

# الفصل الحادي عشر

## الشراء بالسعر المناسب

اصبح قيام مدرء المشتريات بشراء احتياجات الادارات المختلفة من السلع والمواد وتأمينها لهم هو من اخطر بل من أهم الاعمال والواجبات الملقاة على عاتق هذه الطبقة من المدرء ، فعليهم يقع عبء الحكم على مدى ملاءمة السعر وذلك من خلال تقييمهم للظروف المختلفة المحيطة بكل عملية من عمليات الشراء. عليه فانني سوف اتناول في هذا الفصل الامور الاتية :

- المبحث الاول : الاسعار وقرارات الشراء
- المبحث الثاني : صفات السعر وخصائصه
- المبحث الثالث : سياسات التسعير
- المبحث الرابع : المفاوضة وتقنياتها
- المبحث الخامس : الخصم
- المبحث السادس : الضمانات ضد انخفاض الاسعار

## البحث الاول الاسعار وقرارات الشراء

لا يزال الكثير من الكتاب والمؤلفين يعتبرون السعر أحد العوامل المؤثرة في كفاءة عملية الشراء وركنا من اركانها . غير ان السعر ليس على هذا النحو بل هو في تقديري ليس عاملاً موثقاً قائماً بذاته كبقية العوامل ، بقدر ما هو تعبير عن العوامل المؤثرة في الشراء ذاتها . فهو بمثابة المرآة التي تنعكس عليها هذه العوامل بل هو المحصلة النهائية لها أو بالأحرى هو العوامل نفسها . وعليه يمكن اعتبار السعر مخرجات عملية الشراء التي مدخلاتها الجودة والكمية ووقت التجهيز والخدمات المصاحبة لعملية البيع وشروط الدفع والتسليم ، وهذا ما يمكن ان نعبر عنه بالشكل ادناه :

المخرجات	المدخلات
	- الجودة
	- الكمية
السعر	- وقت التجهيز
	- خدمات ما بعد البيع
	- شروط الدفع والتسليم

وللتدليل على صحة ما ذكرته أود ان أسأل : هل سيطلب البائع من المشتري ان يدفع عند شرائه السلعة ثمناً واحداً لها وبغض النظر عن مستوى جودتها ، وعلامتها التجارية والمتاجر التي تبيعها ، والكميات التي تشتري منها وشروط الدفع والتسليم التي تباع بها . إن اجابتي عن هذا التساؤل سوف لا تكون بكلمة نعم أو لا بل ستكون على النحو الآتي :

إن السلعة أو المادة التي يشتريها الأشخاص لا يدفعون فيها ثمناً واحداً ، والسبب في ذلك هو أن السلعة المشتراة ليست واحدة في جميع الحالات والظروف . فهي ليست مجرد مكونات مادية فقط بل هي فضلاً عن ذلك خصائص وصفات واسم تجاري وعبوة وغلاف وخدمات ونصيحة بائع . وعليه طبقاً لهذا المفهوم يمكن أن تعد كل علامة من العلامات التجارية سلعة مستقلة عن الأخرى وقائمة بذاتها ، وبذلك يصبح تلفزيون Goldstar سلعة مختلفة عن تلفزيون Samsung .

ليس هذا فحسب بل يمكن ان نذهب أبعد من ذلك ونعتبر تلفزيون Goldstar حجم ٢٠ بوصة الذي يعرضه احد المتاجر للبيع نقداً ومن دون اية خدمات خاصة بالتركيب أو الضمان أو الصيانة مختلفاً عن الجهاز نفسه الذي يباع في المتجر ذاته لكن بالتقسيم مع تقديم خدمات التركيب والضمان وتوصيل الجهاز الى المنزل أو مكان العمل (١) .

ومن نظرة فاحصة لهذين الموقفين يمكن أن نتساءل أيضاً هل كان البائع سيطلب سعراً واحداً للمادة التي يعرضها للبيع في كل حالة من الحالتين أم لا . واني لأعتقد جازماً بأن السعر الذي سيطلبه البائع لن يكون واحداً وذلك بسبب أن السعر الذي يدفعه المشتري لقاء حصوله على سلعة معينة هو ليس مقابل المكونات المادية التي تتكون منها السلعة فقط كما أسلفنا ، بل هو اضافة لذلك مقابل الصفات الطبيعية للسلعة وخصائصها واسمها التجاري وعبوتها وغلافها والخدمات المصاحبة لعملية البيع .... الخ .

عليه وبناء على ما تقدم فاني لا أعتبر السعر عاملاً من عوامل التفضيل عند القيام بشراء سلعة معينة بل هو الميزان الذي بواسطته نقيس الحصيلة النهائية لكل عرض من عروض الجهزين . فهو اذن نتيجة وليس سبباً ، وكما هو معلوم فان الدراسات والمعالجات لابد أن تنصب دائماً على الاسباب نفسها وليس على النتائج المفضية لها .

عليه فان ما يفعله مدير المشتريات بخصوص السعر هو التأكد من أن السعر الذي يعرضه الموردون لتجهيز المنشأة بمادة معينة يمثل انعكاساً حقيقياً لمكونات المادة المطلوب شراؤها أم انه انعكاس مبالغ فيه . أي هل المبلغ الذي مقداره عشرة دنانير والذي طالب به أحد الموردين ثمناً لمادة معينة يعبر تعبيراً صادقاً عن جودة المادة ، وغلافها ، واسمها التجاري ، والدقة في مواعيد التسليم وما الى ذلك من أمور أم لا ؟ إذ أن المشتري عند شرائه للمادة فانه يقوم بشراء جميع هذه الاشياء دفعة واحدة وليس فقط المواد والمكونات المادية المصنعة منها السلعة .

لهذا كان القرار الاخير الذي يتخذه مدير المشتريات عند قيامه بشراء مادة معينة هو ذلك القرار الخاص بالسعر ، فهو يبدأ أولاً بتحديد مستويات الجودة ، وكميات الشراء ، واوقات التوريد وما الى ذلك من متطلبات ترى الادارات ضرورة توافرها في المادة المطلوب شراؤها ثم بعد ذلك يبدأ بدراسة الاسعار التي تلبي هذه الاحتياجات وتلك المتطلبات واختيار الانسب من بينها ، حيث السعر لا يعني شيئاً ولا فائدة منه اذا لم يقترن بجودة مناسبة وتوريد في المواعيد المطلوبة وبالكميات المحددة . لذلك كان معنى السعر المناسب هو اقل سعر مع استمرار تغذية المنشأة باحتياجاتها من المادة بمواصفات الجودة المطلوبة والمواعيد المقررة وبالقدر الذي يمكن المنشأة من تحقيق اهدافها . (٢) اي أن السعر لا يعد مناسباً إلا اذا ارتبط بمستوى معين من الجودة وبكمية معينة من السلعة المطلوب شراؤها وبدرجة معينة من الثقة في امكانية المورد من الوفاء بشروط التعاقد (٣) .

ويجب ان لا يفهم من كل ما تقدم انكار لاهمية السعر بل القصد منه وضع السعر في مكانه الصحيح والتحذير من المغالاة في تقدير اهميته واعتباره العامل الرئيسي في اختيار وتقرير صفقة الشراء . (٤) فالسعر يجب ان لا يحتل مكان الصدارة في قرارات الشراء كما نلاحظه في الكثير من المنشآت وذلك لأن مزية السعر الرخيص سوف تقضي عليها الجودة المنخفضة والتسليم في غير المواعيد المقررة والتدفق غير المستمر للمواد لمقابلة احتياجات الادارات المختلفة

في المنشأة . (٥) عليه يجب على مدير المشتريات الناجح أن لا يتأثر كثيراً بالاسعار المنخفضة التي يعرضها عليه الموردون ما لم تكن متزامنة مع اركان كفاءة عملية الشراء المعروفة . لذلك يمكن القول بأن السعر مهم لكنه لا يحتل كل الاهمية في نجاح قرارات مدراء المشتريات في المنشآت المختلفة .

#### ارخص الاسعار هل هي انسبها

يجب ان لا يفهم وبأي حال من الاحوال ان ارخص الاسعار أنسبها ما دام هذا أمراً أصبح يتوقف على أهمية الأركان الأخرى لكفاءة عملية الشراء المتمثلة بالجودة والكمية ووقت التجهيز والخدمات المصاحبة لتوريد المواد . وللتدليل على ذلك نفترض أن المنشأة عند اتصالها بالموردين طالبة تقديم عروضهم لتجهيزها بمادة معينة حصلت على جملة من العروض والتي من بينها ما هو مبين أدناه :

العرض	السعر	وقت التجهيز
أ	١٠	٤ أشهر
ب	١٢	٣ أشهر

في المثال المبسط اعلاه لا يمكن لمدير المشتريات اختيار العرض " أ " والتعاقد مع صاحبه على تجهيز المنشأة بالمادة لمجرد أنه قد تقدم بأرخص الاسعار دون قيامه بدراسة جملة من الامور والتي ربما من بينها في هذه الحالة معرفة الكميات الموجودة في مخازن المنشأة من المادة المطلوب شراؤها وكم من المدة تكفي لمقابلة متطلبات الادارات المختلفة ، فاذا ما كانت الكمية المخزونة من المادة تكفي لمقابلة احتياجات ادارة الانتاج وبقية الادارات مدة اربعة اشهر فيجب والحالة هذه الشراء من صاحب العرض " أ " بالسعر البالغ عشرة دنانير ، أما اذا كان الوضع مختلفاً اي أن ما هو موجود لدى المنشأة من مخزون لا يكفي مقابلة الاحتياجات والمتطلبات فيها الا مدة ثلاثة اشهر ففي هذه الحالة تصبح اعلى الاسعار أنسبها ومن ثم يجب على مدير المشتريات ان يتعاقد مع صاحب العرض " ب " الذي يعرض المادة بسعر مرتفع وهو ١٢ دينار ، وإلا فسوف يعرض منشأته

الى ما لا يحمده عقباه في حالة شرائه المادة من صاحب العرض الرخيص وذلك لعدم توفيره المادة في الوقت المناسب ، وفي المكان المناسب وفي حالتنا هذه خلو المخزن منها لمدة شهر واحد . معنى هذا بكلمات اخرى ان مدير المشتريات سيجد نفسه أمام خيارين لا ثالث لهما والمتمثلين في الآتي :

- اما شراء المادة من صاحب العرض " ب " وبسعر مرتفع مقابل استمرار تدفق المادة للإدارات الطالبة .
- واما التعاقد على شرائها من المورد " أ " الذي يعرض السلعة بسعر رخيص مع التوضيحية بتوافرها في مخازن المنشأة لمدة شهر .

إن ما تقدم هو الذي دفعني الى القول بأن أرخص الاسعار أنسبها حالة تحصل فقط حينما تكون العوامل المؤثرة في كفاءة عملية الشراء واحدة ومتساوية في عروض جميع الموردين ، اي أن جميعهم يوردون المادة بمستوى الجودة نفسه وبالكمية نفسها ويستفرون وقتاً واحداً في التوريد ، فان حصل هذا (وان كان ذلك نادراً) عندها يمكن اعتبار أرخص الاسعار أنسبها ، أما في غير هذه الحالة الافتراضية فان أرخص الاسعار ليست أنسبها . عليه اقول بأن أرخص الاسعار ربما تكون أنسبها لكن ذلك ليس دائماً أبداً .

### العلاقة بين السعر والجودة

هناك مجموعة من المستهلكين ممن يعتقدون بوجود علاقة وثيقة بين سعر السلعة ومستوى جودتها ، اذا هم يؤمنون بأن الاسعار المرتفعة دليل الجودات العالية ، في حين يرون في السعر المنخفض انعكاس لمستوى متدن من الجودة مما قد يدفع بهم الى العزوف عن شراء امثال هذه السلع (٦) . ان هذا الاعتقاد ليس صحيحاً في جميع الحالات ، فاذا كانت هناك حالات يمكن ان يكون السعر المرتفع دليل الجودات العالية فان هناك حالات اخرى ليست كذلك ، اذ نجد سلعاً كثيرة ذات جودات عالية تباع باسعار منخفضة نسبياً . عليه والحالة هذه يجب على مدير المشتريات أن لا يدير ظهره حيال هذه العروض بحجة أن المواد الرخيصة السعر هي ذات مستويات جودة منخفضة ، اذا هو مطالب بدراسة كل

عرض من العروض المقدمة له من الموردين دراسة متكاملة طالما ان هناك أسباباً كثيرة تدفع المنشآت الموردة في بعض الاحيان الى تقديم عروضها بأسعار منخفضة ونقل كثيراً أو قليلاً عما يتقدم به المنافسون ومن دون المساس بمستوى الجودة أو التخلي عنه ، والتي ربما يكون منها واحداً أو اكثر مما يأتي :

١. تلجأ بعض المنشآت الى تحديد اسعار منخفضة لسلعها وخدماتها بغية جذب اكبر عدد من المستهلكين وفي اقصر وقت وهو ما يطلق عليه هدف اختراق السوق . (٧) كذلك بغية السيطرة على السوق وتصفيته من المنافسين تقوم بعض المنشآت ببيع سلعها بأسعار منخفضة مدة معينة من الزمن لحين تحقيقها هذا الهدف .

٢. الكفاءة العالية التي تدار بها اعمال بعض منشآت التوريد تؤدي الى استغلال أمثل لموارد هذه المشاريع ومن ثم استطاعتها عرض سلعها ذات الجودة العالية بأسعار تقل عن أسعار المنافسين قليلاً أو كثيراً . معنى هذا أن هناك بعض الموردين لا تتوافر لديهم مستويات الكفاءة المطلوبة سواء فيما يتعلق بالنظم الادارية المطبقة او نوع التجهيزات الرأس مالية المستخدمة ، حيث ينعكس كل هذا في شكل زيادة بتكاليف الانتاج ومن ثم اسعار البيع (٨) .

٣. يلجأ بعض الموردين الى عرض سلعهم بأسعار اقل من منافسيهم لكي يضمنوا حصولهم على أمر توريد طلبية معينة أو التخلص من كمية فائضة لديهم (٩) .

والشيء الذي يجب قوله هنا فيما يخص منشآت الاعمال التي تعرض سلعها بأسعار اقل من اسعار منافسيها هو أن تحيط زبائننا علماً بالاسباب التي من خلالها استطاعت تنفيذ ذلك وتحقيقه حتى لا يساء الى سمعة السلعة وشهرتها ، عليه اصبح الامر يتطلب من المشتري أن يتحرى الدقة في معرفة الاسباب التي دفعت بالمورد الى تقديم سعر اقل من السعر السائد في السوق (١٠) .

## البحث الثاني

### صفات السعر وخصائصه

من الامور التي أصبح على مدير المشتريات الامام بها ومعرفتها هي تلك المتعلقة بصفات السعر وخصائصه ، وذلك لما لها من شأن عظيم في نجاح هؤلاء المدراء في اعمالهم واتخاذهم قرارات سعرية سليمة الاتجاه وصحيحة التوقيت . عليه سيكون هذا الامر موضوع الصفحات التالية من هذا المؤلف والتي نتناول فيها الصفات والخصائص الاساسية للسعر .

#### اولاً : مقارنة السلع

يعد السعر الخاصية الوحيدة من خواص السلعة التي يسهل على اساسها مقارنة السلع بعضها مع بعض في حين تكون الخصائص الاخرى مثل الجودة والعبوة والشكل غير ظاهرة وغير ملموسة في عملية المقارنة بين السلع (١١) . أي يعد السعر شيئاً واضحاً وجلياً عند المقارنة بين السلع المختلفة في حين الصفات الاخرى للسلعة ليست كذلك . أن هذا الامر دفع بالكثير من مدراء الشراء في المنشآت ولا سيما في الدول النامية الى اعتماد هذه الخاصية فقط كعامل أساسي عند المفاضلة بين العروض تمهيداً لاختيار الانسب من بينها على اساس ان السعر أمر قابل للتحديد ومعروف الابعاد ولا يختلف بشأن مقداره اثنان أما لو اتجهنا بنظرنا الى صفة اخرى من صفات السلعة كالجودة فأننا قطعاً لن نجد اتفاقاً بين الجميع عن ماذا تعني هذه الصفة لكل واحد منهم . فما قد يعتبره شخص جودة عالية قد لا يكون كذلك عند شخص آخر . واذا ما حصل اتفاق على ما قلته عن هذه الصفة فأني اقول الشيء نفسه عن بقية صفات السلعة وخصائصها كالشكل واللون والعبوة وما الى ذلك .

#### ثانياً : القوانين والانظمة

السعر يتأثر بالقوانين والانظمة التي تصدرها الدولة بما يفوق كثيراً أي

مكون آخر من مكونات المزيج التسويقي ( السلعة والترويج والتوزيع ) . صحيح أن هناك قوانين وأنظمة تخص جودة السلع كالتعبئة والتبين والتمييز . إلا أن القوانين والأنظمة الأساسية التي تصدرها الدولة هي تلك التي تتناول وظيفة التسعير .

### ثالثاً ، الأيراد

السعر هو العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي يعود بإيراد على المنشأة بشكل مبيعات أما بقية العناصر فما هي الا تكاليف تتحملها المنشأة (١٢) .

### رابعاً ، توجيه الاستهلاك وتنظيمه

تستطيع الدولة أن تستخدم السعر أكثر من غيره من عناصر المزيج التسويقي في تحقيق عدد من الوظائف كتلك المتمثلة بتوجيه الاستهلاك وتنظيمه من سلعة معينة أو عدد من السلع . فقد تستطيع الدولة من خلال هذه الوظيفة أن تزيد الاستهلاك من مادة ما أو تنقصه وذلك بحسب متطلبات المرحلة التي يمر بها ذلك القطر .

### خامساً ، تعديل السعر

يتميز السعر عن غيره من عناصر استراتيجية التسويق بقدرته على التعديل تعديلاً سريعاً ومتكرراً وذلك على وفق تقلبات العرض والطلب وبأقل قدر من التكاليف (١٣) .

## البحث الثالث سياسات التسعير

أصبح من الأهمية بمكان أن يعرف مدير المشتريات سياسات التسعير التي تتبعها منشآت التوريد حتى يساعده ذلك في الحكم على أسعار المواد التي تشتريها المنشأة . عليه تم تخصيص مساحة مناسبة من هذا المؤلف لمناقشة هذه السياسات والتي هي على النحو الآتي :-

١. سياسة البيع بأسعار متغيرة
٢. سياسة البيع بأسعار ثابتة

### سياسة البيع بأسعار متغيرة أو ثابتة

إن سياسة البيع بأسعار متغيرة تعني تقديم السلعة نفسها في الوقت نفسه للفتة نفسها من الزبائن الذين يقومون بشراء الكميات نفسها وبالشروط نفسها لكن بأسعار مختلفة . في حين البيع بأسعار ثابتة هي عكس ذلك أي تقديم السلعة نفسها في الوقت نفسه للفتة نفسها من العملاء الذين يقومون بشراء الكميات نفسها وبالشروط نفسها وبأسعار واحدة (١٤) . معنى هذا انه بموجب الاسلوب الاول نجد أن المورد يلتزم بحد أدنى من السعر ويحاول أن يبيع بأكثر منه قليلاً أو كثيراً على وفق ما تسفر عنه مفاوضات التعاقد ، في حين نجد أن المشتري يضع حداً أعلى للسعر الذي يعتبره مقبولاً له ويحاول أن يشتري السلعة بأقل منه قليلاً أو كثيراً وبحسب ما تسفر عنه المفاوضات مع طرف التعامل الثاني (البائع) أيضاً .

في الوقت الذي نجد فيه أن سياسة البيع بأسعار متغيرة قليلة الاستخدام في محيط عمليات تجارة المفرد ، فأننا نجدها في الغالب الأعم الاسلوب المستخدم في حالة بيع السلع لاطراف ستقوم اما باستخدامها في انتاج سلع أخرى أو بيعها مرة ثانية الى تجار أو مستهلكين آخرين . أي أنه في حالة

قيام الموردين ببيع سلعهم الى مشتريين صناعيين ، فأنهم غالباً ما يتبعون في تحديد أسعارها سياسة السعر المتغير ، والسبب في ذلك هو أن ظروف عقد الصفقة بين الطرفين وكميات الشراء التي يتعاقدون عليها وشروط الدفع والتسليم هي ليست واحدة بين المنتج أو البائع من جهة وتجار الجملة أوالمفرد من جهة أخرى . إذ ما يشتريه هذا التاجر من مقادير قد تختلف عن تلك التي يشتريها تاجر آخر . وقد يدفع احد التجار نقداً في حين لا يفعل تاجر ثان الشيء نفسه . وهكذا يمكن أن نلاحظ الاختلاف نفسه في بقية الامور .

أما لو انتقلنا الى محيط تجارة المفرد ودققنا النظر في ظروف صفقة البيع وشروطها التي تتم بين تاجر المفرد والمستهلك فاننا سوف نجدها في الغالب الاعم متماثلة ، فغالبية المستهلكين ان لم يكن جميعهم يشترون السلعة بالمقادير نفسها ويسدون أثمانها نقداً ويتولون عملية نقلها الى منازلهم بأنفسهم .... الخ . معنى هذا أنه لا توجد اختلافات كتلك التي نشاهدها في حالة تعامل المنتج مع الوسطاء . ونريد القول هنا أن هناك تماثل شديد في صفقات البيع التي يعقدها تاجر المفرد مع المستهلكين في حين نجدها ضعيفة في حالات البيع لوسيط أو مشتري صناعي مما جعل سياسة البيع بأسعار ثابتة أكثر صلاحاً وملاءمة في الحالة الاولى عنها في الحالة الثانية .

### **المساومة والعوامل المؤثرة فيها**

في ظل سياسة البيع بأسعار متغيرة يتوقف تحديد مقدار السعر وبقية شروط صفقة البيع الاخرى والتي عندها تنعقد الصفقة بين المجهز من جهة والمشتري من جهة أخرى على ما تسفر عنه المفاوضات التي تجري بين الطرفين والتي أصبحت كذلك تتوقف كلياً على ما يتمتع به كل منهما من قوة مساومة ومقدرته فيها . فاذا كان المشتري في مركز قوي كما في حالة الشراء بكميات كبيرة فانه سوف يستطيع ان يؤثر بالضغط على البائع للحصول على اسعار اقل وشروط بيع احسن وظروف تجهيز افضل . ومدير المشتريات الناجح هو الذي يستطيع ان يعرف الى اي مدى يمكنه ان يضغط على البائع في هذه الناحية . إذ قد يكتشف المشترون المتطرفون والمتمادين في عملية الضغط على

البائعين بعد مدة قصيرة أن أكثر الموردين قد انفضوا من حولهم أو أنهم سيحجمون عن الاتصال بهم أو تقديم العروض لهم لمعرفةهم بأساسية هؤلاء المشترين المتطرفة في الضغط على الموردين ، لذلك فإن النصيحة الشائعة للمشتري هي أن يحاول دائماً أن يدفع سعراً مناسباً (١٠) .

في الوقت الذي يكون فيه مقدار قوة المساومة التي يتمتع بها كل من البائع والمشتري ليس واحداً ، نجد أن سلوكهما لدى كل منهما مختلف أيضاً ولا يسيران في طريق واحد بل في طريقين مختلفين ، معنى هذا أنه إذا زاد مقدارها عند أحد الطرفين فلا بد أن ينخفض لدى الآخر ، والعكس صحيح . ومرد ذلك أنه ما دامت قوة المساومة التي يمتلكها الطرفان لا تخرج عن كونها مقدراً ثابتاً مهما كان حجمه ، فإن هذا المقدار يجب أن يتوزع على الطرفين ويتقاسمانه فيما بينهما بحيث يكون مجموع ما يمتلكانه من قوة مساومة لا يزيد عن هذا المقدار .

و يمكن التعبير عن مقدار قوة المساومة بصيغة اخرى وهي قطعة الكيك التي يتوزع حجمها بين طرفي عملية الشراء ومن ثم فإن مجموع حصتي هذين الطرفين يمثل حجم قطعة الكيك الكلي . فاذا ما زاد نصيب أحد الاطراف فان ذلك لابد أن يؤدي الى نقصان نصيب الطرف الاخر . عليه ففي حالتنا هذه اذا ما زاد مقدار قوة المساومة الذي يتمتع بها البائع انكمش مقدارها لدى المشتري والعكس بالعكس. فهي اذن كفتا الميزان اللتان يحتل البائع احدهما ويحتل المشتري الكفة الاخرى، فارتفاع كفة أحد الطرفين معناه هبوط كفة الطرف الاخر. ان إختلاف قوة المساومة لدى طرفي التعامل البائع والمشتري لهي ظاهرة يقف وراءها العديد من الأسباب التي يمكن أن نذكر منها ما يأتي :-

#### ١. حالات السوق

أن قوة المساومة التي يمتلكها كل من البائع والمشتري أصبحت تتوقف توقفاً كبيراً على ما يسود الأسواق من ظواهر اقتصادية تتعلق بظروف عرض السلع وظروف الطلب عليها، لذلك ميز الاقتصاديون بين ثلاث حالات عند تحديد

أسعار البيع والتي هي على النحو الآتي :

- المنافسة الكاملة
- المنافسة الاحتكارية
- الاحتكار

إن المنافسة الكاملة تشترط وجود عدد كبير من البائعين يعرض كل واحد منهم كمية قليلة من السلعة في السوق بحيث أن أي زيادة أو نقص في الكمية المعروضة من أي بائع لا تؤثر في كمية المعروض الكلية ومن ثم في سعر البيع كذلك تشترط وجود عدد كبير من المشتريين يشتري كل واحد منهم كمية قليلة من السلعة بحيث أن أية زيادة أو نقص في الكمية المطلوبة من أي مشتري لا تؤثر في كمية الطلب الأجمالية ومن ثم في سعر البيع (١٦) . ففي ظل مثل هذه الظاهرة نجد أن مقدار قوة المساومة الذي يمتلكه البائع هو أقل من ذلك الذي لدى المشتري ، إذ أن البائع في ظل هذه الظروف لو حدد سعره بأعلى من مستوى السوق فإنه لن يبيع شيئاً ، في حين نجد الحالة مختلفة تماماً عما لو كانت الظاهرة التي تسود السوق ظاهرة إحتكار حيث عندها سوف ينتقل مركز الثقل الى البائع وتصبح قوته التساومية عالية في حين ستكون توضحيات المشتري كبيرة وجسيمة وذلك بسبب ضعف السلاح الذي يحارب به وهو قوة المساومة.

إن إختلاف قوة المساومة في كل من حالتها المنافسة والاحتكار لهو أمر أصبح يتوقف على مقدار المعروض من السلع والخدمات في الأسواق ، فكلما زاد المعروض عن مقادير الطلب كما في حالة المنافسة الكاملة قلت قوة المساومة لدى البائع وزاد مقدارها لدى المشتري . في حين لو كان الطلب على السلعة أو الخدمة يفوق مقدار المعروض منها كما في حالة الاحتكار ، فإننا سنجد زيادة في مقدار ما يتمتع به البائع من قدرة على فرض أسعاره وشروطه على الطرف الأخر وهو المشتري . أي أن درجة التحكم في المعروض من السلع والخدمات هي ليست واحدة في كل من حالتها الاحتكار والمنافسة . فإذا كان المحتكر يمتلك حرية كبيرة في التحكم بالمعروض من السلع ومن ثم أسعارها ، فإن البائع في ظل

المنافسة ، الكاملة لا حرية له على الإطلاق . لذلك اذا ما أردنا مقارنة سياسة التسعير في ظل كل من حالتى المنافسة والاحتكار وجدنا أنه لا سيطرة للبائع على الأسعار في ظل المنافسة ، في الوقت الذي نجده يتمتع بشيء كبير من السيطرة في ظل الاحتكار ، حيث وكما هو معلوم أن البائع سواء كان منافسا أو محتكرا يتحكم في جانب عرض السلعة فقط وليس جانب الطلب عليها أيضا كما قد يظن البعض ، والذي يكون شديداً في حالة الاحتكار وضعيفاً إن لم يكن معدوماً في حالة المنافسة الكاملة .

## ٢ . مرونة العرض

أن مقدار الكميات التي تعرض بها السلع في الأسواق ومن ثم مقدار ما يتمتع به طرفا التعامل من قوة في المساومة أصبح من الأمور التي تتوقف على ما يسمى بـ " مرونة العرض " والتي أقصد بها مقدار التغير في الكميات المعروضة نتيجة التغير في الأسعار ارتفاعاً أو انخفاضاً . فاذا تأثرت الكمية التي يرغب البائعون في عرضها للبيع تأثراً كبيراً بالسعر السائد دل ذلك على مرونة العرض ، أما اذا لم تتأثر كثيراً فان ذلك يدل على عدم مرونة العرض أو ضعفها .

أن درجة استجابة المنتجين لزيادة الكميات المعروضة من سلعهم بسبب ارتفاع أسعار البيع هي ليست واحدة في جميع السلع . ففي بعضها نجد أن درجة المرونة عالية في حين نراها ضعيفة في مجموعة ثانية ومعدومة في الثالثة . فالسلع المصنعة وذات المواصفات النمطية تكون مرونة العرض فيها عالية ، أي أن ارتفاع سعر البيع بنسبة ١٠ ٪ سوف يترتب عليه زيادة في الكميات المعروضة بنسبة تفوق ذلك ، مما يؤدي الى أن تكون قوة المساومة لدى البائع أقل من ذلك المقدار الذي يملكه المشتري .

أما في السلع الزراعية فنجد أن العرض فيها ضعيف المرونة أن لم يكن معدوماً ، وهذا ما يزيد من قوة مساومة البائع ودرجة تحكمه في الأسعار ولا سيما عند نهاية مواسم انتاج السلع الزراعية وقبل نزول المحصول الجديد الى

الأسواق . فمثلا اذا زاد الطلب على القمح فجأة هذا العام لاي سبب من الأسباب، وحيث أن انتاج قمح جديد يستدعي الانتظار حتى موسم الزراعة الجديد ، فلا مفر اذن من إرتفاع السعر في الأجل القصير ( بسبب ندرة القمح المعروض ) حتى تحين إمكانية زيادة المعروض في الأجل الطويل .

كذلك أصبحت مرونة العرض تتوقف على السلعة نفسها . فكلما كانت السلعة ذات خواص فريدة أو مواصفات خاصة قلت درجة مرونة عرضها ، ومن ثم تسود سوقها حالة من الاحتكار الكامل أو المنافسة الاحتكارية .

#### ٣ . السلع المماثلة والبديلة

كذلك نجد أن قوة المساومة لدى طرفي التعامل أصبحت تتوقف على مدى توفر سلع مماثلة أو بديلة للسلعة المطلوب شراؤها . إذ كلما كانت هناك سلع بديلة أو مماثلة للسلعة المطلوب الحصول عليها قلت قوة المساومة لدى البائع وارتفعت عند المشتري والعكس صحيح .

#### ٤ . الرغبة في العقد

أصبح تحديد مقدار الرغبة في الحصول على العقد من العوامل المؤثرة في قوة المساومة لدى طرفي التعامل ، لذلك كان لزاما على المشتري تذليل جميع الصعاب وحل المشاكل التي تعترض طريقه في تقرير مقدار السرعة التي يرغب بها البائع في الحصول على عقد الشراء ، ومؤشراته في ذلك كثيرة منها (١٧) .

- عدد زيارات مندوبي البيع له
- الظروف العامة للسوق
- نتائج أرباح وخسائر البائع السنوية

اذ كلما قلت حاجة أو رغبة البائع في الحصول على العرض زادت قوته التساومية ، وعكس ذلك هو الصحيح تماما .

## ٥. كمية الشراء

سبق أن قلنا عند الكلام على مزايا المركزية بأن قوة المساومة التي يتمتع بها المشتري تتوقف توقفا كبيرا على الكميات التي تشتري بها السلعة . فكلما كانت الكمية المشتراة كبيرة زادت قوة المساومة لديه واستطاع أن يقنع البائع بأسعار البيع وشروط الدفع والتسليم التي يرغب فيها .

## ٦. فترة الانتظار

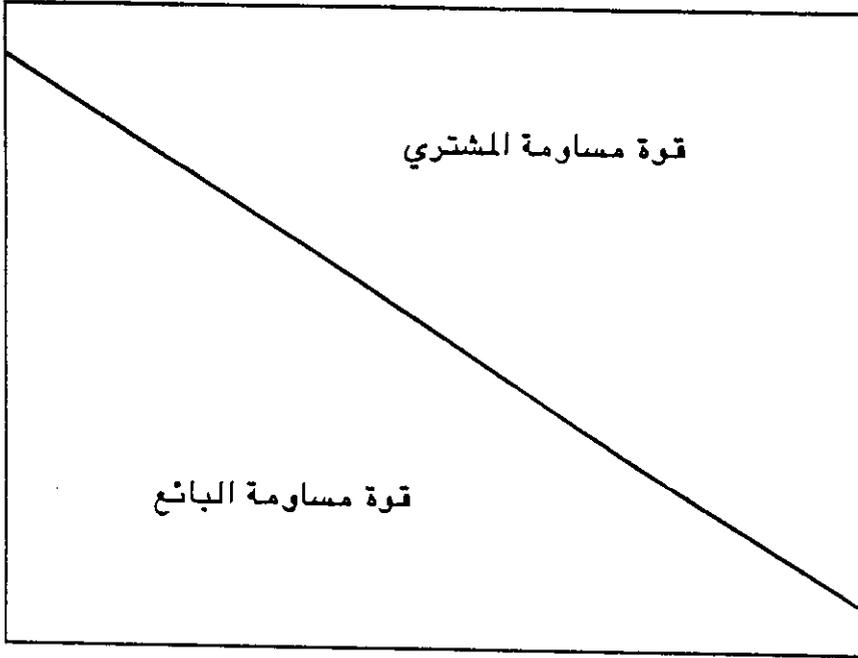
أصبحت فترة الانتظار المتاحة أمام المشتري من العوامل شديدة التأثير في مقدار المساومة التي يمتلكها وبها يستطيع أن يواجه تحديات البائع . ان فترة الانتظار القصيرة تقلل كثيرا من قوة مساومة المشتري ، اذ حالما يعلم البائع أن المشتري أمامه فترة قصيرة من الزمن لتدبير إحتياجاته من المادة فإنه يصبح أمام مسألة سهلة في أن يرجئ التفاوض على العقد وشروطه الى آخر دقيقة حيث يكون المشتري عندها تحت ضغط شديد لاتمام العقد ( ١٨ ) .

## ٧. الوضع الاقتصادي العام

فظاهرة الرخاء الاقتصادي وسيادته تضع البائع في موقف تساومي قوي، على الناحية الأخرى عندما يجد البائع نفسه في حالة ركود عام فان قوته التساومية ستكون بالتأكيد ضعيفة ( ١٩ ) .

من كل ما تقدم يمكنني التعبير عن العوامل المؤثرة في تحديد مقدار قوة المساومة لدى كل من البائع والمشتري بالشكل المبين ادناه ، والذي منه يتضح أنه كلما اتجهنا نحو اليمين زادت القوة لدى المشتري وقل مقدارها لدى البائع والعكس صحيح إذا ما إتجهنا ناحية اليسار.

## العوامل المؤثرة في قوة المساومة



← احتكار	→ حالة السوق	→ منافسة كاملة
← كميات صغيرة	→ كمية الشراء	→ كميات كبيرة
← غير متوفرة	→ السلع البديلة	→ متوفرة
← غير مرن	→ مرونة العرض	→ مرن
← ضعيفة	→ رغبة البائع في العقد	→ شديدة
← قصيرة	→ فترة الانتظار	→ طويلة
← انتعاش	→ الوضع الاقتصادي	→ ركود

## المبحث الرابع المفاوضة وتقنياتها

بعد أن اتضح لنا مما سبق أن البيع بأسعار متغيرة هي السياسة الشائعة الاستخدام في حالة تعامل المنشآت بعضها مع البعض الآخر ، وبما أن الأساس الذي تقوم عليه هذه السياسة وتستند اليه هو المفاوضة ، لذا سيكون هذا الأمر هو موضوع الصفحات التالية من هذا المؤلف .

### أولاً - تعريف المفاوضة

ان كلمة المفاوضة مشتقة من القانون المدني اللاتيني لتعني المتاجرة او التشاور الذي يقود الى عقد اتفاقية ( ٢٠ ) . في حين عرف آخرون المفاوضة بأنها تبادل آراء بين طرفين يؤدي إلى إتفاق أو تعاقداً . (٢١)

و هناك وجهة نظر أخرى فسرت المفاوضة بأنها مناقشة أو ترتيب عملية تجارية (٢٢) . وقال كاتب رابع أن المفاوضة هي أساساً عملية اتصالات . في حين أن ويبستر في قاموسه قد عرف المفاوضة بأنها عملية تشاور أو مناقشة او مساومة بغية الوصول الى اتفاقية في عمليات تجارية (٢٣).

وقال كتاب آخرون ان التفاوض ما هو إلا عملية التفاوض والنقاش والمجادلة التي يلجأ اليها كل طرف من الأطراف المشاركة فيه بغية اقناع الطرف الآخر بوجهة نظره وحججه . أو انه الحوار المنظم الذي يتم بين طرفين كاسلوب لحل الخلافات بينهما أو التوصل الى حلول وإتفاقات للمسائل ذات الأهمية المشتركة . (٢٤) فحوار المشتري مع البائع حول نوعية السلعة او ثمنها ، وحوار شركة أو هيئة مع طرف آخر بغية تقريب وجهات النظر أو الاتفاق على القيام بعمل ما كلها تدخل في إطار عمليات التفاوض .

من التعريفات المتقدمة يمكنني إذن التنبيه من خطر الوقوع في شرك الخلط بين المساومة والمفاوضة محاولاً إزالة الالتباس بين هذين المصطلحين وذلك بعدما أصبحنا نشاهد ونسمع عنه الكثير في الوقت الحاضر . فالمساومة في تقديري تنصب فقط على مناقشة سعر البيع وتحديد الطرفين لمقداره . إذ عندما يعتقد المشتري أو يشعر بأن السعر الذي طالب به البائع ثمناً لسلعته مرتفع فإنه سوف يدخل معه في نقاش وحوار محاولاً تخفيضه بمقدار ما ، إذ بعد الأخذ والرد يقترب الطرفان من السعر النهائي الذي يقع عادة بين سعر البائع المبدئي وأصل السعر الذي عرضه المشتري وعندها يكون الاتفاق قد تم بين الطرفين (٢٥) . وهذا هو ما يمكن ان اطلق عليه مساومة . ومع كل هذا فإن المشتري مهما وصل في مساومته فإنه حتى بعد إتمام الصفقة يبقى في شك عما إذا كان قد تغلب على البائع أو أن الأخير قد حصل منه على سعر أعلى من غيره .

يعتمد مقدار ما يحصل عليه المشتري من تخفيض في سعر البيع على قدرته التساومية وخبرته فيها ، وبذلك تشكل المساومة بعداً أساسياً من أبعاد المفاوضة وركناً من أركانها . ويعني هذا ان المفاوضة هي أوسع وأشمل من المساومة وليست مساوية أو موازية لها ، كما يعتقد الكثيرون . وعلى ذلك فالمفاوضة لا تتشكل من بعد واحد فقط بل هي مجموعة من الأبعاد أحدها مناقشة السعر وهو ما يعبر عنه بمصطلح المساومة .

ونتيجة لذلك ، فالمفاوضة والمساومة ليسا شيئاً واحداً كما يفترض الكثيرون ، إذ بافتراضهم هذا قد ضيقوا معنى المفاوضة حين جعلوها قاصرة على مناقشة السعر فقط مع المجهز أو البائع في محاولة لتحسين حالته بالنسبة للمنشأة المشتري . وفي حقيقة الامر تشمل المفاوضة -إضافة الى السعر- موضوعات عديدة يمكن التفاوض بشأنها مثل اوقات التوريد وشروط الدفع والتسليم ونسب الخصم وكل ما من شأنه ان يزيد من كفاية عملية الشراء ويحسن حالها .

وتتصف المفاوضة التي تشغل جزءاً مهماً من أعمال غالبية مدراء المشتريات بالعديد من الصفات والخصائص نذكر منها :

١. لا يوجد في المفاوضات طرف رابع وآخر خاسر كما هو الحال في مباريات كرة القدم أو الخروب التي فيها لا بد من وجود فريق يربح وآخر يخسر . في المفاوضات الناجحة نجد ان كلا الطرفين يجني شيئاً أو بعض الشيء إلا أن مقدار ما يجنيه أو يربحه كل منهما من النادر أن يكون مساوياً للآخر . (٢٦)
٢. المفاوضة قد تتم مع الجهاز نفسه أو مع أحد مندوبيه . وقد تكون وجهاً لوجه أو عن طريق المراسلات أو الهاتف . ومن المفاوضات ما يكون جماعياً في حين يكون بعضها الآخر فردياً .
٣. المفاوضة تشمل جميع مظاهر المعاملات التجارية وأبعادها المختلفة وليس السعر فقط كما يتصور البعض .
٤. المفاوضة قد تصل الى تحقيق أهدافها إما من خلال إجتماع واحد أو عدد من الاجتماعات .
٥. المفاوضة فعالية شخصية داخلية Inter - Personal Process وعليه يحتاج مدراء الشراء أن يعرفوا شيئاً عن السلوك الانساني وكذلك حاجات الأفراد ودوافعهم . (٢٧)
٦. تسمح المفاوضة كثيراً باستخدام الاسلوب الشخصي في معالجة المشاكل والوصول الى إتفاقات وحلول (٢٨)
٧. هناك من يعتقد بأن المفاوضات تظهر أهميتها فقط في حالات التناحر أو الاقتتال فيما بين الاطراف اذ بسبب ذلك فان الفرقاء والاطراف المعنية سوف يعارض كل منهما الآخر وبذلك تظهر أهمية المفاوضة . (٢٩) أن هذا الرأي ( في تقديري ) ليس بالرأي الصحيح ولا سيما في المعاملات التجارية التي تستخدم فيها المفاوضات استخداماً كبيراً .
٨. ان في كل عملية مفاوضة لا بد ان تكون هناك مصلحة مشتركة يعتقد كل طرف أنه بالامكان تحقيقها من خلال الطرف الثاني، وان كان لكل طرف مصلحته المتميزة في ضمن هذه المصلحة المشتركة (٣٠) .

## ثانيا - حالات استخدام المفاوضة

ويقينا مني بان المفاوضة ضرورية في جميع حالات الشراء الا انها تبدو اكثر اهمية واوسع استخداما في عدد من الحالات والتي اذكر منها ما يأتي :

١. السلع التي تنتج انتاجا خاصا أو بحسب الطلب .
٢. إذا لم يكن للمادة أو السلعة المشترية مواصفات محددة وقياسية .
٣. عندما يتوقع المشتري حصول تغيرات شديدة في تصاميم المواد والسلع المتعاقد على شرائها وكذا أشكالها خلال مدة تنفيذ العقد .
٤. المفاوضة تبدو أكثر استخداما عندما يستغرق تجهيز المواد أو انتاجها مدة طويلة من الزمن نسبيا (٣١) .
٥. المشتريات التي تتطلب توفير وإستخدام معدات وقوالب مكلفة .
٦. المواد التي تشتري بكميات كبيرة .

## ثالثا - تقنيات المفاوضة وفنونها

تقنيات المفاوضة وفنونها التي هي أدوات عمل المفاوض يمكن أن تكون أسلحة مؤثرة وذات فاعلية كبيرة في تحقيق أهداف المنشأة الاستراتيجية اذا استخدمها مفاوضون بارعون في حين يمكن أن تصبح مصيدة وشرك غفلة Booby Trap خطير لو كانت بأيدي مبتدئين. (٣٢) لذلك نجد ان الخبراء ينصحون كل من يرغب في أن يصبح مفاوضا ماهراً أن يأخذ النقاط التالية بعين الاعتبار وهو يعد خططه سواء كان ذلك قبل مرحلة التفاوض المباشر نفسها أم في أثنائها وخلال عملية المفاوضة الفعلية .

### ١. موضوعات النقاش

طالما أن جميع المفاوضات تركز إهتمامها على موضوعات معينة ، فالصعوبات التي باتت تواجه المفاوضين تتمثل في تلك التي تتعلق بالتحديد الكامل للقضايا التي سوف تطرح للنقاش ، وأهمية كل واحد منها لطرفي المفاوضة . عليه أصبح الأمر يستوجب ويتطلب أن يقوم المشتري بالتحديد المسبق لتلك الموضوعات التي سوف تطرح للنقاش وكما تبدو له وليس كما

يراها البائع . كذلك يجب أن يكون مدير المشتريات قبل ان يدخل قاعة المفاوضات قد اتخذ قرارا بشأن الاسلوب الذي يفضله في مناقشة الأمور الواردة في منهاج المفاوضات وهل أنه يفضل أسلوب مناقشة الأمور على حسب سهولة الوصول الى حلول مناسبة بشأنها ( الاجابة على الاسئلة السهلة اولاً ) أو أنه يفضل أسلوب معالجة المشاكل ومناقشتها على حسب تسلسل ورودها في منهاج الاجتماع .

## ٢. صلاحية المقابل

على المشتري وقبل أن يبدأ بعملية المفاوضات الفعلية ان يكون على دراية تامة من أن ممثل البائع يمتلك الصلاحيات الكاملة التي من خلالها يستطيع أن يصل بالعقد الى صيغته النهائية ويوقع عليه نيابة عن المنشأة الموردة . كما أن عليه أن يتأكد أيضا من مدى تناسب الصلاحيات والسلطات التي يمتلكها الوفد المفاوض مع معطيات الموضوع وظروف التفاوض ، اذ الواقع يشير الى ان هناك حالات كثيرة تعثرت فيها المفاوضات ولم تحقق النتائج المرجوة منها لا لسبب إلا لأن أحد طرفي المفاوضات لم يكن الجهة المعنية تماما بالموضوع أو أنه لم يكن الجهة التي بيدها الحسم واتخاذ القرار . (٣٣)

أن هذا لا يعني المطالبة بضرورة تخويل الوفد المفاوض ما يصطلح على تسميته بالصلاحيات المطلقة التي قد تكون في حالات كثيرة مربكة للوفد المفاوض من الصلاحيات المقيدة . أو قد يجد الوفد ذو الصلاحيات المطلقة نفسه وكأنه في متاهة لا يعرف من أين يبدأ وأين ينتهي . (٣٤) في الوقت نفسه يجب ان لا نرسل الوفد الى ميدان التفاوض وسلطاته وصلاحياته محددة بكل صرامة وفي هذا الصدد يقول أحد الخبراء " عندما أرسل مفاوضينا للتفاوض في أمر من الأمور فأنني أعلمهم بالنقاط المهمة فقط، ولكنني أعرف أنهم عندما يذهبون إلى القطرس مثلا ، فلن يكون الوضع كما أتصوره ، ولذا أقول لمفاوضينا حاولوا أن تحصلوا على أفضل الشروط الممكنة . (٣٥)

عليه أعتقد بأن تحديد مستوى الوفد المفاوض هو من الموضوعات التي لها علاقة وثيقة بالصلاحيات التي يمتلكها ، وللتدليل على ذلك ما نلاحظه في الكثير من وفود الدول النامية ، حيث نجد رئيساً لمؤسسة كبيرة يجلس على طاولة المفاوضات أمام رئيس قسم صغير في مؤسسة مماثلة ، ولا شك أن في ذلك تأثير لما يمتلكه ذلك الطرف من صلاحيات ، إضافة لتأثيراته النفسية الضارة . (٣٦)

### ٣. مكان المفاوضة

على المشتري ( و كلما أمكنه ذلك ) أن يجعل المفاوضات تتم وتجري في منشأته وليس في منشأة الطرف الآخر لما في هذا من مزايا وفوائد عديدة كتلك التي يحققها فريق كرة القدم وهو يلعب على أرضه وبين جمهوره . إذ إضافة الى الراحة النفسية التي يحققها من يفاوض في مكتبه ، فإنه يحقق العديد من المنافع الأخرى والتي من أهمها ما يأتي :

#### ١. توفير المعلومات

قد تتطلب المفاوضة والسير فيها قدماً الى أمام مجموعة كبيرة من المعلومات والاستشارات القانونية العديدة . عليه فمهما حمل الوفد من معلومات ووثائق فإن الحاجة قد تبرز لتوفير معلومات وبيانات إضافية لا تكون متوفرة لدى الوفد المفاوض . وهذه المشكلة يمكن أن تتفاقم وتزداد حدتها في الدول النامية ولاسيما اذا علمنا أن مفاوضي هذه الأقطار يعانون من نقص كبير في البيانات والمعلومات والذي يعود أساساً الى الضعف الواضح في أنظمة المعلومات المتاحة في أجهزة الدولة ومؤسساتها . إن هذه السمة من سمات المفاوضين هي لعمري العقبة الكأداء التي تقف في طريق استخدام أسلوب المفاوضات من حيث أنه أحد السبل للتوصل الي عقد اتفاقيات سواء كان ذلك بين الدول نفسها أو بين الشركات والمؤسسات الاقتصادية المختلفة بعضها مع البعض الآخر .

وفي بعض الأحيان تكون المشكلة ليست مشكلة توفير معلومات بقدر ما

تكون في كيفية إستخدامها إستخداما إيجابيا ، إذ نرى أن المفاوض غير الماهر يعيل الى إستخدام المعلومات على أنها هراوة يهوي بها على رؤوس مفاوضيه ، لكن بالمقابل فان المفاوض الماهر لا يقتنع فقط بجمع المعلومات التي يمكن ان يستغلها في أثناء التفاوض لكنه يسأل نفسه كيف يمكنه إستغلالها إستغلالا أكثر اقناعا وما تأثير هذه المعلومات في الأمور والموضوعات التي لم يتم بحثها بعد ومتى عليه أن يستخدم هذه المعلومات وكيف يفضي بها الى الطرف المفاوض الآخر .

#### ب . الرجوع الى الجهات العليا

في الكثير من الحالات يحتاج الوفد المفاوض الى معرفة موقف الجهات العليا وإستشارتها في مرحلة من مراحل التفاوض وهو ما يكون صعبا أو مقيدا في حالة وجود المفاوضين بأماكن بعيدة عن هذه المراجع وهي التي تحصل في حالة التفاوض في غير مكان المشتري ومكاتبه .

#### ج . الحالة النفسية

يتأثر الوضع النفسي للمفاوض كثيرا بالمكان الذي تجرى فيه المفاوضات مما يكون له من اثر كبير في نجاح هؤلاء في تحقيق ما يصبون اليه من المفاوضات . فمنهم من يشعر بالغربة بمجرد الابتعاد عن مكاتب المنشأة وقد يساوره القلق والتوتر وهو بعيد عن منشأته وربما عن أفراد عائلته .

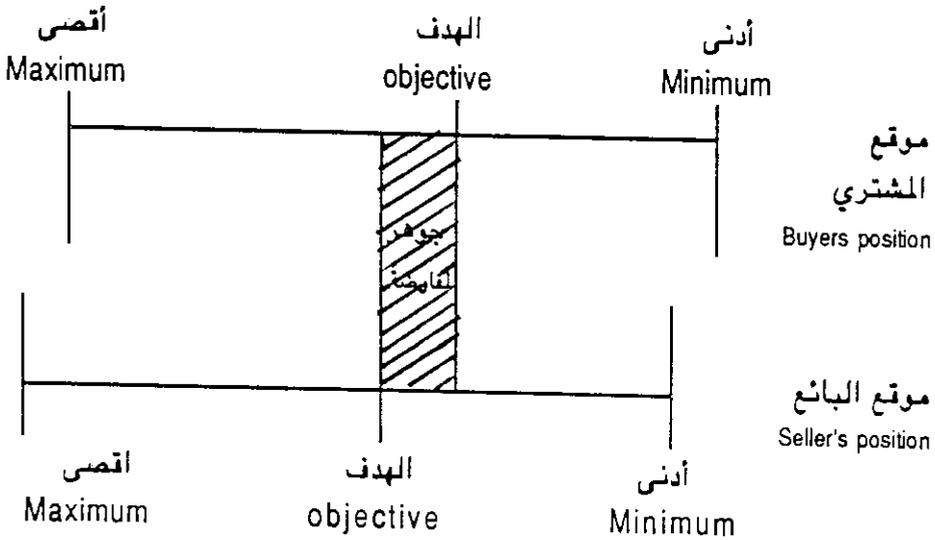
#### د . التكاليف

من ناحية أخرى أن التفاوض في غير منشأة المشتري أمر يترتب عليه تحمل الكثير من التكاليف وذلك لمقابلة نفقات السفر والاقامة وما يرافقهما من تعب وإجهاد. (٣٩)

وبالرغم من كل ما تقدم فاننا نجد هناك ميلا شديدا لدى المفاوضين من الدول النامية في أن تكون المفاوضات تتم خارج القطر بحجة الاطلاع على أوضاع الطرف المقابل أو توفر تسهيلات أفضل وما الى ذلك من حجج وتبريرات . (٤٠)

#### ٤ . التنازلات والتسويات

بغية دفع عجلة المفاوضات قدما الى أمام والتوصل الى إتفاقيات ، فقد يقوم أحد طرفي المفاوضة أو كليهما بتقديم عدد من التنازلات والتسويات التي ربما تكون كبيرة أو قليلة ، وعليه فان المشتري المقتدر هو ذلك الذي يستطيع أن يحدد بوقت مبكر ما هي التنازلات التي هو على إستعداد لتقديمها والتي هي نفسها ذات أهمية كبيرة للبائع . وهذا ما يمكن التعبير عنه بالشكل التالي الموضح لكيفية تحقيق أهداف المفاوضة .(٤١)



#### ٥ . المبادرة

يجب أن يعمل المشتري كل ما في وسعه لتكون المبادرة بيده وأن لا يفقدها لمصلحة الطرف الآخر ، وكذلك أن يكون دائما وأبدا ذا ايمان شديد بأن خير وسيلة للدفاع هي الهجوم . معنى هذا أنه على المشتري أن يجعل البائع دائما وأبدا (كلما أمكنه ذلك ) في موضع دفاعي وذلك من خلال إمتلاكه لزام المبادرة التي ينتج عنه فرصة مواجهة البائع بالنقاط الواحدة تلو الأخرى مما يضطر معه الى تقديم مسببات ومسوغات للمواقف التي يتخذها ، ومن ثم تعريض مواقفه وحججه للضعف والهزال .

## ٦ . تغيير المواقف

عندما يشتد وطيس المفاوضات ، تأخذ الانفعالات بالسيطرة على أحد طرفي المفاوضة أو كليهما ، ويصبح ما يقوله أي منهما هو بمثابة الهجوم بالنسبة للطرف الآخر فيقوم بالرد على هذا الهجوم وبذلك تتحول المفاوضة الى حملات من العراك والشجار . والمفاوض الماهر هو الذي يتجنب الوقوع في مثل هذه المتاهات لكن يجب ان لا يتحاشى الهجوم كلية (٤٢) ، كذلك في حالة حصول مواقف انفعالية فأن المفاوض الخبير الذي يمتلك معلومات عامة عن السلوك الانساني وعادات الافراد ودوافعهم وكذلك أنماط سلوك البائع وتصرفاته الشخصية ، يستطيع (وبمقدرة عالية ) من تغيير الاهتمام عن الموضوع المطروح للنقاش وتحويله تجاه امر آخر . في مثل هذه المواقف ربما تكون الحكاية القصيرة أو الطرفية أو الوقت المستقطع لشرب القهوة أو الشاي من الوسائل النافعة في تخفيف حدة التوتر التي قد تسود المفاوضات . أن تحويل الاهتمام الى موضوعات اخرى ولو لفترة قصيرة لحين عودة الامزجة الى حالتها الطبيعية لهو أمر يمكن تنفيذه وتحقيقه بسهولة عندما يعرف كل واحد من المشاركين في المفاوضة تلك المواقف الأكثر ازعاجاً للآخرين والمثيرة لغضبهم وسخطهم .

## ٧ . الاسئلة وطريقة طرحها

اصبح موضوع الاسئلة التي تثار أثناء المفاوضات من التقنيات المهمة في هذا المجال سواء كان ذلك ما يتعلق بصياغة الاسئلة نفسها او اسلوب طرحها أو الاوقات التي تقدم فيها ، فمثلاً من خلال سؤال واع وبارع يستطيع المفاوض أن يهاجم مواقع المجهز بقوة وتكتيك عاليين ، وعلى الشاكلة نفسها فانه يستطيع أن يدافع عن موقعه من خلال توجيه اسئلة بارعة الى الطرف الثاني في المفاوضات، عليه وجب مراعاة ما يأتي عند طرح الاسئلة :

- أن يكون هدف الاسئلة التوصل الى اتفاق وليس التدخل في الامور الشخصية (٤٣) .
- عدم طرح الاسئلة التي تؤدي الى قلق وتوتر الطرف الثاني (٤٣) .
- يجب أن لا تكون الاسئلة خادعة او مفتعلة أو مراوغة أو مخجلة .

- أن تكون الأسئلة مناسبة للموقف .
- يجب أن يكون الغرض من الأسئلة هو تحقيق هدف وليس مجرد الحصول على رد .
- أن تتميز الاسئلة بما يدل على احترام الطرف الآخر .

## ٨ . الاصفاء

أن الاصفاء نفسه هو اعتراف بأهمية كلام الطرف الآخر وهو الكلام الذي اصبح يستمتع به الكثيرون أمثال مندوبي البيع مما استوجب ان نهياً لهؤلاء الفرصة وندعهم يتكلمون ويتكلمون حتى يأتوا على قول كل ما عندهم ، وبذلك فاننا سوف نحصل على الكثير من المزايا والفوائد التي ما كنا نحلم بالحصول عليها لو لم يكن كل واحد منا مصغياً جيداً يستمع الى الاخرين من دون مقاطعة ويقاوم رغبتة في المعارضة والنقاش . ليس هذا فقط ، بل ان اكتمال الصورة يتطلب فضلاً عن ذلك ضرورة الانتباه بعناية للطرائق الاخرى التي يستخدمها المفاوض في التعبير عما يريد قوله . فملاحظة الكلمات والمقاطع التي يستخدمها البائع ، ونبرات صوته وتعبيرات الوجه وبقية لغات الجسم الاخرى اصبحت من الامور التي من خلالها يمكن أن تحصل المنشأة المفاوضة على الكثير من الفوائد ، اذ من خلال هذه التصرفات والحركات يستطيع المقابل ان يحصل على بعض الایماءات والمفاتيح التي تعينه وتساعد على حل لغز موقف البائع التفاوضي . نخلص مما تقدم الى ان الاصفاء والاستماع أصبحا من أهم المهارات في عملية التفاوض .

## ٩ . اللغة

حيث أن المفاوضات غالباً ما تجرى بين طرفين يتحدثان بلغتين مختلفتين وان اللغة التي تتم فيها المفاوضات هي لغة ثالثة ، عليه من المهم ان يكون رئيس الوفد واعضائه ملمين بهذه اللغة المأمأ تماماً وكافياً . ان المفاوض الذي لا يتقن اللغة التي يفاض بها اتقاناً جيداً يفقد احد اسلحته المؤثرة وحتى في حالة استخدام مترجمين مقتدرين (٤٥) .

## ١٠. الواقعية

وعلى الرغم من اعتقادي بأن المفاوضين يضعون لانفسهم اهدافاً أعلى من الاهداف التي يقبلون بها في بادئ الامر ، فان عليهم في الوقت نفسه ان يكونوا واقعيين في تحديد الاهداف ، ذلك أنه اذا ما غالى المفاوضون في موقفهم بحيث يبدون وكأنهم غير جادين في المفاوضة ، فان ذلك يدفع بالطرف الاخر الى اتخاذ موقف مماثل وينتهي الامر الى ضياع الوقت ، لذا نحن نقول للمفاوضين في اثناء التدريب لا بأس من تحديد اهداف عالية ولكن حافظوا على الواقعية . (٤٦)

## المبحث الخامس

### الخصم

- الخصم هو مقدار من التخفيض او الحسم من سعر البيع النهائي يمنحه المنتجون أو البائعون الى زبائنهم ، من الوسطاء او المستهلكين وذلك بغية حملهم ودفعهم على القيام ببعض التصرفات مثل :
- الدفع عاجلاً أو خلال مدة وجيزة من الزمن .
  - شراء كميات كبيرة .
  - الشراء في مواسم انخفاض الطلب Off- Season .
  - الاعلان عن السلع والترويج لها .

كذلك عن طريق الخصم يستطيع المنتجون والباعة القيام ببعض التصرفات مثل : تعديل اسعار البيع من دون الحاجة الى اعادة طبع قوائم الاسعار او الكتولوكات مجدداً ، واتخاذها اسلوباً في تطبيق سياسة البيع بأسعار متغيرة وذلك باعطاء شروط خاصة لفئة معينة من الزبائن .

يجب على مدير المشتريات ان لا يكون على علم بأنواع الخصم الذي يقدمه ويمنحه الموردون الى زبائنهم فحسب بل عليه ايضاً أن يمتلك الفهم الصحيح لكل نوع من انواعه وافضل حالات استخدام كل واحد منها ، طالما أن الخصم في الوقت الحاضر لم يعد من الامور الروتينية وغير المثيرة للاهتمام ، بل على العكس اصبح اداة ناجحة يستطيع بواسطتها مدير المشتريات تخفيض الاسعار اذا ما اصابه الفشل في استخدام الطرائق والتقنيات الاخرى في تحقيق ذلك . وغني عن البيان أن المشتري يحصل على انواع مختلفة من الخصم والتي من اهم صورها ما يأتي :

## أولاً ، الخصم التجاري

من الطرائق التي تستخدمها منشآت التوريد في الاعلان عن اسعار بيع سلعها وجعلها في متناول ايدي مدراء المشتريات هي الكتولوجات حيث بموجبها يتم تثبيت الاسعار ازاء كل سلعة من السلع الواردة في هذه الدفاتر. وكما هو معلوم ومعروف أن اسعار بيع السلع ليست ثابتة بل هي عرضة للتغير ولاسيما نحو الزيادة والارتفاع ، عليه وبغية تفادي اعادة طبع هذه الدفاتر في كل حالة من حالات تغير الاسعار التي تكاليفها عالية اساساً ، فان الكثير من المنشآت قامت بتثبيت اسعاراً مرتفعة لسلعها التي ضمننتها الكتولوجات وذلك لمقابلة احتمال زيادة الاسعار في المستقبل بحيث لا تزيد تلك الاسعار مهما ارتفعت عن السعر المثبت في الكتولوج (٤٨) بعد ذلك تبدأ المنشآت الموردة للسلع بمنح زيائنها تخفيضات من هذه الاسعار على هيئة نسب مئوية وهو ما يطلق عليه بالخصم التجاري أو الهوليفي كما يسميه البعض (٤٩).

والخصم التجاري يستخدم ايضاً لتعويض الوسطاء عن تكاليف الوظائف التي يقومون بها نيابة عن المنتج وبما يتناسب مع تكلفة هذه الوظائف وتلك الخدمات . كذلك أن هذا النوع من الخصم يساعد المنتجين على اخفاء اسعارهم وعدم تمكين المنافسين من معرفة حقيقتها . (٥٠) كما أنه يُمكن المنتجين من المفاضلة بين عملائه من الوسطاء عن طريق منح كل واحد منهم نسباً متباينة من الخصم دون اثاره المشاكل فيما بينهم وبين المنتج لصعوبة معرفة ذلك .

ومن خصائص هذا النوع من الخصم أنه لا علاقة له بالكمية التي يشتريها الزبون في اي وقت من الاوقات (٥١) ، وأن نسبته غالباً ما تكون عالية قد تصل الى ٤٠٪ أو ٥٠٪ من اصل السعر المثبت في الكتولوج أو قائمة الاسعار الاساسية.

## ثانياً ، خصم الكمية

هو خصم أو تنزيل مبلغ معين من سعر البيع يمنحه أو يقدمه البائع الى المشتري وذلك لتشجيعهم وحثهم على الشراء بكميات كبيرة . ان هذا النوع من الخصم يمنح في العادة ويقدم الى المشتري في واحدة من حالات الشراء الثلاث الاتية (٥٢)

١. عند شراء كمية محددة او اي عدد من السلع وفي اي وقت من الاوقات .
  ٢. عند الشراء بمبلغ معين لسلعة أو اي عدد من السلع وفي اي وقت من الاوقات .
  ٣. عند الشراء بمبلغ معين لمادة أو اي عدد من المواد خلال مدة زمنية معينة والتي هي في العادة سنة .
- والفلسفة التي يقوم عليها منح خصم الكمية هو أن طلبات الشراء الكبيرة الحجم يمكن أن ينتج عنها وفورات معينة للبائع ، فمثلاً نجد تكاليف المراسلات واصدار قوائم البيع والتحصيل واللف والحزم يمكن أن تنخفض بزيادة المبيعات(٥٤) .

إن انتفاع المشتري بمزايا هذا الخصم من عدمه لهو امر اصبح يستلزم اجراء مقارنة بين الوفورات التي يحققها المشتري من شرائه المواد بكميات كبيرة، ومن ثم حصوله على خصم الكمية مع التكاليف الاضافية التي يتحملها نتيجة لذلك والمتمثلة برأس المال والتلف والتقاعد وتكاليف الخزن الاضافية ، فاذا ما كان مقدار الوفورات التي سيحصل عليها المشتري تفوق التكاليف والنفقات التي يتحملها فانه في هذه الحالة سوف يستجيب لاغراءات البائع وحوافزه ويشترى المواد بكميات كبيرة في حين أنه لن يقبل ذلك اذا كان ما سيحدث هو عكس ذلك . وفي هذا المجال أود أن اقول أن الوفورات التي يحققها المشتري نتيجة لشرائه المواد بكميات كبيرة لا تتمثل بخصم الكمية فقط وكما قد يتضح مما تقدم أنفاً ، بل هي فضلاً عن ذلك تشتمل على وفورات أخرى يمكن تحقيقها في عمليات نقل السلع والتأمين عليها ، وهنا تظهر براعة مدير المشتريات وتبرز قدرته في رسم سياسة لتجميع طلبات الشراء وبقدر المستطاع حتى يصل الى الحجم الذي يمكنه من الاستفادة من خصم الكمية وبأقصى حد له (٥٥) .

وإذا ما اريد لخصم الكمية أن يحقق اهدافه فانه لا بد أن تكون نسبة تصاعدية ، وأن يكون الفارق بين هذه النسب في حالة الانتقال من فئة الى فئة ثانية من كميات الشراء مرموقاً وبحيث يشجع الزبائن على الشراء بكميات تلك الفئة . (٥٦) وهناك نوعان من خصم الكمية هما :

١. خصم الكمية المتجمع Cumulative
٢. خصم الكمية غير المتجمع Non-cumulative

ان الخصم المتجمع والذي يسمى بخصم الحجم Volume Discount أو التراكمي يعني منح الخصم على الكميات التي يتم شراؤها خلال مدة معينة من الزمن والتي غالباً ما تكون سنة ، في حين أن الخصم غير المتجمع أو الانفرادي يعني منح الخصم على الكميات التي يتم شراؤها في كل مرة من المرات (٥٧) ، وفيما يأتي جدولاً توضيحياً بذلك .

جدول رقم ٧

انواع خصم الكمية

الخصم غير المتجمع		الخصم المتجمع	
نسبة الخصم	قيمة الطلبية	نسبة الخصم	المشتريات السنوية
١	أقل من ١٠٠٠	١	أقل من ٥٠٠٠
٣	١٠٠١ - ٥٠٠٠	٣	٥٠٠١ - ١٠٠٠٠
٦	٥٠٠١ - ١٠٠٠٠	٥	١٠٠٠١ - ١٥٠٠٠
١٠	أكثر من ١٠٠٠٠	٨	أكثر من ١٥٠٠٠

ومن افضل حالات استخدام الخصم المتجمع هو في حالة كون السلع سريعة التلف أو أنها تخضع للمودة والطرز (٥٨) والتي هي عادة تشتري بكميات صغيرة ومن ثم يستطيع المشتري أن يحقق قدرأ من الحسم على اسعار

الشراء من خلال هذا النوع من الخصم ومن دون الحاجة الى زيادة الكميات التي يشتري بها عن الحدود المقررة ، أو التي اعتاد الشراء بها سابقاً . كذلك فان هذا النوع من الخصم يشجع على تركيز التعامل والشراء من مصدر واحد من مصادر التوريد مما يعود على المنشأة بالكثير من الفوائد والمزايا ، ولهذا سمي هذا الخصم ايضاً بخصم المعاملة (٥٩) ، ومع هذا فانهي اجد أن الخصم المتجمع يعاني من بعض الصعوبات التي منها ما يأتي :

١. عدم معرفة المشتريين لتكلفة شراء السلع الفعلية الا في نهاية المدة الزمنية المحددة للخصم حيث عندها تتحدد نسبة الخصم التي سوف يحصل عليها المشتري ولهذا السبب سمي بالخصم المؤجل (٦٠) Deferred Discount.
٢. يؤدي هذا الأسلوب من الخصم الى امتعاض المشتريين وعدم رضاهم في حالة كون اجمالي الكميات المشتراة خلال مدة الخصم تقل بمقدار قليل عن الحد الادنى لفئة الخصم التالية مما يحرم تأهلهم لهسا ودخولهم فيها ، ومن ثم حصولهم على خصم اعلى من النسبة التي حصلوا عليها فعلاً(٦١)
٣. ان خصم الكمية المتجمع قد يشجع بعض المشتريين ويزيد اندفاعهم نحو زيادة كمية الشراء ولاسيما في حالة اقترابهم من نهاية مدة الخصم وذلك للاستفادة منه عندما ينتقلون الى فئة اكبر ويتأهلون لنسب خصم عالية ومرتفعة ومن دون الأخذ بنظر الاعتبار ما يترتب على ذلك من تكاليف ونفقات إضافية قد تكون في مجموعها أكثر من الوفورات المحققة إذا ما تم الشراء بتلك الكميات الكبيرة.(٦٢).

### ثالثاً : الخصم النقدي

بافتراض أن من شروط البيع هي سداد اثمان قوائم البيع خلال مدة ثلاثين يوماً من تاريخ صدورهما ، لذلك فان عملية تحصيل اثمان المبيعات بسرعة اصبح من السياسات التي يهتم بها الموردون كثيراً ، ما دامت تسمح لهم بالحصول على موارد مالية من خلالها يستطيعون الوفاء بالتزاماتهم المتعددة .

ومن هنا ظهرت أهمية تحفيز المشتري وحثهم على سداد أثمان ما يشترونه من سلع وخدمات بأقصر مدة زمنية ممكنة ، فكان الخصم النقدي والذي يسميه البعض بخصم تعجيل الدفع أو خصم السداد هو سبيل المنشآت ووسيلتها الى تحقيق ذلك . عليه اصبح اصطلاح الخصم النقدي يطلق على مبلغ الحسم أو التخفيض الذي يمنحه البائع للمشتري من قيمة قائمة البيع وذلك بغية تشجيعهم وتحفيزهم على سداد اثمان مشترياتهم إما فوراً أو خلال مدة زمنية محددة . فمثلاً اذا ما قام المشتري بسداد مبلغ قائمة البيع خلال مدة عشرة ايام من تاريخها فان البائع سوف يمنحه خصماً مقداره ٢ ٪ ولا يمنحه أي شيء اذا ما تم السداد في مدة زمنية اطول من ذلك .

ومما تجب ملاحظته أن الخصم النقدي الذي هو بمقدار ٢ ٪ يعادل سعر فائدة مقداره ٣٦ ٪ سنوياً ، ذلك أنه في جميع الاحوال لابد من سداد قائمة البيع خلال ٢٠ يوماً والمشتري يستفيد من الخصم فقط في حالة قيامه بالسداد حتى اليوم العاشر ، ومن ثم فان المشتري الذي لا يحرص على الاستفادة من هذا الخصم يعتبر كأنه يدفع ٢ ٪ من قيمة قائمة البيع نظير استخدامه المبالغ المساوية لقيمتها مدة عشرين يوماً ، ولما كانت السنة تتضمن ١٨ مدة زمنية قوام الواحدة منها عشرون يوماً ، فان ترجمة نسبة الخصم النقدي على اساس سنوي تصل بها الى معدل ٣٦ ٪ (٦٣) .

وعلى الرغم من ان دفع اثمان قوائم الشراء خلال المدة الزمنية والاستفادة من الخصم هو من إختصاص الادارة المالية وهو مهمة من مهامها الرئيسية ، الا أن لادارة المشتريات دوراً بارزاً في تمكين المنشأة من الاستفادة من نسب الخصم هذه وذلك من خلال ضمان الحصول على قوائم البيع في المواعيد المناسبة والاسراع في تدقيقها ومراجعتها وكذلك سرعة ارسالها الى الادارة المالية للسداد . هذا ويجب ان نلاحظ ان اهتمام مدير المشتريات بالاستفادة من خصم تعجيل الدفع لا ينبع فقط من قيمته المالية وإنما من الصورة التي تنعكس عند الموردين عن اولئك الزبائن الذين يستفيدون منه والتي تعبر عن مقدرتهم المالية وتزيد من درجة الاطمئنان والثقة في التعامل معهم . (٦٤)

## بأبعاً ، الخصم الموسمي

ان هذا النوع من الخصم الى حد بعيد هو الاقل أهمية مقارنة مع بقية انواع الخصم الاخرى ، اذ بسبب الطبيعة الموسمية لبعض السلع يقوم منتجوها بمنح المشتريين تخفيضاً بنسبة معينة من ثمن قائمة البيع اذا ما تم الشراء في شهور معينة او مواسم معينة تكون في العادة المواسم والشهور التي ينخفض فيها الطلب على سلع البائع (٦٥) .

وفي مجال الخدمات نجد تطبيقاً واسعاً لهذا الاسلوب ولا سيما عند بيعها الى المستهلك الاخير ويبدو ذلك واضحاً على سبيل المثال لا الحصر في حالات عدم امتلاء المقاعد في دور السينما والمسارح او الطائرات ، لذا تعتمد المنشآت التي تعمل في مثل هذه المجالات الى منح تخفيضات لروادها لادفعهم على الانتفاع بخدماتها في غير اوقات ازدياد الطلب أو أيامه او مواسمه ، وسبب ذلك كله هو الطبيعة غير الملموسة للخدمات التي جعلتها منتجات غير قابلة للخرن.

## خصم الخصم

في حالة كون المنشأة تمنح عملاءها وزبائننها نوعين أو اكثر من الخصم ، فان مقاديرها في العادة تحسب على هيئة السلسلة التي هي اساساً تتكون من عدد من الحلقات ، فخصم الكمية والخصم النقدي والموسمي وذلك الخاص بالترويج يتم تنزيلها بالتتابع بعد ان يتم حسم ذلك المقدار الخاص بالخصم التجاري من سعر البيع ، وهذا ما يمكن ايضاحه في الجدول الاتي (٦٦) :

جدول رقم ٨  
حساب الخصم وذلك باستخدام طريقة السلسلة

نسب الخصم التي يمنحها المنتجون	
٤.	الخصم التجاري
١.	خصم الكمية
٢	الخصم النقدي
٥	الخصم الموسمي
٥	خصم الترويج
٢٧٥	سعر البيع
حساب السعر الذي يدفعه الوسيط	
٢٧٥ ...	السعر بحسب قائمة الاسعار
١١. ...	ناقص الخصم التجاري ٤.٪
١٦٥ ...	الرصيد
١٦٥..	ناقص خصم الكمية ١.٪
١٤٨ ٥..	الرصيد
٢٩٧.	ناقص الخصم النقدي ٢.٪
١٤٥ ٥٣.	الرصيد
٧٢٨.	ناقص الخصم الموسمي ٥.٪
١٣٨ ٢٥.	الرصيد
٦٩١.	ناقص خصم الترويج ٥.٪
١٣١ ٣٤.	الرصيد بعد حساب جميع انواع الخصم
١٤٣ ٦٦.	اجمالي الخصم ( ٢٧٥ر... - ١٣١ر٣٤ )

٪٥٢٢

نسبة اجمالي الخصم ( ٢٧٥ر... + ١٤٣ر٦٦ )

يتضح من الجدول المتقدم أن مجموع نسب الخصم التي يحصل عليها الوسيط لن تكون ٦٢٪ كما يبدو لأول وهلة بل هي ٥٢٫٢٪ ، وسبب ذلك هو أن نسب الخصم في العادة تحتسب على الارصدة وبالتتابع وليس على سعر البيع الابتدائي . فعلى سبيل المثال أن نسبة خصم الكمية البالغة ١٠٪ يحتسب مقدارها على المبلغ ١٦٥ ديناراً الذي هو سعر البيع بعد طرح الخصم التجاري وليس على المبلغ ٢٧٥ ديناراً الذي يمثل سعر البيع الاساسي .

## البحث السادس الضمانات ضد انخفاض الأسعار

بما أن السلع التي يعرضها المنتجون للبيع أصبحت ذات مستويات جودة متقاربة بعضها من بعض فإن حمل المشتري ودفعه على شراء هذه السلع وتفضيلها على غيرها من السلع أصبح يتطلب إيجاد ما هو مناسب من سبل كفيلة بتحقيق ذلك ، وما الخدمات التي تقدمها المنشآت الى زبائنها وشروط الدفع والتسليم المختلفة والمتعددة ما هي إلا أمثلة قليلة على ذلك . عليه وبغية تشجيع مدراء المشتريات على شراء سلعهم والمواد التي يحتاجون اليها من منتج معين وتفضيله على غيره من المنتجين فقد قام العديد منهم بتقديم ضمانات ضد انخفاض الاسعار التي يشتري بها الزبائن سلعهم وخدماتهم والتي بموجبها يتم تعويض المشتري عن فرق السعر اذا ما حصل تدهور في اسعار الشراء خلال مدة الضمان وبذلك تحميهم من مخاطر الخسائر التي تنجم عن ذلك .

أن مدة الضمان أو الحماية والتي هي قد تختلف من منشأة الى أخرى بل من صناعة الى صناعة ثانية تشمل المدة الواقعة بين تاريخ التعاقد على الشراء ولحين شحن البضاعة الى المشتري وتسلمه اياها أو (كما في بعض الحالات ) تمتد لتشمل فترة البيع لحين وصول السلع الى المستهلك الاخير أو المشتري الصناعي (٦٧) ، عليه قد تطول مدة الحماية بضعة اشهر وقد يكون امدها عدداً قليلاً من الايام . وتزداد اهمية الضمانات ضد تدهور الاسعار ونجدها اكثر استخداما في الكثير من الحالات ولا سيما فيما يأتي :

١. في حالة المنشآت الجديدة أو السلع التي تظهر في السوق لأول مرة والتي يسعى اصحابها ومنتجوها الى ايجاد من يقبل توزيعها من وسطاء مرموقون وذو خبرة واسعة في السوق . (٦٨)
٢. في المنشآت التي تشتري السلع والمواد ذات الاسعار العالية بكميات كبيرة .

٣. في اوقات عدم الاستقرار الاقتصادي ولاسيما في اوقات الكساد التي تتصف بانخفاض الاسعار . (٦٩)
٤. في مشتريات السلع والمواد التي تتطلب عملية انتاجها وتسليمها فترة من الزمن .
٥. ومن الحكمة أن تطبق سياسة ضمان عدم انخفاض الاسعار تلك الشركات التي تنتج سلعا ذات طلب يتصف بتقلبات موسمية حادة .

والواقع ان استخدام الضمانات ضد انخفاض الاسعار يحقق العديد من المزايا لكل من المنتج والبائع من جانب والمشتري من جانب آخر نذكر منها ما يأتي:

١. التقليل من حدة ظاهرة الشراء بكميات صغيرة Hand to Mouth Buying أو الامتناع والاحجام عن الشراء اساساً في الاوقات التي يسودها عدم استقرار الاسعار وكثرة تقلباتها ، وبذلك يضمن المنتج طلباً دائماً ومستمرأً على سلعه (٧٠) ، ومن ثم قدرته الفائقة على تخطيط عملياته الانتاجية وجدولتها بما يساعده على تجنب الكثير من المخاطر التسويقية .
٢. خلال مدة عدم استقرار الاسعار وتدني مستوياتها يستطيع الوسطاء شراء السلع بكميات كبيرة من دون أن ينتابهم الخوف والقلق من احتمال اصابتهم بخسائر اذا ما انخفضت الاسعار .
٣. ان ضمانات عدم انخفاض الاسعار تشجع الوسطاء على التعاقد على شراء كامل احتياجاتهم من السلع والمواد بوقت مبكر وبذلك يضمنون لانفسهم تسلم ما تعاقدوا على شرائه بأوقاته المحددة ومن دون أي تأخير فسي عمليات الشحن والتجهيز .

وبالرغم من اعتقاد الكثيرين بخلو هذه السياسة من العيوب والانتقادات من خلال ما ابداه المشترون من ترحيب بها ومباركة دائمة ومستمرة لها ، لكن يبدو أن الامر ليس كذلك ، اذ لا يزال اسلوب تقديم الضمانات والحماية للوسطاء يعاني من الكثير من الانتقادات والتي يمكن ذكر ما يأتي :

١. الضمانات اسلوب قد يؤدي الى تشجيع المشتريين الى الاسراف في مشترياتهم والى المبالغة في تخزين السلع بعد أن زالت عنهم مخاوف انخفاض السعر وتدهور مستوياته. (٧١)

٢. ان سياسة ضمانات الاسعار قد تؤدي الى زيادة حدة ظاهرة مضاربة الوسطاء بالسلع Inventory Speculations طالما لا يصيبهم اذى ، حيث اذا ما ارتفعت الاسعار حققوا ربحاً وعانداً مجزياً ، واذا ما انخفضت فان سياسة الضمان والحماية كفيلة بدرء الخسائر عنهم ، ومن ثم تجنبهم المواقف المالية المهلكة . (٧٢)

٣. في حالة كون الحماية من انخفاض الاسعار تمتد الى حين بيع السلع الى المستهلكين أو المشتريين الصناعيين فان هذا الاسلوب قد يؤدي الى تصدع العلاقة بين الوسطاء الذي يضحون ارقام مخزونهم السلبي الى حد غير سوي ولا سيما اذا ما استخدم المنتج بعضاً من قوته البيعية للتحقق من صحة الارقام . (٧٣)

## تم بحمد الله وعونه

## مصادر الفصل الثاني :

١. علي عبد المجيد عبده ، ادارة المشتريات والمخازن ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٧٣ ، ص ٢٥ .
٢. سمير عسكر ، المدخل في ادارة الاعمال ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٣ ، ص ٢١١ .
٣. عبد الغني نصيف ، النظرية والتطبيق في ادارة المخازن ، مطبعة المعارف بغداد ، ١٩٧٣ ، ص ١٢٩ .
٤. J.H. Westing , et al. Purchasing Management , John Wiley , New York, 1969 , P. 24 .
٥. جاسم محمد الذهبي ، مبادئ الادارة ، الجزء الاول ، جامعة بغداد ، ١٩٨٨ ، ص ٢٠٩ .
٦. سمير عسكر ، مصدر سابق ، ص ٢٣٣ .
٧. خليل الشماع وآخرون ، مبادئ ادارة الاعمال ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، بغداد ، ص ٢٣٦ .
٨. عبد الغني نصيف ، مصدر سابق ، ص ٧٩ .
٩. المصدر السابق مباشرة ، ص ٧٩ .
١٠. خليل الشماع وآخرون ، مصدر سابق ، ص ٢٣٣ .
١١. عبد الغني نصيف ، مصدر سابق ، ص ٨٠ .
١٢. P. Baily and D. Farmer , Purchasing Principles and Management, Pitman, London, 1986 , P . 16
١٣. خليل الشماع وآخرون ، مصدر سابق ، ص ٢١٢ .

## مصادر الفصل الثالث :

١. علي شريف وعلي الشرقاوي ، ادارة الشراء والتخزين ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٣ ، ص ١٠٣ .
٢. علي شريف ومحمد الحناوي ، ادارة المشتريات والمخازن ، دار الجامعات

- المصرية ، الاسكندرية ، ص ٩٧ .
٣. فؤاد أبو اسماعيل ، ادارة المشتريات والمخازن ، الطبعة الثانية ، ١٩٧٨ ، ص ٥٣ .
٤. المصدر السابق مباشرة ، ص ٥١ .

### مصادر الفصل الرابع :

١. هارولد كونتز ، مبادئ الادارة ، ترجمة بشير العريضي ، الجزء الاول ، ص ٢٩١ .
٢. علي عبد المجيد عبده ، مصدر سابق ، ص ٥٠ .
٣. محمد سعيد عبد الفتاح ، ادارة المشتريات والمخازن ، المكتب العربي ، القاهرة ، ١٩٨٥ ، ص ٣٥ .
٤. علي شريف وعلي الشرقاوي ، مصدر سابق ، ص ٩٥ .
٥. علي عبد المجيد عبده ، مصدر سابق ، ص ٥٨ .
٦. مصطفى زهير ، ادارة المشتريات والمخازن ، دار النهضة العربية ، بيروت ، ١٩٧٦ ، ص ٧٧ .
٧. المصدر السابق مباشرة ، ص ٧٦ .
٨. أحمد سرور محمد ، ادارة المشتريات والمخازن ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٦٩ ، ص ٥٧ .
٩. مصطفى زهير ، مصدر سابق ، ص ٧٣ .
١٠. J.H. Baily , Purchasing and Supply Management , Fifth Edition, Champan and Hall, London, 1987, P . 29.
١١. سعير عسكر ، مصدر سابق ، ص ٢٣٨ .
١٢. M.M. Verma Essentials of Stock Keeping and Purchasing, P. 116.
١٣. محمد عبد الله عبد الرحيم ، ادارة المشتريات الصناعية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٧٧ ، ص ٥٨ .
١٤. فاروق عبد الله معوض ، مركزية ولا مركزية الشراء ، مجلة الادارة العامة.

- العدد ٣٥ ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، تشرين الثاني ، ١٩٨٢ ، ص ١٧٦ .
- ١٥ . أحمد صبري محمود ، أسس الشراء الحكومي في المملكة العربية السعودية ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، ١٩٧٥ ، ص ٢١٤ .
- ١٦ . L. Lee and Donald W. Dobler, Purchasing and Materials Management, McGraw - Hill, New Delhi, 1977, P. 19.
- ١٧ . فاروق عبد الله معوض ، مصدر سابق ، ١٧٦ .
- ١٨ . مصطفى زهير ، مصدر سابق ، ص ٦٠ .
- ١٩ . المصدر السابق مباشرة .
- ٢٠ . فاروق عبد اله معوض ، مصدر سابق ، ص ١٧٧ .
- ٢١ . علي شريف وعلى الشرقاوي ، مصدر سابق ، ص ١٠٢ .
- ٢٢ . مصطفى زهير ، مصدر سابق ، ص ٩٥ .

#### مصادر الفصل الخامس :

- ١ . محمد عبد الله عبد الرحيم ، مصدر سابق ، ص ٢٦٢ .
- ٢ . L. Lee and Donland W. Dobler, op. cit. P. 413.
- ٣ . علي شريف ومحمد الحناوي ، مصدر سابق ، ص ١١٧ .
- ٤ . محمد سعيد عبد الفتاح ، مصدر سابق ، ص ٢٩٧ .
- ٥ . عبد الرضا فرج بدر اوي ، ادارة المشتريات في منشآت المؤسسة العامة للصناعات الهندسية ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الادارة ، والاقتصاد ، جامعة بغداد ، ١٩٨٣ .
- ٦ . فؤاد أبو إسماعيل ، مصدر سابق ، ص ٣٦ .
- ٧ . مصطفى زهير ، مصدر سابق ، ص ١٢٦ .
- ٨ . علي عبد المجيد عبده ، مصدر سابق ، ص ١٣٥ .
- ٩ . محمد عبد الله عبد الرحيم ، مصدر سابق ، ص ٢٦٩ .
- ١٠ . أحمد صبري محمود ، مصدر سابق ، ص ٢٢ .

## مصادر الفصل السادس :

١. أحمد صبري محمود ، مصدر سابق ، ص ٦٠ .
٢. محي الدين الازهري ، ادارة المشتريات ، المكتب العربي الحديث ، ١٩٨٥ ، ص ٩٤ .
٣. أحمد صبري محمود ، مصدر سابق ، ص ١٢٠ .
٤. علي عبد المجيد عبده ، مصدر سابق ، ص ١٧١ .
٥. محي الدين الازهري ، مصدر سابق ، ص ٩٣ .
٦. مصطفى زهير ، مصدر سابق ، ص ١٦٤ .
٧. أحمد صبري محمود ، مصدر سابق ، ص ٨٠ .
٨. وزارة الصناعة والمعادن ، تعليمات المشتريات الخارجية ، بغداد ، ١٩٨٠ ، ص ٦ .
٩. وزارة التخطيط ، تعليمات تنفيذ ومتابعة مشاريع وأعمال خطط التنمية القومية ، مطبعة التعليم العالي ، بغداد ، ص ١٩ .
١٠. محي الدين الازهري ، مصدر سابق ، ص ٨٩ .
١١. محمد عبد الله عبد الرحيم ، مصدر سابق ، ص ٢٨١ .
١٢. المصدر السابق مباشرة ، ص ٢٧٩ .
١٣. أحمد صبري محمود ، مصدر سابق ، ص ٥٨ .
١٤. علي السلمي ، ادارة الاعلان ، الطبعة الثانية ، دار المعارف بمصر ، القاهرة ، ١٩٦٩ ، ص ١١ .
١٥. وزارة الصناعة والمعادن ، مصدر سابق ، ص ٨ .
١٦. المصدر السابق مباشرة ، ص ٨ .
١٧. أحمد صبري محمود ، مصدر سابق ، ص ١٠٨ .
١٨. المصدر السابق مباشرة ، ص ١٠٨ - ١٠٩ .
١٩. وزارة التخطيط ، مصدر سابق ، ص ١٠ .
٢٠. مصطفى زهير ، مصدر سابق ، ص ١٥٩ .
٢١. وزارة الصناعة والمعادن ، مصدر سابق ، ص ٩ .
٢٢. المصدر السابق مباشرة ، ص ٩ .

٢٣. مصطفى زهير ، مصدر سابق ، ص ١٦٢ .  
 ٢٤. أحمد صبري محمود ، مصدر سابق ، ص ١١٠ .  
 ٢٥. مصطفى زهير ، مصدر سابق ، ص ١٦٢ .  
 ٢٦. المصدر السابق مباشرة ، ص ١٦٢ .  
 ٢٧. وزارة الصناعة والمعادن ، مصدر سابق ، ص ١١ .  
 ٢٨. محي الدين الازهري ، مصدر سابق ، ص ٩٥ .

### مصادر الفصل السابع :

١. صلاح الشنواني ، الاصول العلمية للمشتريات والمخازن ، دار النهضة العربية ، بيروت ، ١٩٧٠ ، ص ٩٤ .  
 ٢. L. Lee and Donland W. Dobler, op. cit. P 32.  
 ٣. Ibid, P. 32.  
 ٤. محمد محمد علي سالم و ابراهيم هميمي ، ادارة المشتريات والمخازن ، الجزء الثاني ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٦٥ ، ص ٣٦٥ .  
 ٥. محي الدين الازهري ، مصدر سابق ، ص ١٥٤ .  
 ٦. المصدر السابق مباشرة ، ص ١٦٠ .  
 ٧. أحمد سرور محمد ، مصدر سابق ، ص ٣١٠ .  
 ٨. مصطفى زهير ، التسويق ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٦٢ ، ص ٢٤٧ .  
 ٩. محمود صادق بازرعة ، ادارة التسويق ، الطبعة الثانية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٧٨ ، ص ١٩٠ .  
 ١٠. محمد عبد الله عبد الرحيم ، مصدر سابق ، ص ١٥٠ .  
 ١١. علي عبد المجيد عبده ، الاصول العلمية للتسويق ، الطبعة الرابعة ، مطبعة المعرفة ، ١٩٦٨ ، ص ٢٦٩ .  
 ١٢. فؤاد أبو اسماعيل ، مصدر سابق ، ص ١٨٧ .  
 ١٣. محمد محمد علي سالم و ابراهيم هميمي ، مصدر سابق ، ص ٢٦٩ .

١٤. صلاح الشنواني ، مصدر سابق ، ص ٩٦ .
١٥. J. Dimond and G. Pintel, Principles of Marketing, Prentice-Hall, New Jersey, 1972, P. 244.
١٦. عبد الغني نصيف ، مصدر سابق ، ص ١٥٧ .
١٧. محمد محمد علي سالم و ابراهيم هميمي ، مصدر سابق ، ص ٧٣ .
١٨. محمد سعيد عبد الفتاح ، مصدر سابق ، ص ٨١ .
١٩. J. H. Westing, et al., op.cit . P. 130 .
٢٠. L. Lee and Donland W. Dobler, op. cit , P.42.

### مصادر الفصل الثامن :

١. علي عبد المجيد عبده ، ادارة المشتريات والمخازن ، مصدر سابق ، ص ٢٦٩ .
٢. مصطفى زهير ، ادارة المشتريات والمخازن ، مصدر سابق ، ص ٢٠٦ .
٣. المصدر السابق مباشرة ، ص ٢٠٥ .
٤. عبد المجيد عبد الرضا وثروت اسكندر ، الدليل الوافي في اعمال المخازن والمشتريات ، مكتبة الانجلو المصرية القاهرة ، ١٩٦٤ ، ص ٢٣٩ .
٥. علي عبد المجيد عبده ، ادارة المشتريات والمخازن ، مصدر سابق ، ص ٢٦٩ .
٦. محمد عبد الله عبد الرحيم ، مصدر سابق ، ص ١٥٨ .
٧. المصدر السابق مباشرة ، ص ١٥٨ .
٨. محمود سلامة عبد القادر ، الضبط المتكامل لجودة الانتاج ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، ص ٦٣ .
٩. وليم شفلر ، الاحصاء للعلوم الحياتية ، ترجمة أحمد عبد الرحيم ، جامعة البصرة ، ١٩٨٤ ، ص ٦٦ .
١٠. محمود سلامة عبد القادر ، مصدر سابق ، ص ٦٤ .
١١. محمد عبد الرحيم عبد الله ، مصدر سابق ، ص ١٦٥ .
١٢. المصدر السابق مباشرة ، ص ١٦٦ .
١٣. علي عبد المجيد عبده ، ادارة المشتريات والمخازن ، مصدر سابق ، ص ٢٧٢ .
١٤. مصطفى زهير ، ادارة المشتريات والمخازن ، مصدر سابق ، ص ٢١١ .

- ١٥ . فؤاد أبو اسماعيل ، مصدر سابق ، ص ١٩١ .
- ١٦ . مصطفى زهير ، ادارة المشتريات والمخازن ، مصدر سابق ، ص ٢١٥ .
- ١٨ . محمد سعيد عبد الفتاح ، مصدر سابق ، ص ٩٠ .
- ١٩ . علي شريف وعلي الشرقاوي ، مصدر سابق ، ص ٢١٥ .
- ٢٠ . المصدر السابق مباشرة ، ص ٢١٦ .
- ٢١ . علي عبد المجيد عبده ، ادارة المشتريات والمخازن ، مصدر سابق ، ص ٢٨٤ .
- ٢٢ . محي الدين الازهري ، مصدر سابق ، ص ١٦٩ .

#### مصادر الفصل التاسع :

- ٢ . محي الدين الازهري ، مصدر سابق ، ص ٢١٥ .
- ٣ . J. H. Westing, et al , op. cit ., P. 147
- ٤ . William J. Stanton, Fundamentals of Marketing, McGraw-Hill, New York, 1975, P. 642 .
- ٥ . Roger G. Schroeder, Operations Management, Second Ed, McGraw-Hill, New York, 1985, P. 391 .
- ٧ . Roger G. Schroder, op. cit., P. 391 .
- ٨ . L. Lee and Donland W. Dobler, op. cit, p. 206
- ٩ . Roger G. Schroeder, op. cit., P. 418 .
- ١١ . Roger G. Schroeder, op. cit., P. 394 .

## مصادر الفصل العاشر :

١. J. H. Westing, et al , op. cit ., P 80
٢. أحمد صبري محمود ، مصدر سابق ، ص ٤٤ .
٣. مصطفى زهير ، ادارة المشتريات والمخازن مصدر سابق ، ص ٣٣ .
٤. محي الدين الازهري ، مصدر سابق ، ص ٢٦٤ .
٥. محمد سعيد عبد الفتاح ، مصدر سابق ، ص ١١٣ .
٦. محمد عبد الله عبد الرحيم ، مصدر سابق ، ص ١٢٣ .
٧. المصدر السابق مباشرة ، ص ١٢٤ .
٨. J. H. Westing, et al , op. cit ., P. 86
٩. علي عبد المجيد عبده ، الاصول العلمية للتسويق ، مصدر سابق ، ص ١٩٥ .
١٠. علي عبد المجيد عبده ، ادارة المشتريات والمخازن ، مصدر سابق ، ص ٣٨٩ .
١١. علي السلمي ، العلاقات الانسانية ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، عدد ٢٠ ، مطابع سجل العرب ، القاهرة ، ١٩٧٠ ، ص ١٢٢ .
١٢. محي الدين الازهري ، مصدر سابق ، ص ٢٧١ .
١٣. علي شريف ومحمد الحناوي ، مصدر سابق ، ص ١٤٨ .
١٤. محي الدين الازهري ، مصدر سابق ، ص ٢٦٨ .
١٥. صلاح الشنواني ، مصدر سابق ، ص ٧٦ .
١٦. علي شريف ومحمد الحناوي ، مصدر سابق ، ص ١٤٧ .
١٧. عبد النافع حسوان وآخرون ، ادارة المشتريات ، مطابع جامعة الموصل ، ١٩٨١ ، ص ٩٩ .
١٨. L. Lee and Donland W. Dobler, op. cit , P.65.
١٩. Ibid, P. 65.
٢٠. J. H. Westing, et al , P. 98.
٢١. Ibid, P. 98.
٢٢. L. Lee and Donland W. Dobler, op. cit , P.76.
٢٣. صلاح الشنواني ، مصدر سابق ، ص ٧٩ .
٢٤. J. H. Westing, op. cit., P. 83.

٢٥. P.V. Farrell, *Aljins Purchasing Handbook* McGraw-Hill, 1982, P. 6-11.
٢٦. J. H. Westing, op. cit., P. 81.
٢٧. محمد محمد علي سالم و ابراهيم هميمي ، مصدر سابق ، ص ٢٦٥ .
٢٨. J. H. Westing, op. cit., P. 84-85 .
٢٩. L. Lee and Donland W. Dobler, op. cit , P.80.
٣٠. مصطفى زهير ، مصدر سابق ، ص ٢٢٨ .
٣١. زاهد عبد الحميد وسامي طوبيا سعيد ، ادارة المشتريات ، مطبعة شفيق بغداد ، ١٩٨٩ ، ص ٢٠٩ .
٣٢. علي شريف وعلي الشرقاوي ، مصدر سابق ، ص ١٦٤ .
٣٣. P. Baily and D. Farmer, *Purchasing Principles and Managment* , Pitaman, London 1986. P. 137 .
٣٤. محمد محمد علي سالم و ابراهيم هميمي ، مصدر سابق ، ص ٢٦٦ .
٣٥. محمد سعيد عبد الفتاح ، مصدر سابق ، ص ١٠٨ .
٣٦. William J. Stanton , *Fundamentals of Marketing* , 7 th Edition , McGraw-Hill, 1984, P. 338 .
٣٧. أحمد صبري محمود ، مصدر سابق ، ص ٢٢ .

#### مصادر الفصل الحادي عشر :

١. صلاح الشنواني ، الادارة التسويقية الحديثة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، ١٩٨٦ ، ص ٢٢١ - ٢٢٢ .
٢. محمد محمد علي سالم و ابراهيم هميمي ، مصدر سابق ، ص ٣٩١ .
٣. فؤاد ابو اسماعيل ، مصدر سابق ، ص ١٩٨ .
٤. محي الدين الازهري ، مصدر سابق ، ص ١٧٩ .
٥. محمد سعيد عبد الفتاح ، مصدر سابق ، ص ١٢٧ .
٦. باسم الحميري ، مبادئ وأسس التسويق ، مطبعة عصام ، بغداد ، ١٩٨٨ ، ص ١٦١ .

٧. زكي خليل المساعد ، التسويق الحديث ، مطبعة عصام ، بغداد ، ١٩٨٧ ، ص ١٥٣ .
٨. فؤاد ابو اسماعيل ، مصدر سابق ، ص ٢٠٠ - ٢٠١ .
٩. محمد محمد علي سالم و ابراهيم هميمي ، مصدر سابق ، ص ٣٩٢ .
١٠. المصدر السابق مباشرة ص ٣٩٢ .
١١. أحمد فهمي جلال ، ادارة التسويق ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٧٧ ، ص ١٤ .
١٢. P. Kotler, Principles of Marketing, Prentice-Hall, 1980 , P. 398 .
١٣. باسم الحميري ، مصدر سابق ، ص ١٥٢ .
١٤. محمود صادق بازرعة ، مصدر سابق ، ص ٢٥٤ .
١٥. محمد محمد علي سالم و ابراهيم هميمي ، مصدر سابق ، ص ٣٩٧ .
١٦. صلاح الشنواني ، دراسات في اقتصاديات الاعمال ، دار النهضة العربية ، بيروت ، ١٩٧٠ ، ص ٩٨ .
١٧. L. Lee and Donland W. Dobler, op. cit , P.149.
١٨. Ibid, P. 150.
١٩. Ibid, P. 149.
٢٠. J. H. Westing, op. cit., P. 200.
٢١. Ibid, P. 200.
٢٢. Ibid, P. 201.
٢٣. L. Lee and Donland W. Dobler, op. cit , P.144.
٢٤. المركز القومي للاستشارات والتطوير الاداري ، رزمة تدريبية لبرامج ادارة المفاوضات ، الطبعة الثانية ، ، بغداد ١٩٨٧ ، ص ٦ .
٢٥. عبد العزيز ابو نبعة ، التسويق في المملكة العربية السعودية ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، ١٩٨٣ ، ص ١١٣ .
٢٦. L. Lee and Donland W. Dobler, op. cit , P.144.
٢٧. P. Baily and D. Farmer, op. cit., P. 237 .
٢٨. J. H. Westing , op. cit ., P. 201 .

- ٢٩ . P. Baily and D. Farmer, op. cit., P. 240 .
- ٣٠ . المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري ، مصدر سابق ، ص ٧ .
- ٣١ . J. H. Westing , op. cit ., P. 201 .
- ٣٢ . L. Lee and Donland W. Dobler, op. cit , P.158.
- ٣٣ . المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري مصدر سابق ، ص ١١ .
- ٣٤ . المصدر السابق مباشرة ، ص ١٢ .
- ٣٥ . روي هل ، فن المفاوضة الرفيع مجلة عالم الإدارة ، كانون أول ١٩٧٩ ، ص ٥٣ .
- ٣٦ . المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري مصدر سابق ، ص ١٢ .
- ٣٧ . L. Lee and Donland W. Dobler, op. cit , P.160.
- ٣٨ . روي هل ، مصدر سابق ، ص ٥٣ .
- ٣٩ . L. Lee and Donland W. Dobler, op. cit , P.160.
- ٤٠ . المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري مصدر سابق ، ص ١٩ .
- ٤١ . L. Lee and Donland W. Dobler, op. cit , P. 53
- ٤٢ . روي هل ، مصدر سابق و، ص ٥٤ .
- ٤٣ . المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري مصدر سابق ، ص ٣١ .
- ٤٤ . المصدر السابق مباشرة ، ص ٣١ .
- ٤٥ . المصدر السابق مباشرة ، ص ٣١ .
- ٤٦ . روي هل ، مصدر سابق ، ص ٥٤ .
- ٤٨ . سلمان المغازه جي ، ادارة التسويق ، مطبعة جامعة بغداد ، ١٩٧٥ ، ص ٤٩٧ .
- ٤٩ . J.R. Evans and B. Berman , Essential of Marketing, Macmillan Publishing, New Jersey, 1984, P. 414 .
- ٥٠ . سلمان المغازه جي ، مصدر سابق ، ص ٤٩٧ .
- ٥١ . علي عبد المجيد عبده ، الاصول العلمية للتسويق ، مصدر سابق ، ص ٣٨٩ .
- ٥٢ . L. Lee and Donland W. Dobler, op. cit , P.11.
- ٥٣ . علي عبد المجيد عبده ، الاصول العلمية للتسويق مصدر سابق ، ص ٣٩٨ .
- ٥٤ . محمد سعيد عبد الفتاح ، مصدر سابق ، ص ١٥٦ .

- Phillips and Duncan's Marketing, by J.M. Carman and K.P. Uhl, Irwin, 1983, P, 57 . ٥٥
- محمود صادق بازرعة ، مصدر سابق ، ص . ٢٥٨ . ٥٦
- المصدر السابق مباشرة ، ص . ٢٥٩ . ٥٧
- محمد عبد الله مرزبان ، ادارة المبيعات ، الطبعة الثانية ، القاهرة ، ١٩٥٥ ، ص ٥٦٧ . ٥٨
- Philips and Duncan's Marketing, op. cit., P. 578 . ٥٩
- محمود صادق بازرعة ، مصدر سابق ، ص ٢٥٩ . ٦٠
- Philips and Duncan's Marketing, op. cit., P. 578 . ٦١
- William J. Stanton, (1984), op. cit . P. 290 . ٦٢
- مصطفى زهير ، مصدر سابق ، ص ٢٠٨ . ٦٣
- علي عبد المجيد عبده ، الاصول العلمية للتسويق ، مصدر سابق ، ص ٢٩٣ . ٦٤
- J.R. Evans and B. Berman, op. cit., P. 416 . ٦٥
- جميل توفيق وعادل حسن ، مذكرات في مبادئ التسويق وادارة المبيعات ، الدار الجامعية ، ١٩٨٥ ، ص ٢١٢ . ٦٦
- J.R. Evans and B. Berman, op. cit., P.381 . ٦٧
- J.H. Westing, op. cit., P. 186 . ٦٨
- مصطفى زهير ، مصدر سابق ، ص ٢٢٦ . ٦٩
- محمد عبد الله مرزبان ، مصدر سابق ، ص ٥٨١ . ٧٠
- William J. Stanton, (1975), op. cit . P. 310 . ٧١
- Ibid, P. 310. ٧٢