

## الفصل العاشر

### الشراء من مصدر التوريد المناسب

أصبح أداء مهمة اختيار مصادر التوريد\* من قبل إدارة المشتريات لا يعد من الأمور المبدئية والتي لا سبيل لاجتنابها أو تجاوزها فحسب ، بل من أبرز أعمال هذه الإدارة وأخطرها لكونها تمثل جوهر عملية الشراء وروحها(١) . فبغض النظر عما يمكن لمن يرأس هذا الجهاز القيام به من أعمال وواجبات ، فإنه إذا لم ينجح في إختيار ذلك المصدر الذي يمكن الاعتماد عليه فسوف تصبح كل مجهوداته السابقة والى حد بعيد عديمة الجدوى والفائدة (٢) . معنى هذا أن أهمية هذه الوظيفة وخطورتها تكمن أساساً في المزايا والفوائد الكثيرة التي تعود على المنشأة جراء الاختيار الموفق لمصادر الشراء مقارنة بحالة فيما لو كانت المصادر المختارة ذات كفاءة متوسطة أو ضعيفة . إن تحقيق هذه المزايا وتلك الفوائد أصبح يعتمد على مبدأ أساسي واحد هو أن الجهاز بدأ يؤمن وقبل كل شيء بأن الطريق لتحقيق أهدافه هو في حقيقته نفس الطريق الذي يخدم به عملائه ومشتريه (٣) . وعليه فهو في هذا المجال يقوم بأداء الكثير من الأعمال والخدمات الى المنشأة المشتريه وخاصة ما يأتي :

١. إن مصدر الشراء المناسب هو الذي يستطيع أن يعرض السلع والخدمات بأسعار تنافسية ويجهزها بالأوقات المحددة مصحوبة بالخدمات الجيدة . كما يستطيع أن يحقق للمنشأة ليس الجودة التي تطلبها فقط بل المحافظة على مستواها طوال فترة التعاقد وذلك لحرصه الشديد على التطوير والتحسين سواء في المواد ذاتها أم في طريقة تصنيعها (٤) .

٢. يمكن لمصدر الشراء المناسب أن يقدم الخدمات المساعدة الأخرى مثل

---

\* مصادر التوريد ومصادر الشراء سوف يستخدمان بشكل متعاوض ومترادف في هذا المؤلف .

التنبؤ بتغيرات العرض والطلب واحتمالاتهما، وكذلك تقلبات الاسعار وكلما يستجد أو يحدث في السوق من تطورات وتجديدات أو ابتكارات.

٣. يستطيع المورد المناسب ان يعاون عملاءه بتقديم كل ما يحتاجون اليه من ايضاحات فنية عن استخدامات المواد المشتراة وأفضل طرائق خزنها والمحافظة عليها للاستفادة منها على أحسن وجه وبأعلى قدر من الوفورات .

٤. تستطيع المنشأة أن تلجأ الى مصدر التوريد المناسب بحثاً عن الحلول للمشاكل التي تقابلها في حالات الطوارئ والتغيرات غير المتوقعة والتي تخص واحداً أو أكثر مما يأتي :

أ- الكمية : الخطأ في تقدير الطلب على سلع المنشأة وخدماتها تجعل من الكميات المتعاقد على شراؤها إما غير كافية لمقابلة متطلبات المنشأة واحتياجاتها أو تزيد زيادة كبيرة عن ذلك .

ب- الجودة : الخطأ في تحديد مواصفات الجودة مما يجعل المواد المتعاقد على شرائها غير مناسبة للاحتياجات الحقيقية لأقسام المنشأة المختلفة الأمر الذي يتطلب وربما يستوجب إتخاذ الاجراءات المناسبة للخروج من هذا الموقف الصعب وهو أمر غير متاح بل غير ممكن إلا إذا كانت مصادر الشراء مختارة بعناية وكفاءه عاليتين .

ج- الوقت : قد تواجه المنشأة بعض الظروف التي تجعل من أوقات توريد المواد المتعاقد على شرائها غير مناسبة كما في حالة حصول عطل أو توقف في مصانع المنشأة ومعاملها .

مما تقدم يمكن أن نستنتج أن المورد المناسب هو الشخص الذي يكون في جميع الأحوال أميناً في تصرفاته وعلاقاته مع المشتريين وعادلاً فيها (٥) ، عليه

يمكن القول أن إختيار المورد المناسب أصبح لا يحقق النجاح في عملية الشراء فحسب بل في وظائف المنشأة الأخرى ، الأمر الذي يؤدي بالتالي الى تحسين علاقة إدارة المشتريات بالادارات الأخرى وتنميتها طالما كانت عمليات الشراء تؤدي بانتظام وأن المواد مطابقة للاحتياجات والمواصفات المطلوبة . كذلك ان النجاح في اختيار مصادر التوريد يجعل من إعادة عمليات الشراء وتكرارها عملية سهلة وبسيطة طالما توفرت الثقة وساد الاطمئنان بين الطرفين : البائع والمشتري .

وبما أن اختيار مصادر الشراء كما تبين لنا أصبح يعد من أهم واجبات مدراء المشتريات وأخطرها ، لذلك نجد أن الاكفاء منهم قد أصبحوا يحتفظون بسجلات منظمة وواقية عن الموردين يسجلون فيها أسماء وعناوين أولئك الذين سبق للمنشأة التعامل معهم مع ذكر أنواع المواد التي قاموا بتوريدها وجوداتها ومعلومات أخرى عن مدى إحترام المورد لالتزاماته وتنفيذ الاتفاقات المعقودة معه ودرجة استعداده لقبول الطلبات العاجلة ، ومعدلات مردودات مشترياته ومدى متانة مركزه المالي .

ولا يُعد عدم الاحتفاظ بمثل هذه السجلات سياسة مقبولة إلا في بعض الحالات التي يكون فيها عدد مصادر التجهيز محدوداً والمشتريات قليلة والصفقات بسيطة ، حيث يعتمد مدراء المشتريات هنا على الذاكرة لمعرفة أسماء الموردين وعناوينهم والمعلومات الأخرى التي تخص نشاطاتهم وأعمالهم .

## البحث الأول

### العوامل المؤثرة في اختيار مصدر التوريد المناسب

بعد أن يتم إتصال إدارة المشتريات بمختلف المجهزين لتقديم عروضهم الخاصة بتجهيز المنشأة بالمواد المطلوبة ، فإن الخطوة التالية التي تخطوها هذه الإدارة هي المتمثلة باختيار المجهز الذي سوف يتم التعاقد معه على التوريد والذي يتم أساساً من خلال مقارنة المجهزين فيما بين بعضهم البعض ومن وجهة نظر قابلياتهم وقدراتهم على تجهيز المنشأة بالمواد وتوفيرها لها بالجودة المناسبة والكمية المطلوبة وبالسعر المعقول ، لذلك يمكن القول بأن نجاح المنشأة وازدهارها أو فشلها وخروجها من السوق أمران أصبحا يتوقفان كثيراً على النجاح أو الاخفاق في اختيار مصدر التوريد المناسب . عليه فإن الأمر أصبح يتطلب دراسة جملة من العوامل بهدف التأكد من مدى توافرها لدى كل مورد من الموردين من جانب ومعرفة ماهية تأثيراتها على وفائهم بالتزاماتهم تجاه المنشأة المشتريّة من جانب آخر . ومما تجدر الإشارة اليه هنا أن مناقشة هذه العوامل مناقشة مستفيضة لا بد وأن يسبقه بيان بعض الملاحظات بشأنها والتي من أهمها ما يأتي :

١. إن العوامل التي في ضوئها سوف يتم تسمية المورد المناسب هي ليست واحدة من حيث العدد من ناحية ، ولا من حيث الأهمية النسبية لكل منها من ناحية أخرى ، إذ أن هذه الأمور أصبحت تتوقف على المادة ذاتها ومدى أهميتها وظروف شرائها وكيفية الحصول عليها ، وكذلك أصبح الأمر يتوقف وبشكل كبير على المنشأة والظروف العامة السائدة في السوق . عليه فإن وجود عوامل نمطية يمكن أخذها في الاعتبار عند اختيار مصادر الشراء وفي مواقف متعددة وظروف متباينة أصبح أمراً مستبعد الحدوث إن لم يكن غير ممكن على الإطلاق.
٢. أنه من الممكن تصنيف هذه العوامل وتقسيمها الى أقسام وأصناف وذلك وفق أسس مختلفة وكما يأتي :

- بحسب درجة تأثيرها على اختيار مصدر التوريد فيمكن تقسيمها الى (٦) :
- عوامل أساسية
- عوامل مساعدة

هذا ويمكن تقسيم العوامل المؤثرة في اختيار مصادر التوريد تقسيماً آخرأ وذلك بحسب مديات تأثيرها على تحقيق الكفاءة في الشراء وبذلك سوف يكون لدينا في هذه الحالة ثلاثة مجاميع من العوامل وهي :

- عوامل ذات أثر في الجودة كما هو الحال في نظام الرقابة على الجودة .
- عوامل ذات أثر في الكمية ومن الأمثلة على ذلك الطاقات الانتاجية الاضافية المتوافرة لدى الموردين .
- عوامل ذات أثر في السعر ومثال على ذلك الموقع الجغرافي للمورد .

إن تقسيم العوامل وتصنيفها الى أقسام وحسب الشكل المتقدم في الوقت الذي يمكن إعتباره مفيداً إلا أن التماذي في السير على هداه قد يثير بعض الصعوبات في أثناء الممارسة الفعلية خاصة وأنه أصبح من الصعب بل من المستحيل رسم خطوط فاصلة فيما بين العوامل المختلفة ، إذ كثيراً ما يتداخل بعضها مع البعض الآخر وبالتالي تصبح هناك صعوبة في وضع كل عامل ضمن مجموعة معينة ومحددة ، فمثلاً في الوقت الذي يمكن إعتبار الموقع الجغرافي عاملاً مؤثراً على السعر فان تأثيره على الكمية لا يمكن إنكاره أو تجاهله .

٣. إن نظرة الاشخاص الى هذه العوامل هي ليست واحدة بل مختلفة من واحد الى آخر تبعاً لمواقعهم الوظيفية سواء كان ذلك في المنشأة الواحدة أم في المنشآت المختلفة . فنظرة المدير العام الى هذه العوامل في المنشأة "س" هي ليست ذات النظرة التي يحملها نظيره في المنشأة "ص" . كما أن نظرة مدير عام المنشأة "س" الى هذه العوامل وتقييمه لها قد تختلف عما يعتقده مدير المشتريات في المنشأة ذاتها . كذلك يمكن أن تكون آراء العاملين في المواقع الوظيفية الواحدة في المنشأة هي ليست ثابتة بل قد تختلف من وقت الى آخر . فما كان يعده مدير المشتريات من

العوامل المهمة في الماضي فانه قد لا يعتبرها كذلك في الوقت الحاضر .  
وقد تعززت هذه الآراء من خلال عدة دراسات أشار العديد منها الى أن  
٧٩ ٪ من رجال الادارة العليا يرون ويعتقدون أن السعر يعتبر واحداً من  
اهم عاملين مؤثرين بينما يرى مدراء المشتريات ان السعر يعتبر اهم  
عاملين في ٧١ ٪ من الحالات .

### أولاً : الموقع الجغرافي

يُعد الموقع الجغرافي للموردين من أهم العوامل ذات الأثر الكبير في  
إختيار الجهاز المناسب . وفي هذا الصدد لابد من التنبيه الى الحالة التي قد يقع  
فيها الكثير من مدراء المشتريات عند اختيارهم لمصادر الشراء المناسبة  
والمتمثلة باعتقادهم الجازم بأن التعامل مع المورد القريب هو دائماً وأبداً أفضل  
من التعامل مع المورد البعيد ، الامر الذي يدفع بهم الى التعاقد مع هؤلاء كلما  
ظهرت حاجة للشراء . إن هذه الظاهرة لا تصح وبهذا الشكل المطلق إلا في حالة  
واحدة وهي عندما تكون العوامل المؤثرة في عملية الشراء والخاصة بالجودة ،  
والكمية ، والسعر وما الى ذلك من عوامل متماثلة لدى جميع المجهزين ، عندها  
يجب على مدير المشتريات ان يختار المورد القريب لانه في هذه الحالة وفي هذه  
الحالة فقط يعتبر مصدر تجهيز مناسب . ورغم صحة ذلك فان حدوث هذا الامر  
ما زال بعيداً ، لانه حالة افتراضية غير واقعية ، إذ من النادر ان نجد تماثلاً فيما  
يعرضه الموردون من سلع وما يطلبون مقابلها من أسعار وما يمنحونه من  
شروط وتسهيلات وما يقدمونه من خدمات . عليه أصبح امر المفاضلة بين المورد  
البعيد والمورد القريب حقيقة قائمة ولا بد أن تتم وفي ضوء الموازنة فيما بين  
مزايها وعيوب كل من هذين البديلين . وفيما يأتي إستعراض لتلك المزايا التي  
تعود على المنشأة عند تعاملها مع المورد القريب .

#### ١. ضمان التسليم

أصبح أمر ضمان وصول المواد المتعاقد على شرائها وتوكيده من الامور  
التي تتأثر وبشكل كبير بالمسافة الفاصلة بين الجهاز والمنشأة المشتريه . فكلما  
كانت هذه المسافة قصيرة كان هناك ضمان في وصول المواد بالمواعيد المتفق

عليها وبالكميات المقررة أكبر مما لو تم التعاقد مع مصادر توريد بعيدة . ويعود السبب الى أن الشحنات الواردة من مصادر شراء تفصلها عن المنشأة المشتري مسافات كبيرة تكون عرضة لمخاطر مختلفة وبنسبة أكبر من تلك المخاطر التي تتعرض لها الشحنات القادمة من موردين قريبين ، إضافة الى أن فرص استخدام وسائل نقل بديلة تتناسب تناسباً عكسياً مع المسافة الفاصلة بين طرفي التعامل : المشتري والمجهز . حيث أن فرص استخدام وسائل نقل بديلة ينخفض كلما زادت المسافة ، وبالتالي يمكن اعتباره امراً يؤدي الى زيادة احتمال عدم وصول شحنات المواد في المواعيد المقررة وبالكميات المطلوبة . فعلى سبيل المثال اذا كانت هناك صناعات وإضطرابات في النقل بالسكك الحديدية للمسافات القصيرة فانه من السهل تعويضها بالسيارات ، بينما قد يصعب ذلك لو كانت المسافة بعيدة . والصعوبة في ايجاد وسائل نقل بديلة سوف تزداد خطورتها اذا ما كانت السلعة المنقولة كبيرة الحجم أو ثقيلة الوزن وخاصة في الفترات التي يزدحم فيها الطلب على خدمات النقل (٨) .

إن عدم ضمان التسليم أمر يدفع بالمنشأة الى اتخاذ بعض الاجراءات التي تقيها من تلك الاخطار والتي منها زيادة كميات المخزون الاحتياطي الذي سوف تحتفظ به في مخازنها ، حيث نجدها تزيد من هذه الكميات في حالة التعامل مع مصادر شراء بعيدة مما يحملها الكثير من التكاليف بسبب هذه الزيادة في كميات المخزون خلال فترة زمنية معينة .

## ٢. تكاليف النقل

إن للموقع الجغرافي اثر كبير على تكاليف النقل الاجمالية التي تتحملها المنشأة في حالة شرائها المواد من مصادر توريد تفصلها عنها مسافات مختلفة . فالشراء من المصادر البعيدة في الوقت الذي لا يؤدي الى ارتفاع تعريفه نقل الوحدة الواحدة فحسب بل الى ارتفاع بنود اخرى كثيرة تجعل من إجمالي تكاليف النقل تكلفة مرتفعة ، وفيما يأتي توضيحاً للأسباب المؤدية الى ذلك .

## أ. تعريف النقل

بما أن تعريف النقل تحسب اساساً بحسب مسافة النقل ( رغم مراعاة مبدأ تناقص الاجر لزيادة المسافة ) عليه فان تكلفة نقل الوحدة الواحدة من مسافات بعيدة هي قطعاً ليست كتكلفة نقلها من مسافات قصيرة . فمثلاً ما يتكلفه نقل طن من الاسمنت وبالسكة الحديد من بغداد الى البصرة هو بالتأكيد ليس كتكاليف نقله الى الحلة .

## ب. مدى توافر وسائط النقل

إن اسعار السلع والخدمات تتأثر وبشكل كبير بالحالة الاقتصادية السائدة في السوق وفيما اذا كانت هي حالة منافسة أم إحتكار . فوجود منافسة بين الناقلين أو عدم وجودها في الوقت الذي أصبح يؤثر على تعريف النقل ذاتها فانه أصبح هو الآخر يُتوقف على المسافة التي تنقل اليها السلع، فالمنافسة تضعف بين الناقلين الذين تطلب خدماتهم لنقل السلع الى مسافات بعيدة في حين نجدها تشتد بين أولئك الذين لا يقدررون الا على النقل لمسافات قصيرة . والسبب في ذلك هو عدد الناقلين في كل من الحالتين ، إذ نجدهم قليلي العدد في الحالة الاولى ، في حين عددهم يزداد كثيراً في حالة ما اذا كان النقل هو فقط لمسافات قصيرة . وسبب ذلك هو أن النقل لمسافات بعيدة يتطلب توافر الكثير من المستلزمات سواء فيما يخص وسائط النقل ذاتها أم الكوادر التي تتولى تشغيلها وإدارتها وصيانتها أم الموارد المالية المطلوبة ، وكل هذه أمور سوف يكون لها تأثير واضح على أعداد الناقلين وبالتالي المعروض من وسائط النقل ومن ثم الحالة الاقتصادية التي سوف تسود السوق .

وبعبارة أخرى فان وسائط النقل التي يمكن ان تستخدم في النقل لمسافات طويلة لابد وأن تكون بمواصفات معينة وشروط تحمل خاصة ، كما أن نوعية من سيتولى قيادة هذه الوسائط لابد وأن يكون بمواصفات ومؤهلات معينة ، إضافة الى أن تشغيل هذا النوع من وسائط النقل يحتاج الى نظام صيانة ذو كفاءة عالية ليستطيع مواكبة حركة النقل على مثل هذه الخطوط . كل هذه أمور جعلت عدد الناقلين ولمسافات بعيدة أقل مما نشاهده في حالة النقل

القريب وذلك لاحتياج عمليات النقل البعيد الى امكانيات كبيرة قد تكون خارج حدود مقدرة الكثير من الناقلين .

### ج : التعبئة والتغليف

من العوامل المؤثرة في إختيار عبوات السلع وأغلفتها هو مقدار المسافة التي تنقل اليها وكذلك نوع واسطة النقل المستخدمة ، وعليه اصبحت عملية شراء السلع من مصادر تجهيز بعيدة من الامور التي تستوجب تعبئتها بعبوات وأغلفة خاصة لتتناسب والمسافة التي تقطعها السلع أثناء رحلة انتقالها من البائع الى المشتري ، وهذا يعني أن المنشأة المشتريه سوف تتحمل تكاليف تنفقها على هذا البند أكثر من تلك التي تنفقها في حالة التعامل مع مصادر توريد قريبة .

### ٣. فترة النقل

إن الشراء من مصادر توريد بعيدة معناه أن الفترة التي تستغرقها عملية النقل ووصول السلع الى أماكن التسليم المتفق عليها سوف تكون أطول من تلك الفترة التي يتم التعاقد فيها مع مصادر توريد قريبة . إن هذه الحالة لها تأثيرات سلبية على المنشأة ومن جوانب متعددة أهمها ما يأتي :

#### أ. تجميد الاموال

إن المنشأة سوف لا تستطيع إستخدام هذه المواد طالما أن السلع المنقولة تعد اموالاً معطلة في أثناء فتره النقل . معنى هذا انه كلما طالت فترة النقل زادت الخسائر التي تلحق بالمنشأة والعكس صحيح .

#### ب. الكمية الاقتصادية للشراء

إن الكمية الاقتصادية للشراء تتأثر بشكل كبير بفترة الانتظار التي هي الفترة الواقعة بين تاريخ اصدار طلب الشراء ومواعيد وصول المواد الى مخازن المنشأة . وبما أن فترة النقل هي من المكونات الاساسية لفترة الانتظار ، عليه فان الكميات التي سوف يتم التعاقد على شرائها عند التعامل مع مصادر بعيدة

سوف تكون أكبر من تلك الكميات التي تشتري في حالة التعامل مع مصادر توريد قريبة . ناهيك عن الإضرار التي يمكن أن تلحق بالمنشأة جراء ذلك والتي منها تجميد رؤوس الاموال لفترة تعادل الزيادة في فترة النقل وتعرض المواد الى التلف ومصاريف المحافظة على المواد اثناء فترة وجودها في مخازن المنشأة.

#### 4. مصادر الشراء المحلية

إن الشراء من المصادر القريبة معناه التعامل مع مصادر توريد محلية وتفضيلها على تلك التي تقع خارج المنطقة التي تعمل بها المنشأة . إن اتباع هذا الاسلوب سوف يعود على المنشأة المشتريية بالكثير من الفوائد والمزايا والتي من أهمها ما يأتي :

- الجهاز المحلي سيقدم كافة المساعدات للمنشأة المشتريية على اساس أنها تساهم ( ولو بشكل غير مباشر ) في تطوير المنطقة التي تعمل فيها وبالتالي ازدهار المنشأة ونموها ، وهذا معناه ضمان مصدر رفاهية للعاملين فيها طالما أن رفاهية العاملين أصبحت تتوقف بل تعتمد على رفاهية المنشأة ذاتها . إن هذه الرفاهية التي تتحقق للعاملين يمكن ان تتوقف على مستويات الدخل التي يحصلون عليها وبالتالي مقدار ما ينفقونه من مبالغ على شراء السلع والخدمات .

- تدين المنشآت المشتريية بالكثير للمنطقة التي توجد بها . لذلك فان عليها التزامات اجتماعية نحوها ، فمثلاً تستمد المنشأة من المنطقة المحلية جزءاً كبيراً من عمالها . وموظفيها وتوزع فيها قدرأ من سلعها وخدماتها . كما أن المنطقة المحلية توفر لعمال وموظفي المنشأة الكثير من الخدمات مثل المدارس والمستشفيات والحدائق العامة . (١٠)

عليه فاذا ما إشتملت المنطقة المحلية على موردين يمكنهم أن يقدموا للمنشأة نفس الخدمات التي سوف يحصلون عليها من الموردين الخارجيين عن المنطقة ، فإنه يجب على مدير المشتريات في المنشأة أن يقصد ويشجع هؤلاء الموردين وأن يفضلهم على غيرهم في حالة البحث عن مصدر الشراء .

## ٥. تعطل وسائط النقل

كما مر بنا قبل قليل أن إحتمال تعرض وسائط النقل للعطل والتوقف تتناسب تناسباً طردياً مع المسافة المنقولة . معنى هذا أن إحتمال تعطل واسطة النقل في حالة الشراء من مصادر توريد بعيدة هو أكبر منه في حالة الشراء من مصادر توريد قريبة . إن هذه الظاهرة يمكن اعتبارها من الأسباب الرئيسية التي تؤدي الى زيادة في نسب التلف والضرر التي قد تصيب المواد المنقولة وخاصة تلك الأنواع السريعة التلف كالفواكه والخضروات ومنتجات الالبان .

ومن الأمور الأخرى التي من الضروري الإشارة إليها في هذا المجال أن تعطل وسائط النقل يؤدي الى نتيجة سلبية أخرى وهي ان هذه الأحداث سوف تقلل من فترة الزمن المتاحة أمام المنشأة المشتريّة لاستخدام هذه المواد وبمقادير تعادل فترة تعطل واسطة النقل ذاتها . اذ يصبح على المنشأة في هذه الحالة أن تستخدم المواد خلال فترة زمنية أقصر مما هو معهود أو مخطط . كأن الأمر يستلزم الانتهاء من استخدام المواد خلال فترة ثلاثة ايام بدلاً من سبعة ايام لان المواد بعد ذلك التاريخ سوف تكون إما غير قابلة للاستخدام أساساً أو ان نسب التلف سترتفع بمعدلات كبيرة ، وفي كل ذلك ارباك لاعمال المنشأة وإصابتها باضرار وخسائر ربما تكون كبيرة .

كذلك ان زيادة تعرض المواد للتلف أو تغير المواصفات بسبب تعطل وسائط النقل يمكن اعتبارها من الأمور التي تؤدي الى زيادة في تكاليف الفحص التي تتحملها المنشأة . طالما أن الأمر اصبح يتطلب فحص كامل الارسالية أو معظم محتوياتها للتحقق من مواصفاتها .

إن تعطل وسائط النقل بسبب المسافات الطويلة أمراً قد يؤدي أو يدفع بالناقل الى استخدام وسائط نقل أخرى بديلة الأمر الذي يتطلب تفريغ للمواد واعادة تحميلها على واسطة النقل الجديدة ، وفي هذا زيادة لفرض تعرض المواد للاضرار الفسيولوجية المتمثلة في تكسر العبوات او تمزقها وانبعاجها وغير ذلك من الاضرار ، اضافة الى تكاليف التفريغ واعادة التحميل ذاتها .

## ٦. مستوى العلاقات

إن التعامل مع المورد القريب وتفضيله على البعيد يتيح فرصة تحقيق الكثير من المزايا والتي منها ما يأتي :

- توثيق العلاقات والصلات فيما بين الطرفين الامر الذي يجعلها في بعض الاحيان أن تصل لمستوى الصداقات الشخصية وذلك كنتيجة للزيارات المتكرره لبعضهم البعض .
- إن عملية الاتصال وتبادل المعلومات فيما بين اطراف التعامل تكون سهلة وسريعة .
- إن تسوية الخلافات التي قد تنشأ فيما بين المنشأة المشتريه والمجهز تكون بشكل اسهل وأقل تكلفة وبسرعه أكبر .

## ٧. تكاليف متابعة طلبات الشراء

ومما يمتاز به المورد القريب عن قرينه الذي يبعد كثيراً عن المنشأة المشتريه هو انخفاض تكاليف متابعة طلبات الشراء . فتكاليف المكالمه الهاتفية ذاتها تتأثر بالمسافة الفاصلة بين طرفي الاتصال اذ تزداد تكاليفها كلما بعدت المسافة بين الطرفين . وما قيل عن المكالمه الهاتفية كوسيلة من وسائل المتابعة يقال الشيء نفسه عن الرسائل وبقية وسائل المتابعة الاخرى كالزيارات الشخصية لمقرات المنشآت المجهزة .

## ثانياً : العلاقات العمالية

أصبحت العلاقات العمالية التي تربط بين العاملين بعضهم ببعض من جهة ، وبينهم وبين الادارة من جهة ثانية من العوامل الحيوية عند المقارنة بين الموردين والمفاضلة فيما بينهم ، وذلك لاهميتها الكبيرة في تحديد الكفاية الانتاجية للمشروعات وتطويرها . إن الضعف في التنسيق والترابط بين جهود العاملين وحالات التوتر والتشنج التي تسودها ، كلها أصبحت تؤدي الى الضياع والتقليل من فاعلية الجهود التي تبذل داخل المنشأة وبالتالي كفاءتها على الوفاء بالتزاماتها اتجاه المنشآت المشتريه .

إن المورد لا يمكن اعتباره مناسباً إلا إذا استطاع ان يشحن لعملائه المواد بالجودة المطلوبة وبالكميات المقررة وفي الاوقات المتفق عليها ، وكل هذه أمور لا تتيسر إلا لذلك الجهاز الذي تسود منشأته علاقات عمل متينة ومتطوره . أما اذا كان الجو الذي يخيم على المنشأة خانقاً يعوزه الصفاء وينقصه التعاون فإنها في هذه الحالة سوف تفقد هذه الصفة وبالتالي لا يمكن اعتبارها مصدراً مناسباً للتوريد .

إن أهمية العلاقات العنالية ظهرت وتبلورت كثيراً بعد ما تؤكد للجميع أهمية العنصر البشري وكيف انه اصبح يمثل ركناً أساسياً في النشاط الانتاجي له أهمية تفوق أهمية توفير المواد والمكائن ، طالما ان كفاءة استخدام هذه المستلزمات اصبحت تتحدد من خلال كفاءة من يستخدمونها . (١١) لكل ذلك كان الرأي السائد ينادي باعتبار العنصر البشري هو مصدر الخلق والابداع في كافة مجالات الحياة وميادينها المختلفة . وما يجب ان لا يغيب عن البال هو أنني لا أعني بالسلام الصناعي اختفاء الخلافات بين الطرفين ، فعا دامت الاهداف التي ينشدها العمال هي ليست مماثلة وتلك الاهداف التي ينشدها ارباب العمل، فان حدوث بعض الخلافات بين أهل الصناعة لهي من الامور التي لا يمكن تجنبها، وربما كانت من مستلزمات هذه العلاقة ومتطلباتها .

ومما تجدر الاشارة اليه اخيراً هو ان هناك الكثير من المنشآت تهمل هذا العامل ولا تأخذه بنظر الاعتبار عند اختيارها مصدر التوريد ، بحجة أنه لا يهمها القوة العاملة لدى الجهاز ولا صفاتهم ومستوى العلاقة فيما بين بعضهم البعض وطريقة التعامل معهم (١٢) ، على اعتبار ان هذه امور داخلية ولا تهم المنشأة المشترية كثيراً ، لكن واقع الحال أظهر غير ذلك بعد أن تبين بشكل لا يقبل الشك الاثر الذي يمكن ان يتركه هذا العامل على المنشأة المشترية ، وبالتالي قدرتها على تحقيق اهدافها في انتاج سلع او خدمات تشبع حاجات المستهلكين ورغباتهم طالما ان استمرار وانتظام العمل بمصانع الموردين أصبح يرتبط دائماً بمدى استقرار العلاقات بين الادارة والعمال (١٣) .

### ثالثا - الرقابة على الجودة

أصبحت الرقابة على الجودة تعد في الوقت الحاضر من الفعاليات الأساسية التي تتضمنها عمليات انتاج السلع في المنشآت المختلفة والتي تشمل عمليات الفحص والتفتيش على مراحل الانتاج المختلفة بغية التأكد من مطابقتها السلع المنتجة للمواصفات المحددة لها مسبقاً وبالتالي قدرتها على إشباع الحاجات التي أنتجت من أجلها ، طالما أن درجة أداء السلع لمهامها وتحقيقها للغرض منها أصبحت اموراً تتوقف أساساً على مستويات الجودة المنتجة بها . عليه فان اي نظام للرقابة على الجودة نجده يسعى لقياس درجة تحقيق السلعة للمواصفات المطلوبة وانتظامها فيها وذلك من خلال التأكد مما يأتي :

- خلو السلع المنتجة من العيوب الصناعية .
- إحتوائها على المواد الداخلة في صناعتها بذات النسب المقررة لها .

وما دام الامر كذلك فان امكانية المورد وقدرته على تجهيز عملائه بالمواد وحسب المواصفات المطلوبة من قبلهم أصبحت تتوقف وبشكل كبير على مستوى نظام الرقابة على الجودة المستخدم في مصانعه ، ولهذا فلا عجب اذا ما وجدنا ان المنشآت المشتريية أصبحت تعير هذا الامر الكثير من الاهمية والرعاية طالما ان درجة اطمئنانهم وثقتهم بمستويات الجودة المطلوبة في المواد المرسله لهم أصبحتا تتوقفان على كفاءة نظام الرقابة على الجودة المستخدم لدى الجهاز ، لانه من خلال نظامه هذا يكون هو الوحيد الذي يستطيع أن يشحن الى المشتري سلعاً سليمة وخالية من العيوب .

يظهر مما تقدم أن الاهمية الكبيرة والمتزايدة التي بدأت المنشآت المشتريية تعيرها الى الرقابة على الجودة بوصفها أحد العوامل المهمة في اختيار المورد وتفضيله على غيره من المنافسين هي ليست متأتية من فراغ بل قائمة على أسباب ومبررات كثيرة تدعمها وتقف ورائها والتي من أهمها يمكن ذكر ما يأتي :

١. ضمان استمرار عمليات الانتاج وعدم توقفها او تعطلها طالما كانت المواد المرسله من قبل المجهز سليمة وخالية من العيوب ومنتجة وفقا لما هو مقرر لها من مواصفات ، وهذه أمور أصبحت لا تتحقق للمشتري الا اذا تعامل مع مجهز يعرف عنه حداثة نظامه في الرقابة على الجودة واهتمامه الدائم بتطويره وتحسينه ، حيث أن النظام كلما كان كذلك كلما أصبح بمقدور المجهز أن يشحن لعملائه المواد وبحسب المواصفات المعلن عنها من قبله أو التي تم الاتفاق عليها معهم .

٢. بما أن فحص المواد المشتراة هي من مسؤولية المنشأة المشتريه ، عليه فان التكاليف التي تتحملها هذه المنشآت جراء قيامها بهذه المهمة أصبحت تتوقف وبشكل كبير على مستوى نظام الرقابة على الجودة المطبق من قبل المنشآت المجهزة ، إذ نجدها تنخفض بارتفاع كفاءة النظام وترتفع في حالة ما اذا كان نظام الرقابة على الجودة ذا كفاءة متدنية ، طالما أن نسبة السلع المنتجة طبقاً للمواصفات المحددة لها أصبحت تتوقف على كفاءة نظام الرقابة على الجودة السائد في تلك المصانع ، إذ نجد ان هذه النسبة ترتفع بارتفاع كفاءة النظام ومقدرته على رصد الانحرافات خلال العمليات الصناعية والعكس هو الصحيح تماماً . عليه فان مقدار ما تتحمله المنشأة المشتريه من تكاليف فحص ما هو في حقيقته الا انعكاس لهذه الامور حيث نجدها تنخفض في حالة التعامل مع منشآت ذات انظمة إنتاجية ورقابية متطورة ، وترتفع وتزداد في المنشآت الصناعية التي هي ليست كذلك .

٣. من المعلوم ان مقدرة المجهز على شحن مواد بحسب المواصفات المطلوبة من قبل المشتري والمعلن عنها من قبله أصبحت من الامور التي تتوقف اساساً على نظام الرقابة على الجودة المستخدم لديه ، حيث تزداد هذه المقدرة وتتعاظم كلما كان النظام سليماً ومتطوراً ، في حين نجدها تتناقص في حالة ما اذا كان النظام بدائياً ومتخلفاً ، وعليه فان مستوى العلاقات السائدة بين طرفي التعامل أصبحت هي الاخرى تتأثر بشكل

كبير يمثل هذه الحالات فهي تزداد عمقاً ووثوقاً في حالة التعامل مع منشآت ذات أنظمة رقابية متطورة في حين نجدها متدهورة ومتشنجة في حالة ما اذا كانت المنشآت المجهزة لا تعبر هذا الامر الاهتمام الكافي ، إذ مما لا شك فيه أن الضعف في نظام الرقابة على الجودة أمراً يؤدي الى شحن المواد الى المشتريين بغير المواصفات المعلن عنها أو المتفق عليها بين الطرفين . وما ينتج عن ذلك من توتر في العلاقات بين الطرفين وتعكرها ، ناهيك عما في ذلك من اضرار تلحق بالطرفين البائع والمشتري على حد سواء .

٤. إن الإهمال والتراخي في الرقابة على الجودة في المراحل الأولى من الإنتاج يمكن أن تعد من الأمور التي تؤثر على مقدار التكاليف التي تتحملها المنشأة المنتجة ، لأن استمرار بقاء الوحدات المعيبة وغير المطابقة للمواصفات في الخط الإنتاجي معناه خضوعها لاجراء عمليات تصنيعية تالية بدون مبرر ، اذ ما جدوى ان يبقى الكتاب على حزام التجميع حتى نهايته طالما أنه لم يشتمل على الملزمة الأولى بسبب انشغال العامل المسؤول عن ذلك لاي سبب من الاسباب . إن بقاء هذا الكتاب في الخط الإنتاجي معناه خضوعه لعمليات صناعية تكميلية اخرى متمثلة بوضع الملزم الباقية وتجليده حيث عندها او بعد ذلك يكتشف ان هذه النسخة من الكتاب تنقصها الملزمة الأولى الامر الذي يستوجب وضعها جانباً بصفقتها سلعة معيبة . إن إكتشاف ذلك يجب ان يتم لحظة وقوع الخطأ وليس بعد انتاج السلعة بشكلها النهائي . إن عدم تحقيق ذلك لهو أمر سوف يؤدي الى ارتفاع تكاليف انتاج السلع التي أصبحت تعد من الأمور التي يتوقف عليها امر بقاء المنشأة في السوق أو فقدها لموقعها الذي تحتله وخروجها منه سواء أكان ذلك عاجلاً أم آجلاً وخاصة اذا ما اخذنا بنظر الاعتبار ما يأتي :

- ان ارتفاع تكاليف الإنتاج نتيجة الضعف في نظام الرقابة على جودة السلع المنتجة معناه انخفاض في مقادير الأرباح المحققة من قبل تلك

المنشآت الامر الذي يؤدي الى ضعف امكانياتها في تمويل عمليات التطوير والتحديث التي يجب ان تدخلها المنشأة على فعاليتها وأنشطتها بشكل مستمر ودائم .

- كذلك ان ارتفاع تكاليف الانتاج سوف يضعف من مركز المنشأة الجبهة التنافسي في السوق ، لان أسعار البيع في هذه الحالة سوف تكون أعلى من تلك التي تعرضها الشركات ذات القدرات العالية في الرقابة على الجودة ، لأنه وكما هو معلوم أن اسعار بيع السلع لابد أن تتحدد بالشكل الذي يمكن معه تغطية جميع التكاليف مع ترك هامش من الربح لاصحاب رؤوس الاموال والذي يجب أن لا يقل (بأي حال من الاحوال) عما تدفعه المصارف من فوائد لقاء المبالغ المودعة لديها بصفة ودائع ثابتة .

#### رابعاً : التقدم التقني لدى المورد

أصبح ما يعرف عن المورد من حداثة معداته من مكائن وألات وإهتمامه الدائم بالتجديد والابتكار ومتابعة التغييرات والتطورات الفنية والتقنية في مجال عمله ، من الامور المهمة الواجب أخذها بنظر الاعتبار عند التفكير باختيار مصدر التوريد المناسب (١٤) ، طالما أن هذه الامور سوف تمكن المنشأة المشتريّة من الحصول على المواد المطلوبة بجودة أحسن ومواصفات افضل من تلك التي يمكن ان تحصل عليها من الموردين الذين لم يصلوا الى هذه الدرجة العالية من الرقي والتقدم . وكذلك تتمكن المنشأة المشتريّة من الحصول على تجارب الموردين مع مطالبها وافكارها واقتراحاتها بخصوص عمل التعديلات التي تراها ضرورية في السلع التي ترغب بشرائها (١٥). لهذا فان مرحلة التقدم الفني التي وصلت اليها العمليات الصناعية ومجارة الطرائق التقنية الحديثة اصبحت تعتبر من العوامل التي تدعم مركز المورد وبالتالي اهميتها الفعالة في اختياره مصدراً مناسباً لتجهيز المنشأة بالمواد .

ومما تجدر الاشارة اليه هنا ايضاً هو أن التقدم الفني لدى المورد اصبح هو الاخر متأثراً وبشكل كبير بحجم المنشأة الجبهة . فالمشروع الكبير وما

يمتلكه من امكانيات مادية وبشرية يمكن ان يساهم في تطوير المواد واجراء التحسينات في مجال الانتاج وطرائق الصنع وهذا ما لا يتوافق للمشروع الصغير .

#### خاصة : (مكانيات المورد الانتاجية

مهما بلغت كفاءة ادارة المشتريات ومقدرتها العالية في التنبؤ باحتياجات المنشأة من المواد وتقدير الطلب عليها فانه قد تحدث من الظروف والحالات الطارئة ما تجعل الكميات المتعاقد على شرائها غير كافية لمقابلة متطلبات المنشأة واحتياجاتها من هذه المواد طالما أنها تعيش في ظل بيئة ديناميكية غير مستقرة ، وهذا يعني أنه ما تزال هناك حاجة ماسة لتأمين النقص وردم الثغرة الحاصلة بين الكميات التي تحتاجها فعلاً وتلك المتعاقد على شرائها من المجهزين . إن الحصول على مثل هذه الطلبات اصبحت من الامور التي لا تتحقق بسهولة كبيرة الا اذا كانت ادارة المشتريات قد تعاقدت مع مجهزين يمتلكون طاقات انتاجية اضافية وقدرات عالية على توفير احتياطي كبير من السلع والتي من خلالها يتمكنون من استيعاب طلبات العملاء المفاجئة بكل يسر وسهولة سواء كان ذلك ما يتعلق بالجودة ام الكمية أم الوقت وخاصة في حالات الراجح الاقتصادي واوقات ازدحام الطلب . فهؤلاء اذن هم فقط الذين يستطيعون تحقيق ما ذكر اعلاه وبالتالي هم فقط الذين يستطيعون مساعدة المنشأة في تجاوزها لهذه الازمة والخروج منها بأقل الاضرار وادنى التكاليف . وهذا يعني أن المورد الذي تتوافر عنده امكانيات وطاقات انتاجية اضافية سوف يكون في مراكز احسن من حيث تفضيله على غيره من الموردين (١٦) ولذلك فقد اصبح على مدير المشتريات ان يلم بالامور المبينة ادناه عند تقييمه لهذا العامل :

- الامكانيات المادية .
- نسبة تشغيل الآلات .
- الخبرات الفنية والادارية .
- عدد الطلبات خلال فترة زمنية معينة .

## صاحباً ، الأسعار

لا يستطيع احد ان ينكر اهمية السعر والامور الاخرى المرافقة له مثل شروط البيع والتسليم ، والخصم ، والضمانات السعرية المقدمة في اختيار المورد المناسب . لكن هذا لا يعني ابدأ بأنه يجب على مدير المشتريات ان يختار المورد الذي يتقدم بأرخص الاسعار ، اذا ان هذه حالة لا تحصل ولا يمكن التوصية بها الا اذا كانت العوامل الاخرى المؤثرة في كفاءة العملية الشرائية هي واحدة ، وعندها نطالب مدير المشتريات بضرورة اختيار المورد الذي كانت اسعاره اقل من تلك التي تقدم بها الموردون الآخرون \*

ومما يؤدي هذا هو ان السعر لا يمكن اعتباره كما يتصور البعض العامل الحاسم والهام في اختيار مصدر التوريد المناسب طالما أنه لا معنى للسعر ولا قيمة له اذا لم يرتبط بتحقيق الكثير من الامور ذات الاثر الفعال في كفاءة الشراء كالجودة ، والكمية ، والوفاء بمواعيد التسليم . فما فائدة كون السلعة رخيصة الثمن في حين ان جودتها منخفضة ، او ان المورد الذي تقدم بأرخص الاسعار لا يمكن الاعتماد عليه والوثوق به في تجهيز المنشأة بالمواد وبالكميات المحددة لها وبالمواعيد المتفق عليها اذ ان كل ذلك هي عناصر مترابطة ، وغياب احداها يفقد بقية العناصر قيمتها (١٧) .

## صاحباً ، حجم منشأة التوريد

على الرغم من أن حجم المنشأة المجهزة لا يعد في حد ذاته عاملاً محدداً في اختيار المورد المناسب الا ان الحصفين والكفوتين من مدرء المشتريات لا يغفلون ذلك عند التفكير باختيار المنشأة التي ستتولى عملية توريد المواد وخاصة بعد ان تأكد لهم أن الانسجام بين حجم منشأة المورد وبين احجام العقود الموقعة معها اصبحت من صفات وخصائص المورد المناسب الاساسية . الا اننا في هذا المجال لا نريد القول بأنه يفضل أو يجب التعامل مع المنشأة الكبيرة ، بل الذي نريد قوله هو أنه لا بد عند الاختيار ان نضمن تحقيق التوازن فيما بين حجم طلبات

---

\* للمزيد من التفاصيل راجع الفصل الخاص بالاسعار من هذا المذلف .

الشراء وحجم تلك المنشأة التي ستتولى تنفيذها . إن بعد النظر هذا سوف يعود على المنشأة المشترية بجملة من المزايا من أهمها ما يأتي :

١. إن افتقار التوازن بين حجم المنشأة الموردة وحجم طلب الشراء أمر يمكن ان يلحق بالمنشأة المشترية بعض الاضرار طالما أن التعاقد على شراء مواد بكميات صغيرة مع موردين كبار سوف يفقد عملية الشراء هذه أهميتها النسبية في محيط المعاملات الكبيرة وبالتالي ضعف الرعاية والاهتمام التي تلقاها ، في حين انها سوف تلقى اهتماما ورعاية كبيرتين في حالة التعامل مع شركات توريد صغيرة لكون هذه الطلبات ذات اهمية بالغة لامثال هؤلاء الموردين الامر الذي يحفزهم ويدفعهم لتقديم أفضل الخدمات للمنشأة المشترية (١٨). كما أننا قد نجد فقط عدداً قليلاً من المجهزين الكبار الذين يقبلون تلبية طلبات شراء صغيرة الحجم .

في نفس الوقت ان التعاقد على شراء كميات كبيرة من المواد مع منشآت صغيرة الحجم أمر تحفه الكثير من المخاطر منها عدم قدرة هذه المنشآت على الوفاء بالتزاماتها وتلبية طلبات المشترين بنفس الكفاءة التي تقدر عليها المنشآت الكبيرة ، كذلك جعل هذه المنشآت الصغيرة تعتمد في بقائها بالسوق واستمرارها فيه بل وبقائها على قيد الحياة على المنشأة المشترية (١٩) ، وهذا بالمقابل يضع قيوداً وضغوطاً نفسية والتزامات ادبية على المشتري طالما اصبحت قراراته يمكن ان تقرر امر بقاء هذا النوع من المجهزين وازدهارهم او اضمحلالهم وخروجهم من السوق .

٢. بما أن الحجم الكبير للمنشأة أصبح في الوقت الحاضر يعد مؤشراً للأمكانيات الانتاجية والقدرات الفنية والتقنية التي تمتلكها مثل هذه المنشآت ، (٢٠) ، لذا أصبح التعامل مع هذه النوع من المجهزين امراً مفضلاً وذلك بسبب ما يأتي :

- أ. ضمان توريد المواد بالكميات والاقوات المتفق عليها .
- ب. إن المشروع الكبير يستطيع القيام بالبحوث الفنية التي من خلالها اما أن يكتشف سلعاً ومواداً جديدة أو أن يدخل تحسينات على سلعه الحالية ويطورها بالشكل الذي يتلاءم مع احتياجات ومتطلبات عملائه ومشتريه .
- من الناحية الاخرى ان التعامل مع منشآت توريد صغيرة أصبح مفضلاً (٢١) .
- طالما أن مستوى العلاقة التي سوف تربط الطرفين تكون شخصية لدرجة كبيرة وبالتالي يكون هناك تفهماً أكبر لاحتياجات ومتطلبات المشتري .
  - إن الجهاز يعطي اهتماماً خاصاً وكبيراً الى طلبات عملائه .

### ثامناً : السمعة والشهرة

- درج الكثير من الكتاب والمؤلفين على اعتبار سمعة المنشأة الجهزة وشهرتها من العوامل الواجب اخذها بنظر الاعتبار عند اختيار مصدر التوريد المناسب . وبالرغم من اعتقادي بأن سمعة الجهاز وشهرته الطيبة تضيف عليه من الثقة والاطمئنان الشيء الكثير بما تجعل المنشأة المشتري تفضله على غيره من الموردين ، الا أنني لا اعتبر هذا الامر بحد ذاته عاملاً من عوامل التفضيل طالما أن السمعة والشهرة هي حصيلة اداء جملة من المتغيرات ، وبالتالي فهي اذن نتيجة لسلوكيات وتصرفات معينة وليست سبباً لها . معنى هذا أن سمعة المنشأة وشهرتها سوف تتكون في ضوء سلوكياتها وتصرفاتها ، فكيف يكون حال هذا السلوك وذلك التصرف يكون حال السمعة والشهرة . فهي اذن نتيجة وليس سبباً قائماً بذاته ، وعليه يمكن القول بأن السمعة والشهرة ما هي الا المرآة التي ينعكس عليها سلوك المنشأة وتصرفاتها . فكون المنشأة :
- ملتزمة بمواعيد التوريد المتفق عليها .
  - إن المواد المرسله مصنعة حسب المواصفات المطلوبة .
  - أنها تمد يد المساعدة الى الزبائن في اوقات الضيق والازمات .
- كلها امور تجعل من سمعة المنشأة عالية وشهرتها طيبة ، وعكس ذلك هو الصحيح تماماً .

## تاسعاً ، تبادل المعاملة

تحصل حالة ما يسمى بتبادل المعاملة\* عند قيام المشتري بشراء جميع احتياجاته من السلع والخدمات او بعضا منها من ذلك البائع الذي هو بدوره يقوم بشراء كل او بعض احتياجاته من المواد من ذلك المشتري ، وبالتالي اعتبار ايا من هاتين المنشأتين مجهز وزبون في ذات الوقت ، اي ان تبادل المعاملة تعني اني سوف اشترى منك اذا كنت ستشتري مني بالمقابل .  
I will buy from you if you will buy from me (22)

ويمكن ملاحظة هذا مثلاً في حالة منتجي الآلات والادوات الكهربائية وصناعات الحديد والصلب . عليه عند النظر في المفاضلة بين عروض المجهزين تمهيداً لاختيار الأنسب منها اصبح الامر يتطلب من مدير المشتريات اخذ هذا العامل بنظر الاعتبار واختيار المورد الذي يتبادل مع منشأته المعاملة .

وما تجدر الاشارة اليه هنا ان حرية الادارة في اختيار المورد المناسب وحسب هذا المعيار هي ليست بالمطلقة بل مرهونة بتوافر شرط اساسي وهو أن عملية الاختيار يجب ان لا تؤدي الى الحاق الضرر بالمنشأة المشتريه والتي هي حالة لا تتحقق الا اذا كانت اركان العملية الشرائية في الجودة والسعر والخدمة وشروط التوريد هي متساوية ومتماثلة بالنسبة لجميع العروض المقدمة من قبل مصادر التوريد كافة .

ونود أن نذكر بأنه اذا ما حدثت هذه الحالة فليس هناك اعتراض بالمرّة على اتباع هذه السياسة بل بالعكس أن الواجب يقتضي التعامل مع ذلك المجهز الذي يشتري سلع المنشأة وخدماتها ، طالما ان ذلك لا يزيد من تكاليف الشراء او يقلل من كفاءة الخدمات المصاحبة للتوريد . ايضاً في هذه الحالة فقط يمكن لمدير المشتريات ان يأخذ العلاقات الشخصية التي تربطه مع احد المجهزين كأحد اسس اختيار المورد وتفضيله على غيره من المنافسين ، نفي حالة ما اذا كانت

---

\* يستعمل بعض المؤلفين مصطلح التجاوب في الشراء كمرادف لمصطلح تبادل المعاملة ، وهو ما يمكن ان يحدث ايضاً في هذا المؤلف .

تأثيرات عوامل الشراء المشار إليها سابقاً هي واحدة ، عندها يكون التعامل مع المورد الذي تربطه بمدير المشتريات علاقات شخصية او صلات صداقة وقرابة عملية مفضلة بل واجبة الاتباع طالما أن الاختيار سوف لن يكون على حساب اهداف الشراء وكفاءته بأي حال من الاحوال ، وأن عملية الاختيار لم تتم لاي سبب عدا كون الجهاز تربطه بعلاقات صداقة أو قرابة مع مدير المشتريات .

والذي أود أن أذكره أيضاً في هذا الصدد بأن حدوث حالة التطابق التام بين ما يقدمه الموردين من اسعار وشروط البيع ومستويات الجودة ومقادير الكميات وأنماط الخدمات هي حالة غير ممكنة الحدوث ابداً ، الامر الذي جعل من توافر شروط تبادل المعاملة حالة افتراضية ، وذلك بسبب الاختلافات الكبيرة فيما بين المجهزين بعضهم عن البعض الاخر ، لذلك فان هذا العامل لا يمكن اعتباره من العوامل التي يجب اخذها بنظر الاعتبار عند المفاضلة فيما بين مصادر التوريد طالما أنه لا يحمل أية تأثيرات على قرار الاختيار لانه عديم الوزن ، اي أن تبادل المعاملة ليس له اي تأثير في اختيار المورد كما تفعله بقية العوامل كالموقع الجغرافي او العلاقات العمالية حيث لا يمكن ان يتم الاختيار اعتماداً على هذا العامل فقط كما قد يحصل لعوامل اخرى . اذ بماذا يعود على المنشأة من جراء اتباعه عدا تقوية الصلات بين المنشأة والمورد وضمان التعاون الوثيق وحسن التعامل بينهما ، وكل هذه امور يمكن التوصل اليها وتحقيقها (ويمكن بشكل افضل) من خلال انشطة وفعاليات اخرى كما سيتضح لنا ذلك فيما بعد . بل انني ارى عكس ذلك تماماً وهو ان اختيار المورد على اساس تبادل المعاملة فقط يؤدي الى نتائج سلبية اذكر منها ما يأتي :-

١. سلب حرية ادارة المشتريات في تقييم مصادر التوريد على اساس واحدة (٢٢) وما قد يترتب عليه من استياء الموردين الذين ترفض عطاءاتهم المعقولة عندما تفضل المنشأة الشراء من المصادر التي تعاملها بالمثل ، الامر قد يبعد هؤلاء عن معاملة المنشأة فيما بعد وبما ينتج عنه حرمانها من خدماتهم في المستقبل وخاصة في الظروف العصيبة التي قد تمر بها المنشأة .

٢. تبادل المعاملة تثير مشاكل معقدة في حالات ما اذا كانت هناك فروقات واختلافات في العروض المقدمة من قبل مصادر الشراء من حيث الجودة وشروط البيع وكمية الخدمات المقدمة .

٣. قلة عدد مصادر التوريد المحتملة مما يؤدي الى عدم الكفاءة في حصول المنشأة على احتياجاتها من المواد وذلك لضيق مجال المنافسة بين الموردين.