

## الباب الثالث

استراتيجيات الشراء



## الفصل السابع

### الشراء بالجودة المناسبة

إن تحقيق منشآت الأعمال لهدفها المتمثل بانتاج سلع وتقديم خدمات تلبي حاجات المستهلكين ورغباتهم أصبح لا يعتمد على مجرد توفير المواد ( كأحد عوامل الانتاج ) فحسب بل أيضاً على الكيفية والطريقة التي يتم فيها ذلك . أي أن الكفاءة في عمليات الانتاج تتطلب توفير هذه المواد بموجب ضوابط ومعايير معينة تخص تحديد مستويات الجودة المطلوبة في هذه المواد عند شرائها ومقدار الكمية اللازمة منها ومواعيد وصولها الى الأماكن المعينة لاستخدامها .

ورغم أن قرار شراء مادة معينة ما هو إلا محصلة عوامل عديدة تتعلق بالجودة والسعر والكمية ومصادر التجهيز إلا أن القرار الخاص بالجودة المناسبة ومستوياتها يبقى القرار الأول الذي يتخذه مدير المشتريات لما له من أهمية أساسية في هذا الخصوص ، ثم تتبعه في الأهمية (بعد ذلك ) القرارات الأخرى والخاصة بالسعر والكمية وشروط التوريد ، وذلك لأن شراء مواد بأسعار رخيصة أو كميات ملاءمة أو من مصادر توريد مناسبة ليست بذات أهمية إذا ما كانت مستويات الجودة لا تتفق مع احتياجات الإدارات المختلفة في المنشأة ومتطلباتها.

إن هذا يعني أن على مدير المشتريات تجنب الوقوع في شرك الاغراءات في العروض مهما كانت سخية وإهمالها ما لم يتوافر فيها شروط الجودة ومتطلباتها بالدرجة الأساس . عليه فسوف أتناول في هذا الفصل المواضيع الآتية :

- المبحث الأول : أهمية الشراء بالجودة المناسبة ومفاهيمها
- المبحث الثاني : مسؤولية تحديد مواصفات الجودة
- المبحث الثالث : طرائق تحديد مواصفات جودة المواد المشتراة

## البحث الأول أهمية الشراء بالجودة المناسبة ومفاهيمها

### أولاً : أهمية الشراء بالجودة المناسبة

تستمد عملية شراء المواد بالجودة المناسبة أهميتها من تأثيرها الكبير على جودة السلع النهائية التي تنتجها المنشأة ، وذلك طالما أن مخرجات العملية الانتاجية ما هي إلا إنعكاس لماهية المدخلات ونوعياتها . أي أنه كلما كانت المواد مطابقة لما هو مطلوب ومقرر أمكن ، وبشكل كبير ، إنتاج سلع وتقديم خدمات مرضية لاحتياجات السوق ومتطلبات المستهلكين فيه . ومن هنا جاء القول بأنه إذا ما رغبت المنشأة أن تحافظ على موقعها في السوق وتحاول البحث عن مجالات جديدة ، فإن القرار الأول الذي سيتخذه مدير المشتريات والذي يجب ان لا يرقى الى مستواه أي قرار آخر هو القرار الخاص بجودة المواد ومواصفاتها بصرف النظر عن حجم المغريات المرافقة لعملية التوريد ، وعليه أن لا يقبل عرضاً مجرد كون أسعاره رخيصة أو كمياته مناسبة أو شروط الدفع والتسليم ملاءمة لظروف المنشأة ، إذ (وكما أسلفت) لا جدوى من كل ذلك ولا فائدة منها ما لم تكن المواد التي ستشتري بنفس مواصفات الجودة التي حددتها الإدارات المختلفة في المنشأة .

وفي الوقت الذي يمكن أن نعتبر كل ما تقدم ما هو إلا محاولة لتأكيد أهمية جانب الجودة ، فإنه في نفس الوقت محاولة للرد على آراء بعض الكتاب والمؤلفين الذين يعتقدون بأن تحديد مواصفات الجودة ومستوياتها يجب أن لا يتم بمعزل عن الاعتبارات الخاصة بالكمية أو السعر أو مصدر التوريد طالما (وكما يعتقدون ) أن كل هذه العوامل مكملة بعضها للبعض الآخر وذات تأثيرات متبادلة فيما بينها .

فالجودة لا تعد مناسبة إلا إذا تم الحصول عليها بمستوى تكلفة معين وتم توفير جميع الكمية المطلوبة ضمن النطاق الزمني للحاجة لها . وهي أيضاً

تعتبر غير مناسبة إذا كانت موجودة لدى مورد لا تتوفر فيه جميع الشروط التي ترغب بها المنشأة . وفي هذا المجال ، يجب التأكيد وبشدة على أنه لا فائدة من كون المواد مشتراة بأسعار رخيصة إذا ما كانت مواصفاتها لا تتفق مع متطلبات الادارات المختلفة طالما أن التوفير في هذا المجال ستنتج عنه تكاليف تتحملها المنشأة في مجالات أخرى مثل :-

- ١ . تكاليف التغييرات والتحويلات التي ستجربها المنشأة على المكائن لكي تتلاءم مع مواصفات المواد الرخيصة الثمن .
- ٢ . ان نسب التلف قد تكون مرتفعة .
- ٣ . فقدان الأقسام الانتاجية إنتظام سير أعمالها الاعتيادية عندما تضطر الى تصنيع مواد مخالفة للمواصفات .
- ٤ . كما يجب أن لا يغيب عن البال ما ستتحمله المنشأة من تكاليف وما يصيبها من خسائر في حالة ما إذا كانت السلع المنتجة غير مطابقة لمتطلبات السوق ويعد هذا بحد ذاته خطراً كبيراً لا يعادله او يوازيه اي خطر آخر مثل خطر السعر أو الكمية .

إن تحديد مواصفات جودة المواد التي ستشتري هي واحدة من أوجه التعاون بين إدارتي الانتاج والمبيعات من جانب وبين إدارة المشتريات من جانب آخر حيث تقدم الأخيرة ما لديها من معلومات وبيانات عن كل ما يتوفر في الأسواق من خامات و سلع مع بيان مستويات الجودة التي تتصف بها (١) .

### ثانياً : الجودة ومستوى الجودة

مع أن الجودة والجودة المناسبة ما هما إلا مصطلحين لوصف الخصائص والسمات أو المواصفات التي يجب أن تتوفر في سلعة معينة ، أو عمل معين ، أو سلوك وتصرف معين ، إلا أنه توجد بينهما اختلافات وفروق واضحة وجلية . فمصطلح الجودة ما هو إلا وصف عام ومطلق لصفة أو صفات معينة في الشيء ، في حين أن مستوى الجودة وإن كان هو الآخر معيار لوصف الشيء إلا أنه يصفه

بشكل واضح ودقيق من خلال مقاييس ومعايير معينة ، وبالتالي فهذا المصطلح ينقلنا من العام الى الخاص ، ومن المطلق الى المحدد . فمستوى الجودة إذن هو تخصيص العام أو تحديد ذلك المطلق . فقول أن هذه السلعة جيدة وتلك منخفضة الجودة ما هما إلا أوصاف عامة لمحصلة الصفات والسمات المتوافرة في السلعة دون تحديد واضح ودقيق لها ، وعلى عكس ذلك لو قلنا مثلاً أن هذه السلعة تتمتع بمستوى أول من الجودة أما تلك فتمتع بمستوى ثان من هذه الجودة ، عليه يمكن القول ما يأتي بشأن هذين المصطلحين :

١- عند استخدام مصطلح مستوى الجودة لابد من وجود معايير ومقاييس ثابتة ومحددة يتم على ضوئها معرفة مقادير الصفات المتوافرة في المادة ، في حين لا توجد مثل هذه المعايير عند استخدام مصطلح الجودة . فالرتب على سبيل المثال ما هي إلا مقاييس لمستويات الجودة في المنتجات الزراعية .

٢- لا توجد استعمالات كثيرة لمصطلح الجودة عكس ما هو عليه الحال بالنسبة لمصطلح مستوى الجودة . ففي الحياة العملية لا يستخدم تعبير الجودة في عمليات المفاضلة بين البدائل المختلفة تمهيداً لاختيار الأفضل منها ، ولا يستخدم أيضاً في توصيف الاحتياجات من مادة معينة وماهية الصفات والخصائص الواجب توافرها فيها . وبالتالي فإن مصطلح الجودة سوف لا يستخدم إلا في الحالات التي تكون فيها الصفات غير مهمة في العملية المقصودة . فإذا كانت صفة اللون في القطن الذي سوف يستخدم في العملية الانتاجية غير مهمة ، عندها سوف لا توصف بمستويات الجودة طالما لا يهم كون القطن أبيضاً أم مائلاً الى السمرة .

٣- إن وجود مستوى للجودة أصبح أمراً ضرورياً لشراء المواد بكفاءة ، اذ بدونه لا تستطيع ادارة المشتريات من أداء وظيفة هامة من وظائفها ألا وهي وظيفة الفحص . إن حدوث ذلك وحصوله لهو امر يجعل من وظيفة الشراء عملية تحيط بها الكثير من المخاطر والاهوال طالما لا توجد طريقة من خلالها تستطيع المنشأة المشتريه ان تتأكد من أن الجهاز قد أوفى بالتزاماته تجاهها وارسل لها المواد بحسب المواصفات المتفق عليها .

### ثالثاً: هل الجودة الأحسن هي الأنسب

لقد تبين لنا بأنه لا يمكن فصل مستويات الجودة التي تتصف بها المواد عن أغراض استخداماتها ، وعليه يمكنني القول بأن أعلى مستويات الجودة لا تعني إطلاقاً بأنها جودة مناسبة كما يتصور البعض، وبالتالي فليس بالضرورة أن يكون مستوى الجودة الأحسن هو المستوى المناسب . فالذهب النقي تماماً لا يمكن وصفه ذا جودة مناسبة لأغراض صناعة الحلبي طالما أنه لا يصلح لذلك أساساً. كما أن القطن من الدرجة الأولى لا يمكن وصفه بأنه ذو جودة مناسبة لانتاج البطانيات الشعبية طالما أن استخدام هذا النوع من المواد في تصنيع مثل هذه السلعة سوف يرفع من تكاليف إنتاجها لدرجة تجعلها خارج حدود المقدرة الشرائية لفئة المستهلكين الذين انتجت لصالحهم هذه النوعية من البطانيات .

وبنفس المفهوم يمكننا القول بأنه ليس بالضرورة أن يكون مستوى الجودة المنخفض هو جودة غير مناسبة ، طالما هي الجودة الأكثر ملاءمة لأغراض الاستخدام ، كما في حالة رغبة المنشأة في أن تبيع قطعة الصابون الى فئة معينة من المستهلكين بمبلغ لا يتجاوز المائة فلساً . ففي هذه الحالة لا يمكنها أن تستخدم زيت زيتون من الدرجة الأولى في إنتاج هذا النوع من السلع ، لأنها لو فعلت ذلك فسوف تنحرف عن هدفها - المتمثل بإنتاج سلعة مناسبة لهذه الفئة من المستهلكين - ويكون عندئذ سعر القطعة الواحدة مرتفع لدرجة تفوق قدراتهم على شرائها بسبب دخولهم المحدودة في ظل ظروفهم المالية . لهذا يمكننا القول بأنه لا توجد سلع ومواد ذات جودة رديئة ، بل الواقع هو وجود مستويات مختلفة من الجودة انتجت بها هذه السلع وتلك المواد لتتناسب مع ظروف استخداماتها ومتطلباته . فالجودة العاشرة من سلعة معينة لا تعد جودة رديئة بل هي جودة مناسبة لأنها قد انتجت لمقابلة متطلبات واحتياجات فئة معينة من المستهلكين الذين لا تتجاوز دخولهم مقداراً معيناً . وفي هذا تأكيد آخر على أنه لا يمكن الفصل بين مستويات جودة المواد والسلع والأغراض التي سوف تستخدم فيها .

## المبحث الثاني

### مسؤولية تحديد مواصفات الجودة

إن تقرير مستوى جودة المواد التي تحتاجها المنشأة في تحقيق أهدافها يتم من خلال الموازنة بين اعتبارين رئيسيين هما : الاعتبار الفني والاعتبار الاقتصادي (٢) . ولذلك فإن الوحدة الادارية التي ستتولى تحديد هذه المواصفات سوف تختلف بحسب ما يتطلبه تحقيق كل من هذين الاعتبارين . ففي حالة المواصفات الفنية نجد أن الادارة التي تستخدم المادة هي التي تقوم بهذا التحديد، طالما أن مثل هذه الوحدة هي أقدر من غيرها على القيام بهذه المهمة وبدرجة كبيرة من الكفاءة . فبالنسبة للمواد الأولية مثلاً نجد أن إدارة الانتاج هي التي تمتلك القدرة لتقرير النوعية الفنية للمواد الواجب استخدامها في العملية الانتاجية . كما أن مدراء الأقسام والادارات الأخرى مسؤولين عن تحديد مواصفات المواد التي يستخدمونها في أعمالهم وفعاليتهم ، مثل قيام مدير الصيانة بتحديد المواصفات الفنية الخاصة بالمواد التي يستخدمها في عمله ، وقيام مدير المبيعات بتحديد مواصفات السلع المعروضة للبيع .

وفي بعض الحالات تستخدم بعض الشركات لجان خاصة تتولى مهمة تحديد مواصفات المواد التي تنوي شراءها وذلك بهدف الاستفادة من الأفكار والآراء التي يتقدم بها الأعضاء بعد المناقشات المجدية التي تدور خلال اجتماعاتهم المختلفة . وتظهر أهمية اللجان بشكل واضح في الحالتين التاليتين :

أولاً : في حالة ما إذا كان انتاج السلع يعتمد وبشكل كبير على مادة أولية أساسية واحدة كما هو الحال في تحديد جودة التبغ في شركات السكاير ونوعية القطن والصوف في مصانع المنسوجات . والسبب في هذا يعود الى أن الانفاق على هذه المواد يشكل نسبة عالية من إجمالي التكاليف الكلية ، فضلاً عن أي خطأ في تحديد المواصفات ومستويات الجودة ( مهما كان بسيطاً ) ستكون له آثار خطيرة على حاضر المنشأة ومستقبلها .

ثانياً: في بعض الاحيان نجد أنه يصعب على الشخص الذي يستخدم المادة تحديد مواصفاتها بشكل دقيق طالما أنه ليست هناك علاقة بين ادراك الحاجة وبين المواصفات التي يجب ان تتوفر في السلع التي تشبعتها . فكتاب الطابعة مثلاً يدرك حاجته الى الآلة ، لكن يصعب عليه تحديد مستويات جودتها والمواصفات الواجب توفرها فيها بشكل واضح ودقيق .

ورغم اهمية اللجان في تحديد مواصفات السلع والمواد التي سوف تشتريها المنشأة ، الا أن استخدامها يمكن ان توجه اليه بعض الانتقادات وخاصة ما يأتي :-

١. التخوف من سيطرة فرد معين من الاعضاء ، داخل اللجنة وتأثيره على بقية الاعضاء .
٢. ضياع الكثير من الوقت في مناقشات طويلة وفي محاولات التوفيق بين وجهات النظر المختلفة .

أما مدير المشتريات فهو مسؤول عن الاعتبار الثاني من اعتبارات تقرير النوعية الاساسية للمواد وهو الاعتبار الاقتصادي (٣) ، اذ بعد ان يتم تحديد مستويات الجودة من الناحية الفنية ، فان على مدير المشتريات ان يقرر فيما اذا كانت المواد المختارة يمكن شراءها فعلاً وعلى أسس من التوافر والمنافسة ام لا ؟ .

بعبارة أخرى يمكن القول ان تحديد المواصفات من قبل الادارة المستخدمة للمادة يجب ان لا يعني انفراد هذه الوحدات الادارية كلية في تحديد مستويات جودة الاصناف المطلوبة ومن دون أي التفات الى النواحي الخاصة بالموردين أو السلع البديلة أو غير ذلك من العوامل التي أصبح لها تأثير كبير على قرارات الجودة . وعليه فان المنشأة التي تسمح بذلك ومن دون الاستفادة من خبرة مدير المشتريات ودرايته هي منشأة غير سليمة التنظيم ، وذلك لان مهام هذا المدير أصبحت ليست قاصرة على تأمين إحتياجات المنشأة من المواد وباقل التكاليف الممكنة ومن المصادر الموثوق بها فقط بل هو ايضاً يقترح إمكانية استخدام مواد بديلة عن تلك التي لا تتوفر في الاسواق او استعمال السلع الانسب سعراً مع

عدم الاخلال بمستوى الجودة المطلوب . والسبب في كل هذا هو ان مدير المشتريات لا يمكن ان يقتصر عمله على مجرد التنفيذ وتلبية أوامر وطلبات الادارات المختلفة وكما يجري الآن في الكثير من المنشآت .

بعبارة أخرى يمكننا القول أنه على الرغم من أن تحديد مواصفات الجودة هو من اختصاص الادارات المستخدمة للمادة إلا ان هذا لا يعني مطلقاً بأن الامر يتم بمعزل عن خبرة مدير المشتريات ودرابته في هذا المجال ، بل اصبح يتطلب من هذه الادارات الاستماع اليه والاهتمام بآرائه وبما يقوله بهذا الخصوص وخاصة في الامور الاتية :-

١. عدم المبالغة والمغالاة في تحديد المواصفات طالما أن ذلك يعد تصرفاً عديم الجدوى وأمرأ غير مرغوب فيه لما له من آثار ونتائج سلبية كبيرة على مسيرة المنشأة في تحقيق اهدافها ، والتي منها يمكن ذكر ما يأتي :
- أ. ارتفاع تكاليف الشراء ، كما في حالة ملاءمة الدرجة الثانية من القطن لمتطلبات الانتاج في حين تطلب الادارة المختصة شرائه من الدرجة الاولى، فهذا امر ان حصل سوف يؤدي قطعاً الى زيادة في تكاليف الشراء طالما أن سعر شراء الطن الواحد من القطن ومن الدرجة الاولى هو حتماً غير سعر الدرجة الثانية او الثالثة منه .
- ب. قد لا يتمكن عدد كبير من المجهزين من مقابلة مستويات مواصفات الجودة المطلوب توافرها في المواد التي ستشتريها المنشأة . إن حدوث مثل هذا الامر يؤدي الى ضعف المنافسة بين المجهزين وبالتالي عدم تمكن المنشأة من الحصول على افضل العروض التي يمكن ان يتقدم بها المناقصون طالما ان تلك امور اصبحت تتوقف اساساً على عدد الموردين الذين لديهم الاستعداد الكافي لتجهيز المنشأة باحتياجاتها من المواد ، والذي هو بحد ذاته إنعكاس لمستويات ومواصفات الجودة وذلك لان العلاقة وثيقة بين عدد الموردين وبين مستويات الجودة المحددة للمواد المطلوب شرائها . حيث كلما زادت مستويات الجودة كلما زاد عدد الموردين العاجزين عن الوفاء بها .

٢. الواقعية : والشرط الاخر الذي يطالب به مدير المشتريات هو أن تكون المواصفات واقعية، أي يجب ان لا يتم تحديدها بمعزل عن مستويات الجودة المتاحة أو المتوافرة في الاسواق. وبتعبير آخر امكانية الحصول على المواد بطريقة اقتصادية مما يخدم الحاجات المستمرة للمنشأة . إن الخروج عن هذا المبدأ أو الاخلال به هو أمر يدفع بإدارة المشتريات ان تطلب الى الادارات المستخدمة للمادة اعادة النظر في المواصفات الموضوعة من قبلهم بعد تزويدهم بالمعلومات الخاصة بالسوق والمواد البديلة المتوفرة فيه .

٣. الدقة: كي يستطيع مدير المشتريات من مقابلة احتياجات ادارات المنشأة المختلفة ومتطلباتها ، فان الامر اصبح يتطلب بل يستلزم ان يكون امامه تحديداً واضحاً ودقيقاً للمواد المطلوب شراؤها ومواصفات هذه السواد ومستويات جودتها ، طالما انه اصبح من غير الممكن الاعتماد على مجرد وصف السلعة أو المادة المطلوبة بأنها من اعلى الاصناف او من الاصناف المتوسطة حيث ان ذلك امر لا يزود ادارة المشتريات بالبيانات الضرورية للحصول على اكثر الاصناف ملاءمة لمتطلبات الادارات المختلفة في المنشأة (٤) ، اذن الامر اصبح يقتضي ترجمة مثل هذه الاوصاف الى معايير دقيقة تقطع اي لبس وغموض بالنسبة للصف المطلوب . ومما لاشك فيه ان التوصيف الدقيق للمادة المطلوب شراؤها أمر يؤدي الى ما يأتي :

- تسهيل مهمة رجال المشتريات في تحقيق اهداف الشراء .
- تسهيل مهمة الموردين طالما أن فهمهم لطلبات المشتريين بوضوح ودقة له آثاره على التوريد السليم بدون مشاكل وعقبات وما قد ينجم عنها من رفض الطلبية او تأخر التوريد (٥) .

وقد يتساءل البعض عما اذا كان هناك دوراً للمستهلك الاخير او المستعمل الصناعي في تحديد مستويات جودة المواد التي تشتريها المنشأة أم لا. ان الشيء الذي يمكننا قوله في هذا الشأن هو أن المستهلك يتولى تحديد هذه

المواصفات وان كان ذلك بطريقة غير مباشرة . ففي الشركات التي تطبق مفاهيم التسويق الحديثة ، تقوم ادارة البحوث في وحدة التسويق (كما هو معلوم) باجراء دراسات مستفيضة لحاجات المستهلكين ورغباتهم من السلع والخدمات ، ومن ثم ترسل هذه الدراسات الى ادارة الانتاج وتطلب منها تصنيع السلع بتلك المواصفات التي رغب فيها المستهلكين . ولتحقيق ذلك تقوم ادارة الانتاج باختيار المواد الاولية وبقية المهمات والتجهيزات التي تتطلبها العملية الانتاجية الذي لو كان سليماً، فان المخرجات ستكون سلعاً تحمل نفس المواصفات التي يطلبها المستهلك ويرغب في توافرها في سلع المنشأة النهائية .

مما تقدم يظهر أن تحديد مواصفات المواد التي تشتريها المنشأة لم يكن بمعزل عن المستهلكين بأي حال من الاحوال ، بل نجد أنه قد كان لهم دوراً في ذلك وان كان بشكل غير مباشر او ربما غير واضح لدى الكثيرين من ذوي العلاقة بهذه الامور .

## البحث الثالث

### طرائق تحديد مواصفات جودة المواد المشتراة

من أجل شراء المواد بالجودة المناسبة أصبح لابد من وجود طريقة تستطيع ادارة المشتريات بواسطتها أن تنقل الى البائع او الجهز نوع المواد المطلوب شرائها ومواصفاتها وذلك بشكل واضح وبدون اي لبس أو غموض ، لان الضعف في التوصيف يؤدي الى الحاق اضرار كثيرة بالمنشأة والتي من اخطرها هو التجهيز الخاطئ للسلع والمواد . فالتوصيف اذن هو نظام يهدف الى نقل صورة واضحة ودقيقة عن المواد ومواصفاتها عند طلبها من الموردين وذلك توفيراً للجهد والتكلفة وتسهيلاً لانتظام عمليات المنشأة وإستمرارها وتقليل احتمالات الخطأ والارباك التي تنتج عن تجهيز مواد مخالفة للمواصفات وغير مطابقة لها . وهناك طرائق عديدة لتحقيق هذه الاغراض وتلك الاهداف والتي هي كما يأتي:-

- أولاً : التوصيف الشامل
- ثانياً : العلامة التجارية
- ثالثاً : الرتب
- رابعاً : العينات
- خامساً : التوصيف بالاداء

هذا ومما تجدر الاشارة اليه ( وكما سيتضح لنا لاحقاً ) بأن طرائق التوصيف هذه هي ليست طرائقاً بديلة يمكن ان تحل الواحدة منها مكان الاخرى حيث لا تستطيع المنشأة كما يتصور البعض أن تفاضل فيما بينها وتختار الطريقة المناسبة لها ، بل هي طرائق مكمله لبعضها البعض ، فطالما توجد السلع بخصائص إنتاجية مختلفة ، فهناك اذن طريقة مناسبة للتعبير عن مستويات ومواصفات كل مجموعة من هذه السلع . معنى هذا أن هناك حالات تتطلب استخدام العلامة التجارية في حين تفرض ظروف انتاج سلع أخرى على مدير

المشتريات استخدام الرتب في نقل الصورة كاملة عن السلع التي يروم شراءها من المنتجين . وفيما يأتي شرح عن كل طريقة من طرائق التوصيف السابقة الذكر:-

### أولاً : التوصيف الشامل

هي عبارة عن شرح تفصيلي وشامل للمادة ذاتها والمواصفات المطلوب توافرها فيها وذلك باستخدام الاسلوب اللفظي والذي من خلاله يستطيع مدير المشتريات ان ينقل الى الطرف الاخر صورة واضحة ودقيقة عما يرغب بشرائه دون لبس أو غموض ومن دون ان ينصرف المعنى الى غيرها من المواد ، الامر الذي يسهل عمل الطرفين : المشتري والمجهز .

ويمكن لمدير المشتريات عند اتباعه لهذه الطريقة أن يستخدم ما يشاء من الوسائل التوضيحية كالرسوم والخرائط والمخططات والتي بواسطتها يتم تحقيق هدف التوصيف .

إن هذه الطريقة لا تستخدم الا في حالة ما اذا كانت السلع المصنعة يجري بيعها بدون علامات تجارية أو ان المحاصيل الزراعية ومنتجات الغابات والبحار تباع بدون رتب او درجات .

### ثانياً : العلامة التجارية

في الوقت الحاضر نجد ان غالبية ان لم يكن جميع السلع المصنعة اصبحت (وخاصة في الدول المتقدمة ) تنتج وتباع بعلامات تجارية والتي في حقيقتها ما هي إلا تعهد ضمني من قبل المنتج بتوفير خصائص وصفات معينة في السلع التي ينتجها . بكلمات اخرى انه عندما يتم انتاج السلعة بعلامة تجارية معينة فان المنشآت المنتجة لها سوف تزود المشتريين وذوي العلاقة بنشرة تفصيلية توضح فيها الكثير من الامور التي تخص السلعة سواء كان ذلك فيما يتعلق بالمواد المستخدمة في إنتاجها أساساً أو فيما يخص مواصفات السلعة وابعادها وقياساتها وقوة تحملها وما الى ذلك من امور ، بعد ذلك يصبح

المنتج ملزماً بتوفير كل هذه المواصفات والمقاسات فيما ينتجه من سلع . ان الخروج عن ذلك ( مهما كان بسيطاً ) لهو امر سوف يعرض صاحب العلامة الى المساءلة الادبية وربما القانونية . فمثلاً عند انتاج السيارة بعلامة تجارية معينة فان منتجها سوف يذكر في نشرته التفصيلية كافة المعلومات التي يعتقد انها ضرورية للمشتري والتي في ضوئها يمكن أن يتخذ قرار الشراء . فمثلاً فيما يخص المحرك فانها تشمل على سبيل المثال لا الحصر : القوة الحصانية ، عدد المكابس ، وأحجام كل واحد منها . وهكذا يمكن قول الشيء ذاته عن بقية اجزاء السيارة الاخرى .

عليه فعندما تظهر حاجة لشراء سلعة من هذا القبيل فانه سيتم إستعراض السلع ذات العلامات التجارية ومقارنة مواصفات بعضها مع البعض الاخر بحسب ما هو موضح في النشرات التفصيلية الخاصة بها ، وبالتالي تتمكن الادارة المختصة من اختيار تلك العلامة التي تحقق لها افضل النتائج .

يتضح مما تقدم ان عبء التحقق من الجودة وتوفير الصفات المطلوبة في السلع المنتجة قد تم نقله الى المنتج نفسه (٦) . فالمنتجون وحفاظاً منهم على ما يتمتعون به من سمعة وشهرة نجدهم يعملون جاهدين على إنتاج السلع بنفس المواصفات المعلن عنها من قبلهم (٧) .

### ثالثاً : الرتب

اذا كان من الممكن توصيف السلع المصنعة والتحقق من مستويات جودتها باستخدام العلامات التجارية ، فان ذلك غير ممكن في السلع الزراعية ومنتجات الغابات والمناجم والبحار ، ويعود ذلك الى تجانس الصفات في النوع الاول من السلع وانعدام هذا التجانس في النوع الثاني منها . ان التجانس في انتاج السلع او انعدامه ظاهرة سببها اختلاف العوامل والظروف المؤثرة في العملية الانتاجية لكلا النوعين من السلع ، فهي ليست واحدة من حيث الثبات والاستقرار . ففي الوقت الذي نجدها ثابتة ومستقرة عند إنتاج السلع المصنعة نراها متغيرة ومتقلبة في حالة السلع الزراعية والمنتجات الطبيعية . اي أنه

إذا كان باستطاعة منتجي النوع الأول من السلع التحكم في عوامل الإنتاج وظروفه والسيطرة عليها بالقدر الذي يسمح لهم بصنع سلع نمطية ووفقاً لمواصفات قياسية ، فإنه كثيراً ما يستحيل على منتجي النوع الآخر من السلع من السيطرة على وسائل الإنتاج بالقدر الذي يمكنهم من إنتاج السلع طبقاً لمواصفات معينة وبحيث تتوافر هذه المواصفات في كل وحدة من وحدات هذه السلع المنتجة . وهذا يدل على أن عوامل الإنتاج وظروفه تكون قياسية ومعيارية في حالة السلع المصنعة ، بينما هي ليست كذلك في السلع الزراعية والمنتجات الطبيعية مما أدى إلى انعدام التجانس التام في صفات هذه السلع والمواد . فإذا كانت المادة الأولية والرطوبة والضوء والحرارة وبقية المؤثرات في العملية الانتاجية ذات مستويات قياسية في السلع المصنعة فهي ليست كذلك في السلع الزراعية والمنتجات الطبيعية . فمكونات التربة في بقعة معينة من الأرض هي قطعاً ليست نفس المكونات وبالضبط في البقعة المجاورة لها . ليس هذا فحسب بل أن ما يتساقط من امطار هو الآخر ليس واحداً في كلا البقعتين وكل هذه العوامل خارجة عن سيطرة المزارع وتحكمه . وهكذا يمكننا ان نقول الشيء نفسه عن عوامل اخرى مثل الشمس والرياح والرطوبة . وبالإضافة الى هذه العوامل الطبيعية التي يخضع لها إنتاج هذه السلع توجد هناك بعض العوامل الاخرى التي تؤثر على هذا الإنتاج والتي منها : الطرق والاساليب المتبعة في الزراعة ، والري ، والجني مما يؤدي بالتالي الى صعوبة التحكم في جودة الإنتاج وحصول الاختلافات في مواصفات الوحدات المنتجة من منطقة الى أخرى بل ومن مزرعة الى أخرى في نفس المنطقة (٩) .

يظهر مما تقدم أن هناك صعوبة إن لم يكن إستحالة في إنتاج سلع زراعية متجانسة مما دفع باصحاب الشأن الى التفكير بضرورة ايجاد طريقة أخرى للتوصيف هو غير اسلوب العلامات التجارية ، فكانت الرتب هي الطريقة المناسبة في هذا المجال .

فالرتبة إذن هي مقياس لتوافر مواصفات وخصائص معينة في السلع الزراعية ومنتجات المناجم والبحار يفهمها كل من طرفي التعامل : البائع

والمشتري . والمقاييس هنا لم توضع على شكل معايير Standards ، كما في السلع المصنعة ، بل على هيئة درجات أو رتب Grades لكل صفة من صفات السلعة ، بحيث يكون لكل منها حداً أعلى وحداً أدنى ، وبالتالي أصبح التأكد من توافر صفة معينة في السلعة يتم من خلال قياس ابعاد هذه الصفة ثم معرفة ما اذا كانت تقع ضمن الحدود المقررة لتلك الصفة أم لا . فتحديد رتب القطن مثلاً يتم على اساس صفات وخصائص معينة يُعتقد أن لها تأثيراً كبيراً على استخدامه مثل طول الشعيرة ، ودرجة البياض ، ومستويات الرطوبة ، ومقادير الشوائب (١٠) ، كما أن كل صفة من هذه الصفات لا يتم تحديدها برقم محدد بل يتم تحديدها على هيئة فئة حدودها تقع بين رقمين يمثل الاول حدها الادنى في حين يمثل الثاني الحد الاعلى لها . فطول الشعيرة في قطن الدرجة الاولى لا يحدد بـ ٢ سم مثلاً بل يوضع على هيئة فئة وبالشكل التالي : ١ - ٢ سم . وهذا يعني أن كل قطن يتراوح طول الشعيرة فيه ما بين ١ سم و ٢ سم فهو قطن من الدرجة الاولى وفيما يخص هذه الصفة فقط . ويمكن قول الشيء نفسه عن بقية الصفات . وعليه فان الرتبة تتضمن عادة فكرة التجانس ، اي أن السلعة قد تشتري من عدة بائعين أو اسواق متفرقة ومع ذلك فانها تكون من نفس الجودة وتحتوي على نفس الصفات (١١) .

وبناء على ما تقدم أصبح تطبيق الرتب كنظام من أنظمة التوصيف يتطلب ارسال السلع الزراعية والمواد الاولية الطبيعية الى مراكز الفرز حيث يتم فرز المحصول وتجميع الوحدات المتجانسة وبحسب الحدود الموضوعه لكل صفة من صفات الحصول .

وبعد أن يتم تحديد الرتب وتأسيسها ( الذي يكون إما من قبل هيئات حكومية أو مؤسسات خاصة وذلك بحسب التنظيم السائد في ذلك القطر ) توضع تحت تصرف اصحاب العلاقة من رجال الاعمال والغرف التجارية والاتحادات الصناعية والمؤسسات الحكومية وغيرهم .

ويجب الانتباه هنا الى أن الرتب هي رتب قطرية اي تخص قطراً بذاته حيث لا يوجد لحد الآن ما يسمى بالرتب القومية أو الدولية . فلا تزال لكل قطن من اقطان الدول المختلفة المنتجة لهذا المحصول رتبته الخاصة به والتي قد تختلف، شدة أو ضعفاً ، قليلاً أو كثيراً عن مواصفات رتبة المحصول المنتج في دولة أخرى .

إن نجاح نظام الرتب الذي يعني الانتظام والتماثل اصبح يتوقف على ما يأتي:

١. توافر درجة عالية من الثقة في البائع وأنه سوف لن يستخدم الغش فيخلط بعض وحدات السلعة ذات الرتبة الأدنى مع غيرها من السلع ذات الرتبة الأعلى وبييعها جميعاً على انها ذات رتبة واحدة (١٢) .
٢. الدقة في اختيار الخصائص المؤثرة في الجودة والمتخذة اساساً لوضع الرتب وتكوينها ، فالكثير من المستهلكين يفضلون الاحجام الكبيرة من الفاكة ، لذلك يعتبر الحجم في هذه الحالة عاملاً له أهمية في تحديد مواصفات الرتبة .
٣. السهولة التي يمكن بها التحقق من توفر الصفات في الرتبة عند القيام بعملية الفحص .

ومن المزايا التي تتمتع بها العلامة التجارية وكذلك الرتب كطريقتين مختصرتين من طرائق تحديد مواصفات جودة المواد المشتراة يمكن ذكر ما يأتي:-

١. تعد من اسهل طرائق توصيف المواد وأقلها تكلفة لأن توصيف المادة لا يتطلب أكثر من ذكر العلامة التجارية أو الرتبة وبدون الحاجة لذكر المواصفات بأكملها . وهذا بدون شك يوفر وقت المشتري ويخفض له تكاليف الشراء (١٣)
٢. قلة احتمالات الخطأ عند كتابة المواصفات لأن ما سيكتبه المشتري لن يتعدى عدداً محدوداً من الكلمات او الارقام .

٣. سهولة عمليات فحص المواد المشتراة وبساطتها وخاصة في حالة استخدام العلامات التجارية ، اذ الفحص في هذه الحالة لا يتعدى التأكد من تلك العلامات التي تحملها السلع المرسله من المجهزين .
٤. زيادة الثقة والأطمئنان في جودة المواد المشتراة واستمرار الحصول عليها بنفس الجودة مما لا يجعل هناك حاجة شديدة لاجراء الفحص على تلك المواد المشتراة (١٤) .
٥. عند استخدام العلامات التجارية او الرتب تسهل عملية التعاقد والاتفاق بين طرفي التعامل طالما لا توجد هناك حاجة لانتقال المشتري الى حيث توجد السلعة لفحصها ومعاينتها كما لا توجد مبررات لنقل السلعة الى مكان المشتري (١٥) . كما أن استخدام هاتين الطريقتين يقلل من حدوث حالات النزاع أو الخلاف بين الطرفين والتي تنشأ عادة عند عدم تحديد صفات السلع وخصائصها تحديداً واضحاً ودقيقاً .
٦. إن نقل ملكية السلع من المنتج الذي يقوم بتوزيعها الى المشتري الذي يرغب باستخدامها واستعمالها يحمل اطراف التعامل اقل قدر من التكاليف لان عمليات البيع والشراء تتم بدون الحاجة لفحص السلعة ومعاينتها شخصياً مما يوفر على الطرفين الكثير من النفقات .

#### رابعاً : العينات

هناك طريقة أخرى لتوصيف جودة المواد المشتراة وهي الطلب من الموردين تقديم عينات مع عطاءاتهم التي سيتم فحصها ومقارنتها مع بعضها البعض تمهيداً لاختيار الافضل منها .

ومع ذلك ففي تقديري لا يمكن اعتبار العينات طريقة رئيسية من طرائق تحديد مواصفات جودة المواد المشتراة بل هي طريقة مكمله لطرائق التوصيف الأخرى ففي ظل شيوع ظاهرة تمييز السلع المصنعة وتدرج السلع الزراعية والطبيعية نجد من النادر استخدام هذه الطريقة بشكلها المستقل بوصفها طريقة من طرائق التوصيف بل غالباً ما تكون مرافقة لطرائق أخرى وخاصة طريقة التوصيف بالعلامات التجارية .

وهذا يعود الى السبب الرئيسي الذي يقف وراء استخدام العينات في التوصيف ، اذ ان سبب استخدامها أساساً هو أن هناك بعض الصفات المظهرية للسلعة كاللون واللمعان وغيرها من المظاهر التي لا يمكن وصفها وتحديد معالمها بدقة ووضوح تامين بالتوصيف اللفظي مما دفع بالجهازين الى تقديم عينات مع عطاءاتهم لتمكين الآخرين من التعرف على هذه الصفات فقط وحصولهم على التصور الكامل عنها والذي أصبحت الكلمات عاجزة عن تحقيقه مهما طال الشرح أو التوضيح . لذلك كانت أحسن طريقة للتعرف على هذه الصفات المظهرية ومن دون لبس أو غموض هو مقارنتها بعينة نموذجية .

وهذه الطريقة هي الشائعة الاستخدام وبصورة كبيرة عند شراء الاقمشة، حيث أصبح من الصعب على المجهز إعطاء صورة واضحة عن اللون أو مظهر الاقمشة الخارجي وشكلها من خلال الوصف . فاللون الاحمر مثلاً يختلف من شخص الى آخر وذلك لتعدد درجات هذا اللون حيث يمكن أن تطلق هذه الكلمة على عدد كبير من الالوان رغم ما بينها من اختلافات والتي قد تكون شديدة في بعض الاحيان .

ويمكن أن تستخدم العينات أيضاً في حالة غياب الرتب فعند شراء الحاصلات الزراعية غالباً ما يُطلب من المزارعين تقديم عينات من السلع التي يتوقع منهم تجهيزها والتي يُحتفظ بها لمقابلتها مع المواد التي ستسلم فيما بعد (١٦) .

وأذا كانت الممارسة الشائعة في استخدام العينات هي أن يقوم المجهز بتقديمها الى المشتري ، فانه قد يحصل في بعض الحالات ان تعرض ادارة المشتريات عينات على الموردين وتطلب التسليم بموجبها سواء كانت هذه الادارة تنوي شراء سلع مصنعة أم حاصلات زراعية .

## ثامناً : التوصيف بالأداء

في بعض الحالات تكون السلع والمواد المصنعة الموجودة في الاسواق غير قادرة على تلبية احتياجات المنشأة ومتطلباتها مما يدفع بها الى طلب انتاجها من الشركات المجهزة . وتكون الطريقة التي تستخدمها ادارة المشتريات في إحاطة المجهز علماً بالسلعة ومواصفاتها هي طريقة التوصيف بالأداء ، وهي أن المشتري لا يقوم بتحديد مواصفات المواد والسلع التي يروم شرائها بل يشير الى رغبته في الحصول على أداء معين من السلع المشتراة وفي ظل ظروف عمل معينة ، حيث أن المشتري في هذه الحالة لا يكون مهتماً بنوع وخصائص السلعة قدر اهتمامه بالأداء الذي سوف يحصل عليه من شرائه لها .

إن هذه الطريقة من طرائق التوصيف التي تقرب من حالات الانتاج الخاص حالة تلجأ اليها المنشآت المشتريه في الاحوال التي لا تعرف فيها سوى القليل عن الخصائص الفنية والتركيبية التي يجب أن تتصف بها السلعة المطلوبة أو حتى الجهل التام بها (١٧) ، وبموجبها لا يتدخل المشتري في طريقة الصنع ولا حتى بتفاصيل المواد الداخلة في الانتاج (١٨) ، وبذلك فانها طريقة يتحرر من خلالها المنتج من قيود المواصفات المحددة له مسبقاً مما يمكنه من الاستفادة من فوائد التطورات والابتكارات الفنية التي تحصل في مجال الصناعة التي يعمل فيها .

إن طريقة التوصيف بالأداء فضلاً عن استخدامها في شراء المعدات الحربية المعقدة والسلع المعمرة من المكنائ والآلات فانها ايضاً تستخدم في شراء الكثير من الاجزاء كما في حالة قيام المنشأة بتوصيف مادة الالواح الزجاجية مثلاً كأن تكون قابلة للانحناء الى زاوية مقدارها ٩٠ درجة وتحمل حرارة مقدارها ٨٠ درجة مئوية (١٩) . كما أن شركات صناعة الطائرات والسلع الالكترونية غالباً ما تستخدم هذه الطريقة حتى عند شرائها لبعض المواد العامة كالاسلاك مثلاً . فهذه الشركات لا تقوم بتحديد ماهية المواد التي سوف تُصنع منها او تلك التي تغلف بها قدر قيامها بتحديد بعض صفات الاداء المتوقع الحصول عليها من هذه الاسلاك كأن تتحمل درجة حرارة تصل الى ١٥٠ درجة مئوية ولها مقاومة معينة للاحتكاك كما تمتلك قدرة معينة على نقل الطاقة الكهربائية وتوصيلها (٢٠) .

