

نظمية السلوك الشرائي للهيئات : تطبيق لمفهوم المركز الشرائي ومكوناته في دولة قطر

د. محمد بن عاتق *

أولا — مقدمة في مجال البحث :

يقع هذا البحث في اطار بحوث التسويق التطبيقية ، ويتناول مجالا لم ينل بعد قسطا وافرا من التحليل في دراسات التسويق في العالم النامي بشكل عام وفي الدول العربية والخليجية بوجه خاص ، حيث يدور موضوعه حول تحليل مفهوم المركز الشرائي في المنظمة Buying Centre وهو أحد مفاهيم تنظيم السلوك الشرائي للمنظمات الكبيرة Organizational Buying Behaviour (OBB) ومدى تطبيقه في دولة قطر .

لقد برزت دراسات سلوك الشراء التنظيمي في الستينات في الدول المتقدمة ، وكان تطبيقها محصورا على النشاط الصناعي في منظمات الأعمال التي تهدف إلى تحقيق الأرباح . وفي منتصف السبعينات امتد تطبيقها حتى شملت مختلف النشاطات بما فيها المنظمات التي لا تسعى إلى تحقيق الأرباح : Non-profit Institutions في قطاعات الحكومة والدولة والقطاع العام . ومع بداية الثمانينات توسعت الدراسات والبحوث حتى شملت بالتطبيق الاقتصاديات النامية . كما تعددت مداخل تفسير تنظيم السلوك الشرائي للمنظمات في الفكر التسويقي ، ومن أهمها المدخل التنظيمي والوظيفي ، والمدخل السلوكي ، والمدخل الكمي ، والمدخل المشترك العام أو المركب وغيرها^(١) .

يركز هذا البحث على المدخل التنظيمي الذي يشمل بدوره عدة طرق للتحليل من أهمها أسلوب النماذج والذي ينقسم بدوره حسب الهدف من اعدادها إلى نماذج نظرية ونماذج عملية ، حيث يحمل كل تحت طياته عدة تقسيمات^(٢) . وتجدر الإشارة إلى ندرة النماذج التي تعالج هذا التحول المعاصر في الاقتصاديات النامية . ويركز البحث على

* مدرس بقسم ادارة الأعمال — جامعة الكويت .

اختيار أحدها ، ذلك الذي سبق تطبيقه في شراء المعدات الرأسمالية في القطاعين الحكومي والعام في مجال استصلاح الأراضي الصحراوية في جمهورية مصر العربية .

ثانياً — أهمية البحث :

تبدو أهمية هذا البحث من عدة جوانب ، من أهمها ما يلي :

١ — يعالج أحد قضايا التسويق المعاصر ولا سيما في مجال الشراء ، ذلك المجال الذي تنفق فيه الدول — وخاصة النامية — نسبة كبيرة من دخولها في شراء غالبية الاحتياجات من المنتجات الصناعية والاستهلاكية على حد سواء ، حيث إن تلك الدول تعتمد بدرجة تربو على ٩٠٪ على عمليات الاستيراد من الخارج . لهذا يعتبر تنظيم السلوك الشرائي النواة الحقيقية بل واللبنة الأساسية في محاولة علاج ما تعاني منه الدول النامية كافة في مجال الترشيح في الانفاق وتوجيه الاستهلاك . ومن ثم فإن البحث يمثل إحدى المحاولات الهادفة من تناول موضوعات تنظيم السلوك الشرائي في الاقتصاديات النامية .

٢ — يعالج البحث بعض قضايا تنظيم السلوك الشرائي في القطاع الحكومي في الدول النامية ، حيث يلقي الضوء تركيزاً على دولة خليجية مازال دخلها القومي شبه أحادي المصدر ، حيث الهدف عدم تحقيق الأرباح بقدر المساهمة الجادة في رفع مستوى المعيشة . وتعود خطورة تحليل تنظيم السلوك الشرائي في هذا القطاع إلى التزايد المستمر في نشاطاته ، بجانب أن العائد الاجتماعي طويل المدى ، والقدرة في الحكم على كفاءته لا تظهر بوضوح في قلة من السنوات المالية . ومن جهة أخرى فإن الانفاق الحكومي في الشراء مستمر ومتزايد ومتراكم .

٣ — أن القطاع الحكومي لدولة قطر ، نظراً لجسامة المسئولية الملقاة على الدولة ، يشتري بالكميات الكبيرة Mass Purchasing يتم معظمها عن طريق المناقصات وغالبيتها تعرض في مناقصات عالمية ، بجانب حرص الحكومة على ترشيح عمليات الشراء Buying Behaviour Rationalization . ولم تجد هذه الدراسات العناية اللازمة بعد في العالم العربي .

٤ — التطور السريع نحو الأفضل في نظام الشراء الحكومي في دولة قطر . وليس أدل على ذلك من تطوير التشريعات ممثلة في تعدد الأحكام المنظمة لنشاطات المناقصات

والمزادات بكافة أنواعها وطرقها ، وتعديل القوانين المنظمة للشراء الحكومي وذلك في فترة وجيزة منذ منتصف الستينات . كذلك فإن هناك طفرة ملموسة في النهضة الصناعية بالبلاد في قطاعات البنية الأساسية والثقيلة ومعامل النفط والصلب والأسمدة والاسمنت وغيرها^(٣) .

٥ — المساهمة في إثراء المكتبة الخليجية والعربية في هذا المجال في دراسات بحوث التسويق .

ثالثا — أهداف البحث :

يهدف البحث إلى معالجة ما يلي :

١ — مدى تطبيق مفهوم المركز الشرائي Buying Centre Concept في تنظيم السلوك الشرائي للمنظمات الحكومية في دولة قطر ، وإلى أي مدى تتوافر مكوناته والعلاقات فيما بينها ومدى تداخلها .

٢ — إمكانية تطبيق النموذج المقترح ، وإلى أي مدى يساهم هذا النموذج في تفسير تنظيم السلوك الشرائي لهذه المنظمات .

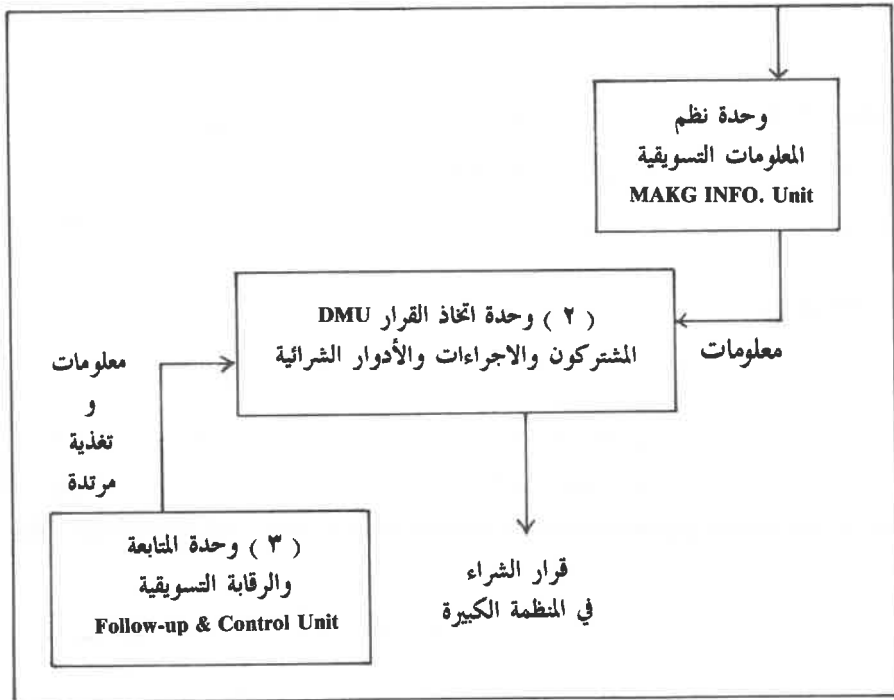
٣ — مدى إمكانية تطوير النموذج المقترح وذلك من خلال اجراء بعض التعديلات أو التغييرات — إما بالاضافة أو الحذف — بهدف الوصول إلى وضع تصور شامل في شكل نموذج عام يفسر تنظيم السلوك الشرائي في القطاع الحكومي لدولة قطر .

رابعا — خطة البحث وأسلوب الدراسة :

بجانب المقدمة والأهمية والأهداف يشمل البحث تحديد الاطار العلمي المساند للدراسة ، وحدود اطار خطة البحث التي تشمل استعراضا للفروض التي بني عليها البحث والبيانات وأسلوب التحليل ومنهجه . ثم الوصول إلى النتائج وعرض عدد من المقترحات التي من شأنها الافادة في وجود نموذج يفسر سمات تنظيم السلوك الشرائي في دولة قطر .

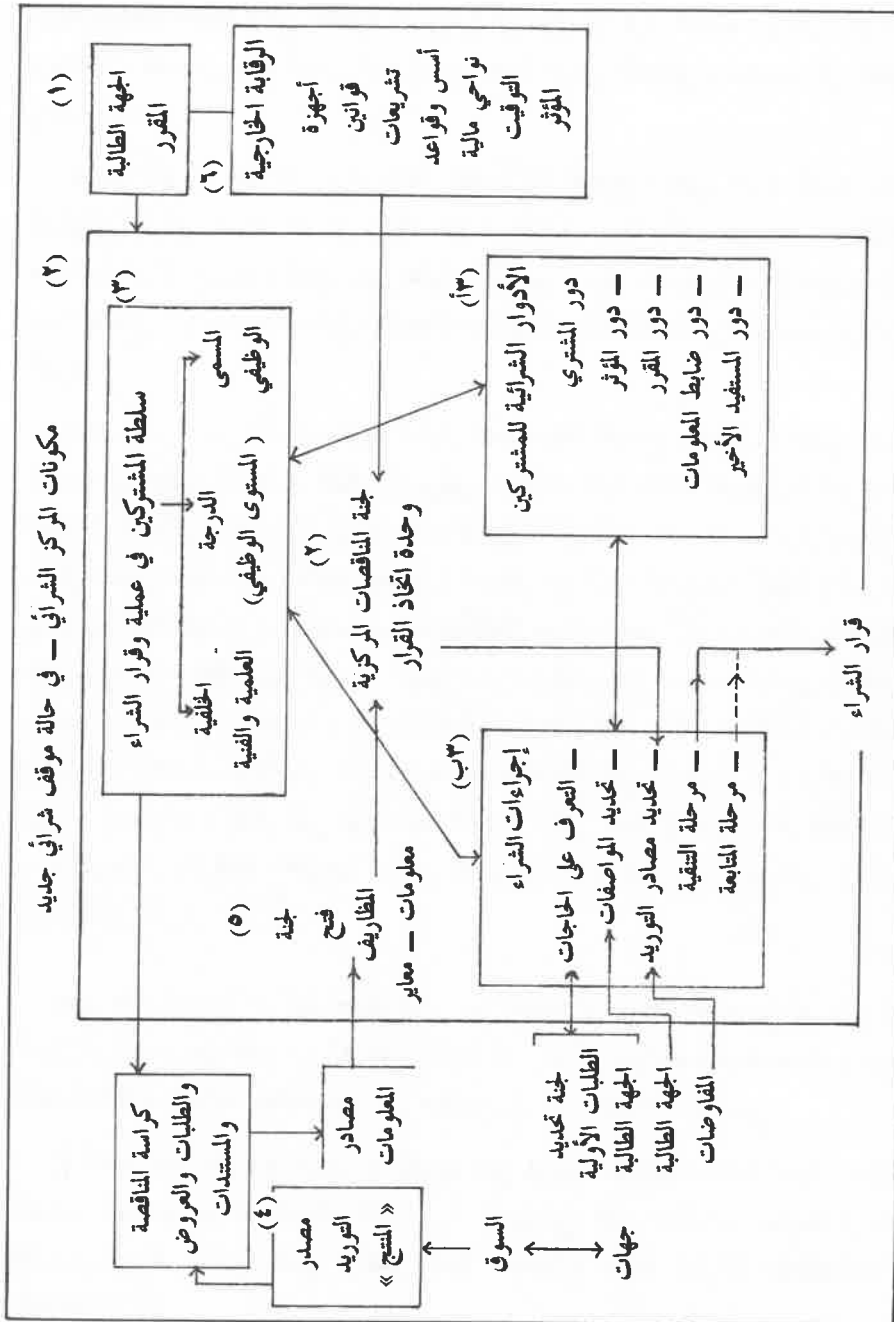
١ - الاطار العلمي للدراسة :

تدور بعض محاور نماذج المدخل التنظيمي / الوظيفي في مجال السلوك الشرائي للمنظمات حول امكانية وضع تصور شامل لما هو معروف باصطلاح مفهوم المركز الشرائي للمنظمة ومكوناته The Buying Centre; Concept & Components — وهو مركز تنظيمي ديناميكي ولكنه غير مرئي الوضوح على الخرائط التنظيمية و / أو الهياكل التنظيمية في دنيا الأعمال ، ولكنه ذو فعالية في تفسير هذا السلوك . ويمكن عرض ملخص يوضح العلاقة بين مكونات هذا المركز من جهة وبين قرار الشراء من جهة أخرى — وهو محور البحث — كما في الشكل رقم (١) .



الشكل رقم (١) — مكونات المركز الشرائي في المنظمات الكبيرة

هناك اتفاق بين الكتاب والمفكرين في مجال تنظيم السلوك الشرائي حول مكونات المركز الشرائي حيث يشمل ثلاث مجموعات تنظيمية تمثلها المربعات التي يحتويها الشكل السابق^(٤) . ونتيجة التفاعل بينها وبمحصلة العلاقات الداخلية المتبادلة بينها



الشكل رقم (٢) : نموذج متكامل لتنظيم السلوك الشرائي في المنظمات الحكومية في الاقتصاديات النامية (٥) .

Interrelationships يمكن للإدارة التسويقية الوصول إلى قرار الشراء . وتمثل مكونات وعلاقات هذه المربعات أساس البحث من حيث عرض التحليل والوصول إلى النتائج والمقترحات .

يقتصر العرض هنا على إيراد شكل عام لأحد النماذج ، يدور حوله تفسير تنظيم السلوك الشرائي للمنظمات في الاقتصاديات النامية ، وقد أعد على ضوء معطيات مكونات مركز الشراء والذي سبق تطبيقه في مصر ، مع بيان لمبررات الاختيار ومزايا هذا النموذج . ثم يوضح التحليل بيان سماته ومكوناته وعلاقاته المفسرة للوصول إلى قرار الشراء .

هناك مجموعة من الأسباب تؤيد اختيار البحث لهذا النموذج . فبجانب عنصر الندرة العددية في النماذج المتاحة في الفكر التسويقي ، وذلك نظرا لحداثة العهد بهذا النوع من البحوث كما ذكرنا انفا ، والرغبة في عدم تطبيق نماذج تكرر تطبيقها — مرارا وروتينيا — في الدول المتقدمة ، والايان بضرورة التفاعل مع البيئة التسويقية المحيطة والنهوض بها ، فإن هذا النموذج يعتبر أيضا نموذجا متكاملا حيث يشمل أكثر من جانب تنظيمي حيث يوضح سلطة المشتركين في عملية الشراء وتقسيماتها حسب المسمى الوظيفي والمستوى الوظيفي (الدرجة) ، والخلفية التكنوقراطية لهم — العلمية والفنية ، والخبرة والمهارة والكفاءة ، والأدوار الشرائية Buying Roles التي يقومون بها ، واجراءات الشراء وخطواته (تلك التي يوضحها النموذج الثاني تحليلا) ، ووحدة المعلومات ومصادرها ، والرقابة الخارجية وأجهزتها وأدواتها ومكوناتها ، ومصادر التوريد وارتباطاتها بالمركز الشرائي .

يعتبر هذا النموذج حراكيا حيث يمكن معه اضافة أو حذف أو تعديل أو تغيير أو تحويل أو ادماج أي عدد من العوامل المكونة له . كما أنه مترابط ومرن حيث يوضح كافة العلاقات الثنائية المتبادلة بين كل متغيرين في اطار المدخل التنظيمي .

كما اختير هذا النموذج حيث تم تكوينه على فرضية مؤداها امكانية اعتبار معظم العناصر المحددة لحركة النشاط الشرائي / التسويقي تمثل معطيات معلومة لرجل التسويق . وقد أمكن جمعها وأطلق عليها اصطلاح المظلة الشرائية Purchasing Umbrella^(٦) .

إضافة إلى ذلك فإن هذا النموذج يعتبر أحد النماذج التي تعد على أصبع اليد الواحدة في الاقتصاديات النامية ، والتي أثبتت البحوث امكانية قبوله للتطبيق في جمهورية مصر العربية لتفسير تنظيم السلوك الشرائي للمعدات الرأسمالية في قطاع استصلاح الأراضي والتعمير^(٧) . كما أنه يجسد تحليل مفهوم المركز الشرائي المتعدد Multiple Buying Centre والذي يفيد في أكثر من موقف شرائي معين تلك التي تواجهها المنظمات الكبيرة .

تحليل النموذج : مكوناته وعلاقاته

يهدف هذا الجزء من الدراسة شرح النموذج المقترح تطبيقه لتفسير تنظيم السلوك في دولة قطر ، حيث إنه يمثل نموذج المركز الشرائي السابق الإشارة إليه ، من حيث مكوناته وعلاقاته الداخلية معاً وكيفية الوصول إلى قرار الشراء الأخير .

ففي حالة موقف شرائي معين (موقف شرائي لأول مرة) تبدأ الجهة الطالبة في تحديد الاحتياجات والمثلة بالمربع رقم (١) في الشكل رقم (٢) وترسل به إلى لجنة المناقصات المركزية والتي يمثل نشاطها المربع الداخلي الكبير رقم (٢) حيث تمثل لجنة المناقصات المركزية وحدة اتخاذ القرار DMU في العملية الشرائية . وفي داخل هذه الوحدة يتم التحليل والعلاقات من ٣ جوانب هي :

١ — تحليل سلطة المشترين والمثلة بالمستطيل رقم (٣) مع الاعتماد على بعض المعايير لتحديد هذه السلطة ومنها المسمى الوظيفي والمستوى الوظيفي أو الدرجة وخلفية المشترين في صنع القرار ، ويمكن لأي بحث ولأي نموذج اختيار أي معيار ينسب إلى السلطة .

٢ — الأدوار الشرائية للمشاركين والمثلة بالمربع رقم (٣) وهي متعارف عليها في الفكر التسويقي . ويهدف النموذج التعرف على مدى تواجد هذه الأدوار وأهمية كل منها وعلاقتها مع بعضها البعض . ويتحدد كل دور على ضوء عدد من المعايير التي تميز كل دور منها .

٣ — الإجراءات المتبعة والمثلة بالمربع رقم (٣ ب) والمتعارف عليها في الفكر التسويقي بالمراحل الخمسة .

يلي ذلك عرض كراسات المناقصات في الأسواق داخليا وخارجيا وما يستلزم ذلك من اجراءات ادارية بحتة من خلالها يمكن تحديد مصادر التوريد والمثلة بالمرجع رقم (٤) التي ترسل بعروضها Offers إلى لجنة فتح المظاريف والمثلة بالمرجع رقم (٥) . التي تبدأ أعمالها وتنتهي بعرض ملخص في شكل كشوف رئيسية ترسل بها إلى لجنة البت — والتي غالبا ما تكون هي لجنة المناقصات المركزية — وذلك بهدف وضع مجموعة من المعايير التي على أساسها يتم ترتيب أولويات مصادر التوريد . وخلال اجراءات تحديد هذه المصادر يجري اجراء المفاوضات مع بعض منها ، تلك الاجراءات التي تحددها في الغالب الأعم بعض نصوص قوانين المناقصات في معظم الدول .

كما يوضح النموذج في نفس الوقت الدور الذي تؤديه أجهزة الرقابة الخارجية والتي يمثلها المربع رقم (٦) وارتباطها بالجهة الطالبة ، وبأعمال الرقابة على نشاط لجنة المناقصات المركزية . وبالوصول إلى مرحلة التنقية في المربع (٣ ب) يمكن القول بأن قرار الشراء النهائي قد صنع . ويلاحظ في الوقت نفسه شمول النموذج على جوانب المعلومات والتغذية والمتابعة ونشاطاتها عن طريق اتجهات الأسهم .

٢ — فروض البحث :

بني البحث حول فرض أساسي ذي شقين هما :

١ — أن مفهوم المركز الشرائي موجود في البيئة التسويقية المنظمة للسلوك الشرائي في دولة قطر .

٢ — أن النموذج المقترح قابل للتطبيق ومن الممكن ، نتيجة مرونته ، أن تتم التعديلات بما يتناسب والبيئة التسويقية في دولة قطر .

٣ — البيانات :

يتناول هذا الجزء تحديد نوعية البيانات ومصادرها — والتي أشير إليها في الهوامش والمراجع — وكيفية الحصول عليها ومدى الافادة منها ومجالات استخداماتها في هذا البحث المكتبي .

اعتمد البحث على عدد من مصادر البيانات الثانوية منها مجموعة القواعد والأحكام

واللوائح والقوانين والتشريعات والأوامر وتعديلاتها تلك التي صدرت في دولة قطر منذ ١٩٦٢ حتى تاريخه والخاصة بالشراء الحكومي وتنظيمه وهيئاته ونظم المناقصات والمزايدات والتي أفادت بعد تحليلها من زاوية تنظيم السلوك الشرائي في توضيح معاملة والتعرف على طبيعته والاجراءات وأجهزة الرقابة والمعلومات ووحدة اتخاذ القرار وأفرادها وأدوارهم الشرائية . كما ساهمت البيانات المتاحة في امكانية التعرف على التكامل بين هذه الأركان أو المكونات . كما اعتمد البحث على مجموعة من الاحصائيات الرسمية التي وضحت حجم التجارة ومدى الاعتماد على الواردات وضخامة صفقات الشراء الحكومي من زوايا العدد والقيمة والكمية وتعدد مصادر التوريد وغير ذلك مما ساعد في القاء الضوء على أهمية الشراء الحكومي . كما أمكن التعرف على بعض المعلومات من بعض الوثائق الموجودة بقنصليات دولة قطر وادارات البحوث والتسويق الموجودة في بعض عواصم الخليج العربي . واعتمد البحث أيضا على عدد من المراجع المتخصصة ولاسيما البحوث والأوراق العملية المنشورة في مجال تنظيم السلوك الشرائي OBB ومعرفة ميادين التطبيق والتي أفادت إلى حد كبير في اختيار أحد النماذج الحديثة المتعارف عليها في الاقتصاديات النامية . كما اعتمد البحث في بعض بياناته الأولية على بعض المقابلات والملاحظات الشخصية والآراء والخبرات والمناقشات مع بعض المهتمين بالدراسة والممارسين لمجالها في البيئة الخليجية ، وقد ساهمت هذه البيانات في التعرف على بعض مظاهر الإيجابيات وبعض الظواهر والعوامل البيئية والمحلية المساندة في تفسير سير السلوك التنظيمي القائم في دولة قطر .

٤ - أسلوب التحليل :

يوضح هذا الجزء مسار التحليل والمدخل الذي نهجه البحث في الوصول إلى مجموعة النتائج . فعلى ضوء الدمج بين مكونات المركز الشرائي والنموذج العام المقترح هناك مدخلان رئيسيان طبقا في التحليل ، أولهما تحليل علاقات المكونات التنظيمية ، من وحدات تنظيمية للمعلومات والرقابة واتخاذ القرارات ، وذلك تحت مختلف المسميات والسلطات والأشخاص والأدوار الشرائية ، وثانيهما تحليل الاجراءات . وقد أمكن تحديد المكونات على ضوء تفسير القواعد والاجراءات والقوانين والعلاقات الحاكمة التي وردت في مجموعة التشريعات والمذكرات التفسيرية المنظمة للمناقصات العامة والمزايدات والشراء الحكومي في دولة قطر وذلك من وجهة نظر نظرية تنظيم السلوك

الشرائي للمنظمات^(٨) . كما ساعد المدخلان في تقييم تنظيم السلوك الشرائي القائم حيث يوضح محصلة لكل من مظاهر الايجابيات المميزة للوضع القائم من زاوية ، وكذا التعرف على بعض جوانب السلبية التي قد تؤخذ على التنظيم نتيجة الممارسة العملية من زاوية أخرى . وقد ساعد ذلك في امكانية التوصل إلى وضع عدد من المقترحات الخاصة بامكانية تطوير أو تعديل بعض مكونات النموذج العام المقترح مع تحديد بعض المكونات أو البنود غير الظاهرة بجانب المساهمة في عرض نموذج خاص يفسر تنظيم السلوك الشرائي للمنظمات في حكومة قطر .

٥ - النتائج :

يحتوي هذا الجزء على النقاط الأساسية التالية :

- أ (تحليل علاقات المكونات التنظيمية .
- ب (تحليل الاجراءات .
- ج (تقييم عام لتنظيم السلوك الشرائي في دولة قطر .
- د (نموذج مقترح لتنظيم السلوك الشرائي في دولة قطر .

أ (تحليل علاقات المكونات التنظيمية :

ويشمل هذا الجزء ابراز أهم النتائج التي تميز سمات تنظيم السلوك الشرائي في دولة قطر التي توصل إليها التحليل في المجالات التالية :

- تكوين اللجان .
- دور المشتركين في وحدة اتخاذ القرار (الأدوار الشرائية) .
- أجهزة المعلومات التسويقية .
- أجهزة الرقابة .

• تكوين اللجان :

تشير نتائج البحث إلى وجود عدد من اللجان المشتركة في عملية الوصول إلى قرار الشراء النهائي في المنظمات الحكومية بدولة قطر ، ومن أهمها :

١ — لجنة المناقصات المركزية : تشير البيانات والتحليل إلى تبعتها إلى وزير المالية والبتروال . وتتكون من رئيس ونائب للرئيس وخمسة أعضاء والقرار بالأغلبية العددية وفي حالة التعادل ترجح كفة الرئيس (م٧) . تختص هذه اللجنة بتلقي العطاءات وفتح المظاريف وابداء الرأي في العطاءات والتوصية بأرساء المناقصة على أصلح عطاء . كما تعتمد الكشوف التي تعدها الجهات الحكومية المختصة بعد التحري عنها والتحقق من سمعتها وتفوقها في النواحي المالية والانتاجية والفنية (م٨) . وتعتمد قرار توصية لجنة تصنيف المقاولين . وتقدم التوصيات في العطاءات التي لا تحتاج إلى دراسة فنية (م٩/٣٠) . كما توقع الجزاءات على مصادر التوريد الذين رست عليهم العطاءات ولم يقوموا بتوقيع العقود في المدد المحددة (م١٠) . ومن ثم يتضح دور اللجنة الذي تؤديه في جانب التأثير وكجهة للمعلومات في عمليات الشراء وتنظيم سلوكه .

٢ — ادماج أعمال لجنة فتح المظاريف وأعمال لجنة البت معا في لجنة المناقصات المركزية ، بخلاف الوضع على سبيل المثال في مصر أو السودان أو الجزائر أو نيجيريا حيث كل لجنة مستقلة ويقتصر دور لجنة المناقصات على لجنة البت فقط باعتبارها مؤدية لدور المؤثر و / أو دور المقرر في عملية اتخاذ قرار الشراء .

٣ — انفراد النظام بوجود لجنة لتصنيف الموردين (المقاولين) ومعرفة لجنة المناقصات بها مقدما يمنع التلاعب ويزيد من فرصة سابق التعامل ويسهل من عملية المفاوضات .

٤ — لا يحتاج المناقص (المورد) إلى مراجعة الجهة الحكومية الطالبة للحصول على المعلومات اللازمة (م١١) ، ومن ثم تحديد درجة الدقة accuracy التي تتوافر عند عرض الاحتياجات .

٥ — ترسل الجهة الطالبة بطلبات الشراء إلى الوزارة المختصة (والجهة الحكومية) قبل إحالتها إلى لجنة المناقصات المركزية (م١٢) .

٦ — مرونة في بعض الأزمنة ممثلة على سبيل المثال في مدة سريان العطاء بحد أقصى ٩٠ يوما (م١٣) .

٧ — مرونة حق الجهة الطالبة في $\pm$ ك/ق بنسبة لا تزيد عن ٢٠٪ (الكمية والقيمة) .

٨ — صندوق المناقصات المخصصة (م١٤) .

٩ — **لجان الفحص** : تشير النتائج إلى أن لجنة المناقصات المركزية تفحص الطلبات فنياً — من زاوية السعر والجودة والكمية والوقت والمخاطر — وتصل إلى توصية أو تشكل لجنة فنية خاصة لدراسة العطاءات المقبولة ، أو تستعين بخبراء أو فنيين استشاريين ، أو تحيل العطاءات المقبولة إلى الجهة الحكومية المختصة ، أو تشكل لجنة من اللجنة الفنية الخاصة والجهة الحكومية المختصة (٣٠.٣ ، ٣١) ومع هذا فإن اللجنة غير ملزمة بقبول توصيات الجهات أعلاه (٣٣.٣) ورأي لجنة المناقصات بأغلبية ثلثي الأعضاء — وتعد موافقة وزير المالية والبتروك نهائية (٣٣.٣ / ٢) .

• **دور المشتركين في وحدة اتخاذ القرار (الأدوار الشرائية) :**

يركز هذا الجزء على تحليل الأدوار الشرائية المتعارف عليها في نظرية تنظيم السلوك الشرائي في ظل تنظيمه في دولة قطر . تشير النتائج إلى ما يلي :

١ — **دور المشتري** : وينحصر في إدارة المشتريات التي تحصل على قرار الشراء بعد انتهاء لجنة المناقصات المركزية من توصياتها ورفعها إلى وزير المالية والبتروك لإقرارها .

٢ — **دور المستفيد** : وينحصر في الجهة أو الجهات الطالبة حيث ينحصر نشاطها في تحديد الاحتياجات وملء استمارة الشراء المعدة وتحديد المواصفات .

٣ — **دور المؤثر** : وينحصر في الأشخاص والجهات التالية :

أ — رئيس لجنة المناقصات وأعضاؤها .

ب — الجهة الحكومية المختصة حيث تقوم بمراجعة طلبات الشراء الواردة إليها من الجهات الطالبة قبل عرضها على لجنة المناقصات المركزية . كما تقوم بتحديد التأمين المؤقت المطلوب (١٠.٣٥) ، وقد يكون ذلك في شكل نسبة مئوية من قيمة العطاء .

كما يظهر الدور التأثيري للوزارة أو الجهة الحكومية المختصة في حالة انسحاب المناقص الفائز وتخلفه عن توقيع العقد أو دفع التأمين ، وذلك في التوصية بإلغاء المناقصة أو إعادة طرحها أو إمكان إرسالها على المناقص التالي سعرا وذلك وفقا لأحكام قانون المناقصات (٤٦.٣) .

ج — اللجان الفنية الخاصة المساعدة التي تشكلها لجنة المناقصات للتأكد من المواصفات فنيا وماليا وقانونيا .

د — الخبراء الفنيون الذين تستعين بهم لجنة المناقصات ضمن حالة فتح المظاريف والبت .

٤ — دور المقرر : تشير النتائج إلى مايلي :

أ — يكاد ينحصر هذا الدور في الغالب الأعم في وزير المالية والبترو ، إذ إن قراره نهائي بالقانون . وتشير النتائج إلى أهم المجالات التي يبرز فيها دوره كمقرر ومنها ما يلي :

— إقرار الكشوف التي تشمل أسماء الجهات الحكومية والمقاولين والموردين والتجار الذين يمكن التعامل معهم فرادى أو جماعات كمصادر للتوريد المحلي .

— اعتماد توصيات لجنة المناقصات المركزية (١٣٤) . فإذا زادت قيمة المناقصة على ٥٠ مليون ريال قطري وجب اعتمادها من الأمير بناء على اقتراح وزير المالية والبترو .

— البت في تظلمات كشف لجنة تصنيف المقاولين .

— إقرار الأسعار الأعلى في المناقصة (٣٦٣) .

— البت والافرار النهائي في التظلم المرفوع من أحد الموردين الذي رسي عليهم العطاء وتختلف عن توقيع العقد ودفع التأمين في المواعيد المحددة .

ب — كما يظهر دور لجنة المناقصات المركزية كمقرر في حالات التفاوض مع الموردين بشأن الأسعار فقط .

• أجهزة المعلومات التسويقية :

يحدد هذا الجزء تحليل جهات وأشخاص المعلومات Gate Keeper (s) التي يشتمل عليها تنظيم السلوك الشرائي في دولة قطر .

تشير النتائج إلى أن تنظيم السلوك الشرائي يظهر الدور البارز للمعلومات الشرائية / التسويقية Purchasing / Mrkg. Info. Role حيث حدد أجهزة ومصادر وأشخاص ووظائف المعلومات .

١ — من أهم أجهزة المعلومات ما يلي :

أ — الجهات الحكومية المهتمة بشراء الأصناف المعينة لاستخدامات معينة .

ب — غرفة تجارة قطر والسجل التجاري .

جـ - أجهزة النشر والاعلان في الصحف والاذاعة والتلفاز والمجلات المحلية والملصقات واللوحات (١١م) .
د - أجهزة أخرى .

٢ - ومن أهم مصادر المعلومات ما يلي :

- أ - أجهزة الاحصاء وسجلات السجل التجاري .
- ب - سجلات أخرى ينص عليها القانون (١٢م) .
- جـ - سجل تصنيف المقاولين (١٠، ١٣م) .
- د - محضر اجتماع لجنة المناقصات المركزية والجداول المرفقة به .
- هـ - جداول الكميات التي تعدها الجهات الطالبة وقوائم الأصناف .
- و - نماذج وشروط العطاءات .

٣ - ومن أهم الأشخاص الذين يمدون لجنة المناقصات المركزية بالمعلومات اللازمة لاتخاذ قرار سليم ما يلي :

أ - أمين سر لجنة المناقصات المركزية الذي ينظم ويعين من السلطة المختصة بناء على اقتراح وزير المالية والبترو (١٣م) . ويقوم بإعداد محضر اجتماع لجنة المناقصات المركزية .

ب - ممثل وزارة المالية الذي يحضر الاجتماعات ويتأكد من صحة البيانات الحاسبية والرقمية بالمستندات ، والاحتفاظ بأحد مفاتيح صندوق حفظ مظاريف العطاءات (١٤م) .

جـ - رئيس لجنة المناقصات الذي يفرض جميع العطاءات بالتتابع ويتم تدوينها في جدول (٢/٢٨م) .

د - المسئولون في الجهات الحكومية المختصة فنيا وتقديم توصية إلى لجنة المناقصات في مدة محددة .

ومن ثم يتضح درجة اهتمام التنظيم الحالي بالدور الفعال الذي تؤديه المعلومات وكذلك تعدد المسئولين عنها وذلك في سبيل المساهمة في الوصول إلى قرار شرأي سليم .

• أجهزة الرقابة :

تشير النتائج إلى تعدد هذه الأجهزة ، ومن أبرزها تكرارا في عمليات الشراء لأول مرة ما يلي :

١ — الجهات الحكومية التي تحدد أسماء المؤسسات في الكشف التي ترفعها إلى لجنة المناقصات المركزية للاعتماد .

٢ — ديوان المحاسبة ويتمثل في شخص العضو الذي يحضر اجتماعات لجنة المناقصات خلال اجراءات فتح المظاريف والبت كعضو مراقب (م ٨) .

٣ — لجنة تصنيف المقاولين حيث تحدد للجنة المناقصات عدد ونوعية الموردين الذين يحق لهم التقدم بعروض أو الذين يحق للجنة الاتصال بهم لاجراء بعض جوانب المفاوضات فيما بعد ، وقبل ارساء العطاء على أحدهم أو بعضهم — كما في حالة تجزئة العطاء (م ١٠) .

٤ — غرفة تجارة قطر .

٥ — المركز الفني للتنمية الصناعية ، كعضو مراقب .

النتيجة :

بوجود أجهزة للرقابة والمعلومات واتخاذ القرارات رغم اختلاف التسميات ، تتوافر البيئة الأساسية لتواجد مفهوم المركز الشرائي للمنظمات في تنظيم السلوك الشرائي في دولة قطر . ومن ثم فإن الجانب الأول من الفرض يكون قد تحقق . وسوف يرد مزيد من التحليل مرحلة تالية ، حيث تحليل بعض جوانب القصور في تنظيم السلوك الشرائي القائم .

ب (تحليل الاجراءات :

يشمل هذا الجزء بيان أهم النتائج التي توصل إليها التحليل في المجالات التالية :

- الاجراءات العامة المتبعة في الشراء بالمناقصات .
- تحديد مصادر التوريد ومعايير ترتيب الأولويات بين العطاءات المقدمة .

• **الاجراءات العامة :** تشير أهم نتائج التحليل إلى ما يلي :

١ — تطابق الأحكام العامة التي تتوافر في نظم الشراء عن طريق العطاءات والمناقصات والمزادات في دولة قطر كما هي في أية بيئة تسويقية . وهذه الأحكام متعارف عليها من اجراءات الاعلان داخليا وخارجيا والتأمين والتوثيق والأختام وتوقيع الجزاءات وضرورة تقديم العينات في بعض الحالات والالتزام بمواعيد محددة وعقد لجان وعدة اجتماعات ومفاوضات إلى غير ذلك .

٢ — بجانب التطابق العام هناك مجموعة من السمات التي تميز تنظيم السلوك الشرائي من زاوية الاجراءات ، حيث يشير التحليل إلى ما يلي :

أ — ضرورة تحديد صفة المناقص (٣/٢٣م) وصلته بعضوية لجنة المناقصات المركزية .

ب — العلانية والمساواة وحرية المنافسة (٣م) بل والمنافسة المطلقة أحيانا كما في حالات المناقصات المحلية المحدودة (٥م) .

ج — حق قبول لجنة المناقصات المركزية لعطاءات بها بعض مخالفات أحكام المناقصة لاعتبارات تتعلق بالمصلحة العامة (٢/٢٠م) .

٣ — أن تحديد التأمين المؤقت — في شكل نسبة مئوية من قيمة العطاء كما في دول أخرى — يتم بواسطة الجهة الحكومية المختصة ، أي لا يدخل هذا الاجراء في صميم عمل لجنة المناقصات المركزية (١/٢٥م) رغم أن لجنة المناقصات تؤدي دورا مزدوجا في نشاطي فتح المظاريف والبت .

• **تحديد مصادر التوريد :**

يشير تحليل نموذج تنظيم السلوك الشرائي القطري في هذا الصدد إلى أكثر من جانب ، من أهمها :

١ — المعايير التي يجب توافرها في المورد .

٢ — المعايير التي يستند إليها في تحديد الأولويات بين العطاءات وترتيبها استعدادا للوصول إلى قرار الشراء .

٣ — الاجراءات العملية التي تتبع في سبيل انجاز مهمة لجنة المناقصات المركزية .

المعايير التي تتوافر في المورد :

- تشير النتائج إلى أن النظام السلوكي يركز على المعايير التالية (م ١٠) :
- ١ — القدرة المالية للمورد . ٢ — الخبرة . ٣ — الكفاءة .
- ولم يعرض النظام لأية معايير إضافية أخرى ، كما لم يركز على أولويات المعايير .

معايير ترتيب الأولويات بين العطاءات المقدمة :

- ١ — تشير نتائج التحليل إلى أن هناك مجموعة من المعايير التي يمكن استنتاجها من تحليل التشريعات المنظمة للمناقصات والمزادات ؛ فقد ورد ذكر المعايير التي تحدد أصلح وأفضل عطاء مرتبة حسب الأولوية كما يلي (م ٤) :
- ملائمة الأسعار .
- درجة توافر المواصفات الفنية .
- مواعيد التسليم (م ٣٥) .
- تعدد مصادر التوريد — وخاصة في حالات تجزئة العطاء (م ٣٥) .
- ظاهرة سابق التعامل والولاء ، وخاصة في المناقصات المحلية والمحدودة .
- وقد ظهرت المعايير الثلاثة الأولى بشكل مباشر وصرح . أما المعايير الأخرى فيفهم ضمناً توافرها عند تحليل أعمال لجنة المناقصات المركزية .
- ٢ — تشير نتائج التحليل إلى الأهمية المعطاة للأسعار ومدى تأثيرها في إجراءات اللجنة والوصول إلى مصدر توريد معين أو أكثر . هناك عدد لا بأس به من القواعد والبنود والفقرات والمواد التي وردت في مجموعة القواعد المنظمة للمناقصات ، والتي تعتبر من أهم الصفات التي تميز السلوك الشرائي في المنظمات الحكومية بدولة قطر .
- وفيما يلي حصر لأهم السمات لمعيار الأسعار :

- ١ — أسعار العطاءات بالعملة القطرية ، أو بعملة أخرى حسب المصلحة العامة (م ٢١٢) .

- ٢ — يؤخذ بالسعر الاجمالي دون الالتفات إلى الأرقام أو أخطائها (م ٢١٢) ويعتد بالمبلغ الأقل في حالة الاختلاف في المكتوب بالحروف عن الأرقام .

٣ — إذا تبين بعد فحص العطاء عدم تطابق الأسعار الفردية ومفرداتها مع السعر الاجمالي اعتد بالسعر الاجمالي — ما لم يكن الخطأ فيه بالزيادة عن مجموع الأسعار الفردية ومفرداتها . وفي هذه الحالة يعتد بالمجموع الصحيح (٣٧م) .

٤ — لا تقبل العطاءات إلا إذا اشتملت على أسعار إجمالية ثابتة (٢٢م) .

٥ — إذا تجاوز الخطأ الحسابي ٥٪ من السعر الاجمالي استبعد العطاء ، إلا إذا رأت اللجنة قبوله لأسباب تتعلق بالمصلحة العامة (٣/٢١م) ، وذلك منعا وتجنباً للمشاكل .

٦ — ترسي لجنة المناقصات المركزية العطاء على أقل سعر اجمالي إذا كان العطاء مستوفيا جميع الشروط ، وإذا كانت الأسعار منخفضة بطريقة غير معقولة فإنه يجوز ارساء العطاء على السعر الأعلى مع ضرورة اثبات المبررات في المحضر (٣٥م) ، وكذلك ضرورة رفع الأمر لوزير المالية والبترو لاصدار قرار بذلك (٣٦م) .

٧ — في حالة التساوي بين عرضين أو أكثر جاز تجزئة المقادير المطلوبة دون إخلال بالموصفات والمواعيد المحددة (٣/٣٥م) .

٨ — تسترشد اللجنة بآخر الأسعار التي تم التعامل بها محليا أو خارجيا وبأسعار السوق . فإذا كانت توصيتها بإلغاء المناقصة لارتفاع الأسعار وجب عليها أن تثبت في محضرها تفاصيل ما اتخذته من إجراءات جديدة للوقوف على أسعار السوق (٣٩م) .

٩ — بناء على اقتراح لجنة المناقصات المركزية يجوز لوزير المالية والبترو لقرار إلغاء المناقصة بعد الاعلان عنها في عدة حالات منها إذا كانت قيمة العطاء الأفضل يزيد كثيرا عن القيمة السوقية .

١٠ — إذا زادت قيمة المناقصة على ٥٠ مليون ريال وجب اعتمادها من الأمير بناء على اقتراح من وزير المالية والبترو ل (٤١م) .

١١ — يشير تحليل نتائج نموذج تنظيم السلوك الشرائي للمنظمات التي لا تهدف لتحقيق الأرباح في قطر إلى الارتباط بين الأسعار من جهة وبين عمليات التفاوض مع الموردين من جهة أخرى . فلا يجوز للجنة المناقصات المركزية أن تفاوض مقدمي العطاءات بشأن تعديل عطاءاتهم بعد فتح المظاريف . ومع ذلك يجوز للجنة التفاوض معهم في الحالات التالية :

أ — إذا كانت أسعار جميع العطاءات أعلى من أسعار السوق أو القيمة التقديرية .

- ب — إذا كان جميع العطاءات مصحوبة بتحفظات مخالفة لشروط المناقصة .
- ج — إذا انتهت مدة سريان العطاءات بسبب ظروف استثنائية وذلك من أجل مد المدة .
- د — أية حالات أخرى ترى اللجنة فيها ضرورة الاتصال بمقدمي العطاءات بعد فتحها . وفي جميع الأحوال يتم اقرار التفاوض بأغلبية ثلثي أعضاء اللجنة .

النتيجة :

يثبت التحليل أن اجراءات الشراء مماثلة للاتجاهات العامة ومراحله . وان اختبار مرحلة تحديد مصادر التوريد وتحديد معايير التفضيل بينها مع التركيز على الأسعار تعتبر مؤشرا يشير إلى تمتع معايير تحديد هذه المصادر بالمرونة وانفرادها ببعض المزايا ، كما مكانية تجزئة مقادير العطاء الواحد بين أكثر من مورد وينسب مختلفة . والنتيجة من ثم تؤكد امكانية تطبيق النموذج المقترح مع اجراء بعض التعديلات بما يتناسب وظروف السلوك الشرائي والبيئة التسويقية في دولة قطر . ومن ثم فإن الجانب الثاني من الفرض يكون قد تحقق .

إلا أن عرض النموذج المقترح يفترض ضرورة التعرف على بعض جوانب الضعف التي تصاحب التنظيم الحالي . وبالتعرف عليها يمكن وضع النموذج المقترح المعدل .

ج (تقييم عام لتنظيم السلوك الشرائي في دولة قطر :

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى القاء الضوء على بعض جوانب القوة وبعض مظاهر الضعف التي أظهرها التحليل في تنظيم السلوك الشرائي والوصول إلى قرار الشراء الأخير . ويتم العرض طبقا للمكونات التنظيمية والاجراءات وذلك تمهيدا لبيان النموذج المقترح لتنظيم السلوك الشرائي بدولة قطر .

• ايجابيات تنظيم السلوك الشرائي القائم : فيما يلي بعض النتائج الهامة في هذا الصدد :

- ١ — ادماج نشاطات لجنتي فتح المظاريف والبت معا ضمن أعمال لجنة المناقصات المركزية ، بالإضافة إلى وجود لجان للفحص والتفاوض والاتصال بالموردين كجزء من تنظيم لجنة المناقصات أمر في غاية الأهمية من حيث تبسيط الاجراءات .

٢ — عدم التداخل أو التضارب في الأدوار الشرائية ، حيث وضوح الرؤيا ، فالمقرر في الغالب الأعم لقرار الشراء هو وزير المالية والبتروال .

٣ — التعاون بين مختلف الجهات وتكافؤ الاختصاصات ، رغم تعدد الجهات إلى درجة ما وتجانس الأنشطة المؤداة .

٤ — المرونة الكافية بل والمطلقة في معظم جوانب اجراءات وأعمال لجنة المناقصات المركزية من ترتيب العطاءات واجراء اتصالات بالجهات الحكومية المختصة وتحديد أسعار مفاوضات مع الموردين وغير ذلك . ومن ثم يمكن القول بأن لجنة المناقصات هي وحدة اتخاذ القرار .

٥ — البساطة والوضوح والبعد عن تكثيف الأعمال الروتينية وعدد النسخ غير المطلوبة من بعض المستندات وخاصة في تنفيذ الاجراءات . وهناك اقتراح سنورده لاحقا متعلق بهذا الجانب .

• سليات تنظيم السلوك الشرائي :

يتم تحليل النتائج هنا على ضوء مكونات المركز الشرائي في النموذج العام المقترح شكل (٢) . وفيما يلي أهم نتائج التحليل :

١ — سلطة المشتركين : تشير النتائج الى ما يلي :

أ — صعوبة تحديد المسميات الوظيفية للمشاركين في تكوين لجنة المناقصات المركزية وكذا عدم تحديد الوظائف حسب الدرجة أو الفئة أو المستوى الوظيفي .

ب — عدم وضوح الرؤيا في علاقات المشتركين وظيفيا وفنيا ومن ثم غياب معرفة أو النص على الخلفية العلمية/ الفنية للمشاركين في صنع قرار الشراء الأخير .

٢ — فيما يتعلق بعلاقة لجنة المناقصات المركزية كوحدة اتخاذ القرار مع ادارة المشتريات الحكومية فان التنظيم القائم لا يوضح بشكل قاطع طبيعة هذه العلاقة ، وان وجدت هذه العلاقة فهي في الغالب الأعم ذات اتجاه واحد من اللجنة اليها بغرض اتمام الصفقات . ومن ثم عدم ظهور مدى ارتباط هذه العلاقة مع الجهة الطالبة . بينما تكتفي الجهة الحكومية المختصة بمراجعة طلبات الشراء وتحديد التأمين المؤقت .

٣ — اجراء الشراء : تشير النتائج الى وجود بعض الصعوبات في عدة مجالات كما يلي :

١ — عامل الوقت :

أ — طول الدورة الشرائية أو المدة اللازمة لإتمام الصفقة والتعاقد والتوريد . فلا يوضح التنظيم القائم هذه المدة مما قد يتعارض مع بدء أو نهاية السنة المالية المعينة . وفي هذا أمر غير ايجابي اذ أثبتت التجربة تسببه في حدوث ظاهرة الاندفاع الشرائي Rush-buying والذي يعتبر احدى السمات غير الحميدة في سلوكيات الشراء في الاقتصاديات النامية بشكل عام . ومن ثم يبدو مدة طول سريان العطاء لفترات زمنية طويلة ، قد يحدث خلالها اختلاف في الأسعار أو ظروف تتحكم في التوريد أو غير ذلك .

ب — يحدد التنظيم فترات محددة لأداء بعض أنشطة الشراء واجراءاته ؛ كتحديد مدة شهر للتصنيف ومهلة أسبوع للأخطار وأسبوع بعد ارساء المناقصة لاعلان مصدر التوريد .

وفي نفس الوقت يظهر مرونة في المهلة الزمنية Period-truce الممنوحة على سبيل المثال في تحديد مدة التأمين ما بين ٧ أو ١٤ يوما . وفي أحيان ثالثة يترك التنظيم تحديد مدة الانتهاء من اجراءات شرائية معينة بدون تحديد ، كحالة عدم تحديد المدة الزمنية التي في خلالها يجب انجاز التحليل والفحص الفني للعطاء أو مواد التوريد ، على سبيل المثال (٣.٢) .

وفي حالات رابعة يترك للجهة الطالبة تحديد الاحتياجات « بوقت كاف » (م١٤) وهذا معنى عام لا يؤدي الى المرونة بل ربما يفسح المجال لايجاد نوع من عدم الدقة .

٢ — أولويات مصادر التوريد : تشير النتائج الى عدم وجود معايير موضوعية يمكن على ضوءها التمييز بين مصادر التوريد الخارجية عن المصادر المحلية أو حتى بيان الأولوية أو درجاتها بين نوعي المصادر . لم تشر النتائج الى ضرورة الاعتماد على المصادر المحلية ، ولعل ذلك يرجع الى عدد من الأسباب ، من أهمها : اعتماد الدولة على قدر كبير من الاحتياجات الخارجية . ولكن هذا لا يمنع من قيام مصادر محلية باستيرادها .

كما تشير النتائج الى قصور معايير ترتيب أولويات المصادر/ العطاءات على عدد محدود

أشير إليها آنفاً ، تلك المعايير المتعارف عليها في المجال الشرائي^(٩) .

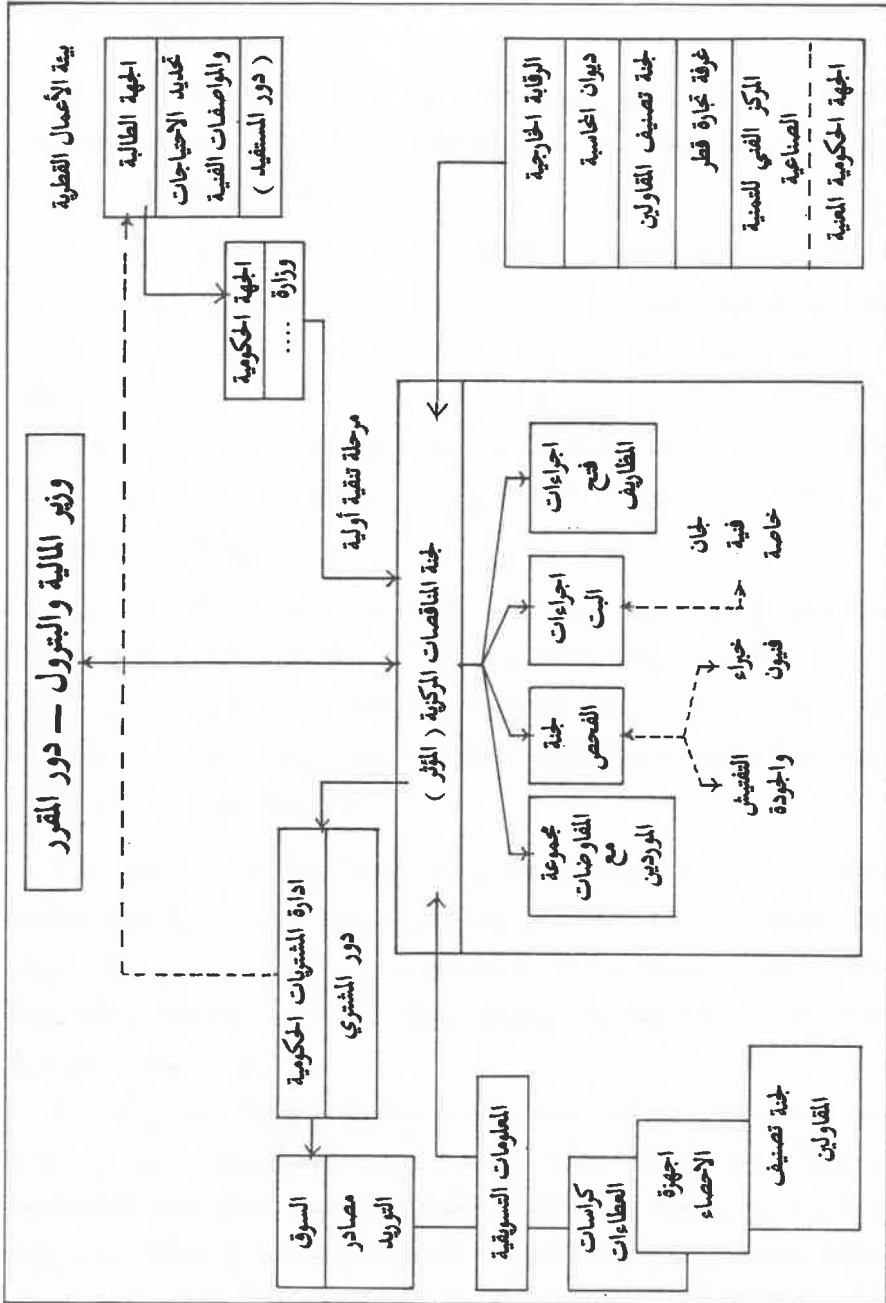
٣ — **العمومية** في تحديد أبعاد تنظيم السلوك الشرائي ، فبالمقارنة بمجموعة القوانين التي تحكم مثيلاتها في عمليات المناقصات والمزايدات بالنظام التسويقي المصري^(١٠) نجد الدقة واحكام الرقابة وخضوع مختلف جوانب الاجراءات لقواعد تحكم وتنظم سير الاجراءات وكيفية الوصول الى قرار الشراء الأخير .

٤ — غياب نشاطات المتابعة للاجراءات وكذلك محاولة تنقيح بعضها نحو الأفضل . ولعل مرحلة مراجعة الطلبات مبدئياً وتحديد النسبة المثوية للتأمين حالتان استثنائيتان .

د — النموذج المقترح لتنظيم السلوك الشرائي في دولة قطر :

على ضوء تحليل مزايا وعيوب النظام المتبع فانه يمكن وضع تصور عام للنموذج المقترح اعتمد في تكوينه على الدمج بين النموذجين المشار اليهما في الشكليين (١) و (٢) . ويوضح النموذج المقترح المكونات الرئيسية الثلاثة للمركز الشرائي : الرقابة ووحدة اتخاذ القرار والمعلومات التسويقية . ويوضح النموذج أجزاء ومكونات كل جانب على حدة مع بيان العلاقات فيما بينها . وفيما يتعلق بوحدة اتخاذ القرار DMU فإنها تشمل نشاطات لجنة المناقصات المركزية والتي تؤدي دور المؤثر Influencer والدور الذي يؤديه وزير المالية والبتروال كمقرر Decider . كما يوضح النموذج المقترح نقطة البدء في تفسير تنظيم السلوك الشرائي في المنظمات الحكومية بدولة قطر بالسهم يمين أعلى النموذج ابتداء من الجهة الطالبة وتحديد الاحتياجات والمواصفات الفنية . كما تشير مجموعات الأسهم الى الاتجاهات في الاجراءات والعلاقات الثنائية والداخلية والمتبادلة . وتوضح الخطوط غير الكاملة ما يجب أن يكون عليه النموذج ولكنه غير محدد طبقاً لسابق التحليل .

وفيما يلي الشكل رقم (٣) يوضح النموذج المقترح . ومنه يتضح شبه التجانس مع النموذج العام الذي بدأ به التحليل مع مراعاة المرونة في اجراء بعض التعديلات بما يتناسب وظروف السلوك الشرائي في دولة قطر .



شكل رقم (٣) نموذج مقترح لنظيم السلوك الشرائي في دولة قطر على ضوء تحليل مكونات المركز الشرائي .

٥ - المقترحات :

على ضوء ما تقدم وتأكيدا لفعالية النموذج المقترح يمكن عرض مجموعة من المقترحات والتي تمثل دورها مجالات جديرة بالبحث والتحليل في هذا المجال الحيوي من دراسات وبحوث التسويق . ومن أهم هذه المقترحات ما يلي :

١ - لعل اتباع أسلوب الشراء الجماعي **Collective Purchasing** واستراتيجياته يعتبر من أهم الدوافع التي تؤثر على متخذي القرارات الشرائية في ضرورة الاهتمام بتفسير التنظيم السلوكي للشراء . ولعل اتباع الأسلوب يساعد على إبراز وتطوير النموذج المقترح نحو الأفضل . وغني عن البيان فان التوجهات الحالية في دول مجلس التعاون الخليجي نحو الشراء الجماعي وما له من مزايا تسويقية واقتصادية متعددة فإنه سيظهر مدى أهمية العناية بتنظيم السلوك الشرائي على المستوى الاقليمي ، كما أن التجربة قد تعتبر رائدة لدول اقتصاديات العالم النامي .

٢ - يمكن الافادة في تطوير النظام القائم بالأخذ بتجربة بعض الدول في تجنب ظاهرة الاندفاع في الشراء **Rush-buying** بمنع الاجراءات أو التعاقد خلال الشهر الأخير من السنة المالية ، كما هو الحال في مصر ، والبحث في ضرورة ربط المشتريات بالسنة المالية كما تحاول دولة الكويت في الوقت الحالي . ولعل مثل هذه الخطوات تزيد من فعالية تنظيم السلوك الشرائي بدلا من وضعه الحالي العام .

٣ - زيادة في فعالية تنظيم السلوك الشرائي فانه يرى ضرورة اعداد دراسات خاصة بإمكانية تنويع كل من معايير اختيار المورد ومعايير إرساء العطاء والتميز بين المصادر المحلية وغيرها . ويمكن الاعتماد على الخبراء المتخصصين في مجالات التسويق والاستعانة بخبرات الدول الأخرى خاصة وأن بيئة الأعمال القطرية ما زالت أرض خصبة لتطوير بعض المفاهيم في دراسات علم التسويق .

٤ - يمكن إعداد النموذج ، على ضوء دراسات أخرى مستفيضة ، بحيث تتناول جانبا واحدا من مؤثرات تنظيم السلوك الشرائي ؛ فيمكن التركيز مثلا على جانب الاجراءات **Procedures** فقط واعداد نموذج يمثل شبكة الارتباطات في الوصول الى قرار الشراء النهائي . ومن الأجدر في هذا المجال القيام بإعداد دراسة ميدانية لإحدى الجهات الحكومية والتعرف على جوانب الايجابيات والسلبيات العملية في محاولة صادقة لاستخلاص أبعاد جديدة في تنظيم السلوك الشرائي في دولة قطر .

- ١ — هناك العديد من الدراسات التي تناولت جانباً من هذه المداخل — انظر منها على سبيل المثال :
 — M.A. Abdelrehim, "O.B.B: An Investigation Into the Composition & Functions of the BC in Institutional Buying & Its Marketing Implication", Ph. D. Thesis, UMIST, UK., 1975.
 — I.V. Fine & Westing J.H., "Organizational Characteristics of Purchasing Personnel in Public & Private Hierarchies", *Journal of Purchasing*, Vol.9, No.3, August 1973, pp.8-12
 — M. Harding, "Who Really Makes The Purchasing Decision?," *Industrial Marketing*, Sep., 1966, pp. 76-81.
 — J. Howard & Sheth, J., *The Theory of Buyer Behaviour*, John Wiley & Sons. Inc., New York, 1969.
 — F.E. Webster, "Modelling the Industrial Buying Process", *Journal of Marketing Research*, Nov. 1965. pp.370-376.
 — Gerald Zaltman & Bornama, T.V., "OBB: Hypotheses and Directions Avenues For Researching Organizational Buying", *IMM*, El Sevier, N.Y., Vol. 6, 1977, pp.61-63.
 انظر على سبيل المثال :
 — Arch Woodside & Sherrell, Dan L., "Buying Centers And Purchase Decision Processes For Industrial Equipment Parts", A Paper Printed by College of Business Admin., Univ. of South Carolina, Columbia, South Carolina, 29208, Dec., 1978, p.31, Unpublished.
- ٢ — مجلة عالم التجارة — مجلة التجارة والصناعة للبلاد العربية ، « الصناعات في قطر » ، العدد ١٢ ، المجلد ٢ ، ديسمبر ١٩٨٥ ، ص ٥١ — ٥٥ .
- ٣ — أيضا A. Woodside, Op. Cit., pp. 12-15.
- ٤ — Roy. W. Hill & T.J. Hillier, *Organizational Buying Behaviour*, McMillan Studies in Marketing Mangement, London , July 1977, pp. 76-98.
- ٥ — Mohsen Atef, "Institutional Purchasing of Tractors In Egypt", Ph. D. Thesis, CIT, England, June, 1980, P.366.
- ٦ — المظلة الشرائية اصطلاح اضيف حديثاً للفكر التسويقي ، ويفيد في تحديد نوع النموذج الذي يفسر تنظيم السلوك الشرائي للمنظمة . وتشمل مصفوفة المظلة مجموعة العناصر التي تؤثر ، بل وتساعد في تحديد مسار السلوك التنظيمي لعمليات الشراء للمنظمة والتي يجب أن تكون معروفة مقدماً لمتخذ القرارات ، ومن ثم يمكن اعتبارها معطيات . ومن أهم هذه العناصر : مجال الشراء حيث الشراء الاستهلاكي والشراء الصناعي ، ودرجة الجودة أو الحدائق في الشراء والمعروفة في الفكر التسويقي باصطلاح الموقف الشرائي حيث يوجد الشراء لأول مرة (الشراء الجديد) وإعادة الشراء (الشراء المتكرر) والشراء المعدل — أو كما يقسمها Howard الى المواقف المطولة أو الممتدة والمواقف المحدودة والمواقف المتكررة ، وتحديد وحدة التحليل حيث توجد نظم الأعمال والنظم الحكومية والنظم المشتركة التي تشمل بدورها المنظمات المحلية والاقليمية والدولية ، وهيكل الشراء حيث المركزية واللامركزية وتحديد المستوى التنظيمي لوحدة المشتريات من قسم او ادارة ، وهيكل التنظيم الشرائي حيث تواجد لجان مشتريات أو ادارة تنفيذية أو استشارية له ، ونوع التنظيم الفعال القائم حيث يوجد التنظيم الثابت Mecanic والتنظيم المتطور Organic ، ونوع المواد المشتراة سواء المعدات الرأسمالية والآلات والأدوات والخامات والمواد الأولية والمواد نصف المصنوعة ومهمات التشغيل والصيانة وغيرها ، والكميات المطلوبة ، ودرجة الجودة المنشودة ، ونوعية المشتريات حيث تواجد الاصناف النحوية والاصناف المتفرقة والاصناف المتعددة أو المتنوعة ، وطريقة الشراء حيث العطاءات بأنواعها والمزادات والشراء المباشر ، وعدد مرات الشراء في السنة المالية ، ووقت الشراء وطول دورة الشراء واجراءاته والتوقيت الزمني من السنة ، ودوافع الشراء واسبابه ودرجة الرشد والأدوار الشرائية للمشتريين وسلوكهم في النشاط الشرائي حيث يوجد المؤثر والمقرر والشخص ضابط المعلومات والمشتري والمستخدم الاخير ، ومصادر التعامل وتعددتها وأماكنها وسابق التعامل ودرجة الولاء ، المتغيرات البيئية العامة من داخلية وخارجية وخارجية التي لا حصر لها من قانونية ومالية واقتصادية وعمالية وغيرها تلك التي تحيط بالمنظمة وتعامل في ظلها الادارة التسويقية . كما تشمل المظلة ضرورة التعرف على الهدف من المنظمة وطبيعة نشاط المنظمة .

اقتصاديا وشكلها القانوني وحجمها ونوع الملكية ودرجة خبرة العاملين في تنظيم الشراء ودرجة التدخل بين الشراء / التسويق .

وللمزيد من التفاصيل راجع :

— Ibid., pp. 97-147.

— John A. Howard, The Structure of Buyer Behaviour, In Farely, J., Howard, J.A. & Ring, L., (eds.), Consumer Behaviour, Allyn & Bacon, 1974, PP. 13-27.

— Mohsen Atef, Op. Cit., Ch. XI PP. 349-375.

— Ezar'dele Bamgboye, "Organization Buying Behaviour - A Study of Capital Equipment Buying In Selected Nigerian Governmental Establishments And Private Companies", Ph. D. Thesis, Dept. of Marketing, Univ. of Strathclyde, Glasgow, 1978, P. 434.

٨ — راجع في هذا الصدد

— قانون رقم (٨) لسنة ١٩٧٦ بشأن تنظيم المناقصات والمزايدات ، الجريدة الرسمية ، العدد ٩ ، ١٩٧٦/١١/٢٢ ، الدوحة ، قطر ، والتي يشير البحث في متنه الى بعض مواد بين قوسين .

كذلك — راجع مجموعة التشريعات التالية والتي اعتمد البحث على بعض نصوصها في التحليل :

— قانون رقم (١٠) لسنة ١٩٦٤ بتنظيم أعمال الاستيراد ، الدوحة ، قطر .

— قرار رقم (٣) لسنة ١٩٦٦ — اللائحة التنفيذية للقانون رقم (١٠) لسنة ١٩٦٤ .

— قرار رقم (٢١) لسنة ١٩٦٦ — بتشكيل لجنة للمناقصات والمزايدات بإدارة المشتريات ، الجريدة الرسمية ، العدد ٥ ، ١٩٦٦/٩/١٩ — الدوحة ، قطر .

— قانون رقم (٢٥) لسنة ١٩٧١ — بتعديل بعض أحكام القانون رقم (١٠) لسنة ١٩٦٤ الخاص بتنظيم أعمال الاستيراد ، الدوحة ١٩٧١/١١/١٠ .

— قرار أمير دولة قطر رقم (٨) لسنة ١٩٧٥ — بتعديل بعض أحكام القرار رقم (٢١) لسنة ١٩٦٦ بتشكيل لجنة للمناقصات والمزايدات بإدارة المشتريات ، ١٩٧٥/٥/١ ، الدوحة .

— قرار رقم (٢٧) لسنة ١٩٦٦ .

— مرسوم بقانون رقم (٥) لسنة ١٩٦٦ — مهلة التصفية في تنظيم مزاوله مقاولات الأعمال .

— قانون رقم (١١) لسنة ١٩٦٤ بتنظيم مزاوله مقاولات الأعمال .

— قانون رقم (١٠) لسنة ١٩٧٤ — اللوائح المالية والنظم الادارية والقواعد التنظيمية للمؤسسات القطرية ، الدوحة ، قطر .

٩ — من هذه المعايير الأخرى على سبيل المثال : الطاقة الانتاجية ، والسرعة في التوريد ، والامكانيات الفنية ، وسابق التعامل مباشرة أو عن طريق وسيط ، وكفاءة العاملين ، والخدمات المساندة المعاونة ، والمبادلة كعميل ، والاستقرار المالي للموردين ، والجودة ، والموقع الجغرافي والمسافات ، وكفاءة الادارة في مصادر التوريد وغيرها .
وللمزيد من التفاصيل راجع :

- M. Atef, Op. Cit., PP. 129-137.

— Purchasing Journal, "Questions On Public Purchasing", IPS, Vol.26, No.9, Sept. 1969, London, PP. 41-42.

— UNIDO, A Guide To Industrial Purchasing, U.N. Publication, ID/82, UN. Sales No E. 72. 11 B. 19, UN., Vienne, 1972, P. 45.

Ministry of Trade, Cairo, Ministrial Decree No. 1036/1978, Executive Explanatory of — ١٠ Import & Export Law.

المراجع الاضافية

المراجع العربية :

- بنك الكويت الوطني ، التقرير الفصلي لعام ١٩٨٤ ، الجزء الثالث ، الكويت ، ١٩٨٥ .
- دولة قطر ، الادارة المركزية للإحصاء ، الاحصائيات الرسمية الدورية ، شهور مختلفة ، ١٩٨٣ — ١٩٨٦ .
- صلاح الدين حسين (دكتور) اعداد ، أبعاد التعاون الاقتصادي الخليجي ، جامعة الملك عبد العزيز ، كلية الاقتصاد والادارة ، مركز البحوث والتنمية ، جدة ، ١٩٨٥ م .
- معهد الادارة العامة بالرياض ، ندوة تنظيم وادارة المستودعات بالأجهزة الحكومية ، ادارة البرامج العليا ، الرياض ، ١٩٨٥ .
- المملكة العربية السعودية ، الغرفة التجارية ، التقرير الاقتصادي عن مستقبل التكامل الاقتصادي بين دول مجلس التعاون الخليجي ، الجزئين الأول والثاني ، الرياض ، رجب ١٤٠٢ هـ .
- مؤسسة الخليج للاستشارات الصناعية ، مستقبل الصناعات الثقيلة في قطر ، منشورات مختلفة ، الدوحة ، قطر .
- المؤسسة العربية لضمان الاستثمار ، تقرير مناخ الاستثمار في الدول العربية لعام ١٩٨٥ ، الجزء ١٣ والخاص بدولة قطر ، الكويت ، ١٩٨٦ ، ص ٢٧٣ — ٢٨٦ .

المراجع الانجليزية :

- Ammer, Dean S., Purchasing And Material Management For Health Care Institutions, 3rd ed., Lexington Books, Massachusetts, 1983, P. 137.
- Blois, K.L., "Large Customers And Their Suppliers", **European Journal of Marketing**, Vol. 11, No.4, Bradford, England, 1977, PP. 281-290.
- Bonoma, T.V. & G. Zaltman, (eds.), Organizational Buying Behaviour, proceedings Series, **American Marketing Association**, (AMA), Chicago, Illinois, 1978, P. 159.
- Buchner, H., How British Industry Buys, Hutchinson of London, 1967.
- Fletcher, W., "The Diversity Within The DMU", **Marketing**, Dec., 1978, London, PP. 46-48.
- Ministry of Technology, UK, "British Standards And Public Purchasing", **Purchasing Journal**, Vol. 26, No.11, London, Nov., 1969, P. 45.
- Robinson, P., Faris, C. & Wind, Y., Industrial Buying & Creative Marketing, Allyn & Bacon, Inc., Boston, 1967.
- Sharma, Arvin. K., Management Development In Public Enterprise, 1979.
- State of Qatar, Gulf Co-Cooperation - The Path To Progress, Prosperity & Unity, Ministry of Information, Doha, Qatar, Nov. 1983 AD. 174 P.



المجلة التربوية

تصدر عن كلية التربية - جامعة الكويت

فصلية ، تخصصية ، محكمة

رئيس التحرير

د. عبد الرحمن الأحمد

تنشر البحوث التربوية ، ومراجعات الكتب التربوية الحديثة

ومحاضر الحسوار التربوي ، والتقارير عن المؤتمرات التربوية

★ تتقبل البحوث باللغتين العربية والانجليزية

★ تنشر لاسانذة التربية والمختصين فيها من مختلف الاقطار

★ تطلب قواعد النشر من رئيس التحرير

★ تقدم مكافأة رمزية للناشرين بها

الاشتراكات :

للأفراد في الكويت ٢٠٠٠ دك وللطلاب ١٠٠٠ دك
للأفراد في الوطن العربي ٢٠٠٠ دك وللطلاب ١٠٠٠ دك
للأفراد في الدول الأخرى ١٥ دولاراً أمريكياً بالبريد الجوي
للهيئات والمؤسسات : ١٢ دك وفي الخارج ٤٥ دولاراً أمريكياً

توجه جميع المراسلات إلى :

رئيس المحرر - المجلة التربوية - ص.ب ١٣٢٨١ كنفان - الكويت