

قياس وتحليل العوامل المرتبطة بكفاءة اداء وظيفة الشراء الصناعي بالشركات الكويتية

د . فؤاد ابو اسماعيل*

مقدمة :

بالرغم من أهمية ادارة المشتريات الصناعية إلا أن ما أجرى من بحوث في هذا المجال يعتبر محدوداً نسبياً بالمقارنة بمجالات التسويق الأخرى . ولا ينطبق ذلك على ما كتب باللغة العربية فقط ولكن أيضا الكتابات باللغة الانجليزية . بالنسبة للدراسات باللغة العربية لم تقع تحت يد الباحث أية دراسة حول تحليل كفاءة وفلسفة وظيفة الشراء الصناعية سواء بالنسبة لدولة الكويت أو غيرها من الدول العربية . أما بالنسبة لندرة الدراسات باللغة الانجليزية فيؤيد ذلك نتائج الدراسة التي أعدها كل من « وبستر ووند » Webster And Wind اللذين توصلا لنتيجة مؤداها « ان هناك دراسات قليلة للغاية أعدت عن المشتري الصناعي » وذلك بالمقارنة بمجالات التسويق الأخرى^(١) ولقد أعد « شيت » Sheth - وهو الآخر احد المتخصصين في هذا المجال - دراسة عن المؤلفات العلمية في مجال التسويق حيث توصل لنتيجة توضح أنه بحصر أكثر من ألف مؤلف باللغة الانجليزية في مجالات التسويق المختلفة ، تبين ان ما كتب منها عن سلوك المشتري الصناعي « أقل بكثير » مما كتب عن مجالات التسويق الأخرى^(٢) . ولقد قام احد الباحثين الآخرين بحصر ما نشر في مجلة التسويق Journal Of Marketing ومجلة بحوث التسويق - Journal Of Marketing Research اللتين تصدران عن جمعية التسويق الامريكية فوجد

(*) استاذ مساعد بقسم ادارة الأعمال في جامعة الأزهر ومعار حالياً بجامعة الكويت .

أن ما نشر عن المستهلك النهائي خلال عام ١٩٧٦ يصل إلى « أربعة أضعاف » ما نشر عن موضوعات لها ارتباط بسلوك المشتري الصناعي^(٣) .

وعوماً فإن هذا البحث يمثل إحدى الحلقات في بحوث أخرى مرتبطة بهذا الموضوع بعضها سبق وأن نشرها الباحث^(٤) والأخرى في سبيل الاعداد حيث يقوم الباحث حالياً باعداد دراسة موسعة عن هذا الموضوع على مستوى دول الخليج العربي . والدافع من وراء ذلك هو ايمان الباحث بالابعاد الاقتصادية والادارية لعمليات الشراء الصناعي* .

أهداف البحث :

يهدف هذا البحث تحقيق الآتي :-

- ١ - تحديد وقياس العوامل المرتبطة بكفاءة أداء وظيفة الشراء .
- ٢ - تحديد الخصائص العامة التي تفرق بين الشركات الكويتية ذات مستوى الكفاءة المرتفع نسبياً في مجال المشتريات بالمقارنة بتلك ذات مستوى الكفاءة الأقل .

مجتمع وعينة البحث :

مجتمع هذا البحث هو جميع الشركات الكويتية التي تقوم بتصنيع سلعة ما ويعمل بها ١٥ فأكثر من العاملين بما في ذلك أصحاب الشركة . وباستخدام دليل المكتب التنفيذي لكلية العلوم الادارية بجامعة الكويت** يتضح أن هذه الشركات هي ٢٠٠ شركة تم اختيار عينة منها حجمها ١٥٠ شركة استجاب منهم ١٣٤ شركة لهذا البحث بنسبة ٩٠٪ تقريباً . ولقد ساعد على ارتفاع نسبة الاستجابة استخدام أسلوب المقابلة الشخصية بواسطة باحثين كويتيين . ولقد استخدم أسلوب العينة الطبقية العشوائية في اختيار مفردات البحث وكان ذلك راجعاً أساساً لعدم تجانس مفردات مجتمع البحث من حيث نوع الصناعة التي تعمل بها الشركة . وطبقاً لهذا الأسلوب فلقد قسم مجتمع البحث

(*) هناك إحدى الدراسات التي توصلت لنتائج توضح أنه بالنسبة لغالبية السلع فإن كل دينار يدفعه المستهلك النهائي في سبيل الحصول على السلعة يتضمن في المتوسط ما بين ٥٠ إلى ٦٠٪ منه تكلفة مواد خام ومهمات وأجزاء نصف مصنوعة وغيرها من عناصر المشتريات الصناعية (أنظر مرجع رقم ٥ بالهامش) .

(**) قام بإعداد هذا الدليل لجنة دراسة احتياجات سوق العمل الكويتي لخريجي الادارة حيث كان الباحث أحد أعضائها . ولقد اعتمدت على ثلاث مصادر هي دليل غرفة التجارة والصناعة الكويتية ودليل الشركات الذي تعده جريدة السياسة والحصر الميداني الذي قام به بعض الباحثين . (راجع تقارير لجان المكتب التنفيذي لكلية العلوم الادارية - جامعة الكويت ١٩٨١) .

الى قطاعات طبقا لنوع الصناعة حيث تم اختيار عينة عشوائية من كل قطاع صناعي طبقا لعدد الشركات التي يتكون منها كل قطاع بحيث يضمن ذلك التمثيل النسبي لها جميعاً^(٦). وبمعنى آخر فان كل قطاع صناعي أختيرت منه عينة من الشركات تتماثل مع نسبة عدد شركاته الى اجمالي عدد الشركات الصناعية الكويتية .

لقد تم توجيه الاستقصاء داخل كل شركة لكل من المدير العام أو صاحب الشركة ومدير الانتاج أو أعلى مستوى إداري يشرف على عمليات التصنيع والمدير المالي ومدير المشتريات . وفي غالبية الحالات تم الحصول على أربعة إستقصاءات من الشركة الواحدة وذلك بالنسبة لـ ٨٧ شركة و٣ استقصاءات بالنسبة لـ ١٤ شركة واستقصائين بالنسبة لـ ١٩ شركة واستقصاء واحد بالنسبة لـ ١٤ شركة فيكون إجمالي عدد الاستقصاءات التي إستخدمت في هذا البحث هي ٤٥٢ إستقصاء .

وبالنسبة لتصميم الاستقصاء فان غالبية الأسئلة أخذت الشكل المتدرج وهو ما يسمى في طرق البحث العلمي بأسلوب « ليكرت » Likert scale^(٧) . السؤال الأول على سبيل المثال أخذ الصياغة التالية :-

« ضع علامة في العمود الذي يعكس تقييمك الموضوعي لكل عامل من العوامل التالية المرتبطة بكفاءة ادارة المشتريات والمخازن داخل الشركة التي تعمل بها طبقاً لما يلي :-

١ - نظام اختيار الموردين المحليين :

٥	٤	٣	٢	١
في حاجة للالغاء الكامل واستخدام نظام بديل	في حاجة لتعديلات جوهرية لتحقيق أهدافه	تساوى مزاياه مع عيوبه	ملائم لحد ما وفي حاجة لتعديلات بسيطة جدا	ملائم جدا ولا يحتاج لتعديل على الاطلاق

٢ - النخ

وهناك بعض الأسئلة الأخرى التي أخذت شكل ترتيب Ranking مجموعة من

العوامل من رقم « ١ » لأكثرها أهمية إلى رقم « ٢ » للذي يليه في الأهمية وهكذا . وهناك أيضاً بعض الاسئلة المفتوحة التي ترك للمستقصى منه التعبير عن وجهة نظره بالنسبة لبعض الجوانب المرتبطة بإدارة المشتريات . على سبيل المثال فإن السؤال الخامس أخذ الصياغة التالية :

ما هي اقتراحاتك لتطوير لائحة الشراء والتخزين ؟

.....
.....
.....

النماذج العلمية المرتبطة بتحليل سلوك المشتري الصناعي :

قبل ان نتقل لدراسة الخصائص المميزة للشركات الكويتية التي تطبق نظم فعالة في مجال ادارة المشتريات يستلزم الأمر أن نبحت في الأساس العلمي الذي يفسر هذه الظاهرة . واحدى الدراسات الأساسية في هذا المجال تلك التي عدها « وبستر ووند » Webster And Wind حيث قسما تلك النماذج الى مجموعات هي :-

١ - النماذج الوظيفية أي تلك التي ترتبط بأداء وظيفة الشراء مثل اختيار المورد المناسب وتحديد السعر ومستوى الجودة المناسبين وغيرها من وظائف ادارة المشتريات .
٢ - النماذج غير الوظيفية وهي التي اهتمت بتحليل سلوك القائمين بادارة وظيفة الشراء وما اذا كان سلوكا رشيدا ام لا .

٣ - النماذج المتعددة الابعاد وهي التي اخذت بمنهج النظم Systems في تحليل وظيفة الشراء متمثلة في تحديد مدخلات نظام المشتريات ومخرجاته والبيئة التي تؤدي فيها عملياته والعلاقات المتشابكة بين كافة عناصره^(٨) .

ولقد حاول الباحث من جهته أن يعرض عمل « وبستر ووند » في شكل جدول وأن يضيف إليه أبعاداً تتمثل فيما يلي :-

١ - النظريات العلمية التي اعتمد عليها النموذج وذلك حتى يكون باستطاعة القارئ أن يرجع إليها بغرض زيادة حصيلته العلمية ومعرفة الأساس العلمي للنموذج .

٢ - الافتراضات التي يعتمد عليها النموذج وذلك حتى يكون باستطاعة الباحثين ان يختبروها عند اعداد دراساتهم حول هذا الموضوع .

٣ - استنتاج دالة هدف المشتري بالنسبة لكل نموذج ووضع ذلك في شكل جدول مما يسهل من اجراء عملية المقارنة فيما بينها .

والمجالات السابقة يوضحها (جدول رقم ١) فيما يلي :-

جدول رقم (١)
النماذج العلمية التي تشرح سلوك المشتري الصناعي

النموذج	الأساس النظري	دالة هدف المشتري	الابعاد الرئيسية	الاقتراضات
أولاً : النماذج المرتبطة بإداء وظيفة الشراء . ١ - نموذج أقل سعر Minimum Price	نظريات الاقتصاد الجزئي والكمي خاصة نظرية السعر	تظيم الربح من خلال تخفيض سعر شراء عوامل الإنتاج	- شرح سلوك المنشأة تجاه اختيار السلع المشتراة . - الحصول على عوامل الإنتاج بأقل سعر ممكن .	- المعرفة التامة بأسعار السوق من قبل المشتري - توافر النمطية في السلع المشتراة سواء من حيث الخصائص أو الوظائف التي تؤديها . - المشتري موضوعي في تذكره ولا تحكمه إلا العوامل الاقتصادية عند اختيار المورد أو السلع المطلوب شرائها .
٢ - نموذج أقل تكلفة Lowest Total Costs	نظريات التكاليف والاقتصاد	تظيم الربح من خلال تخفيض سعر الشراء وتكاليف التشغيل والصيانة وغيرها من عناصر تكاليف ما بعد الشراء .	- الحصول على عوامل الإنتاج وخاصة المعدات الآلية بأقل تكلفة سواء قبل ذلك في سعر الشراء أو تكلفة تركيب وتشغيل السلع المشتراة أو الخسائر الناجمة	- المعرفة التامة بأسعار السوق من قبل المشتري . - المعرفة التامة من قبل المشتري بعناصر التكاليف الأخرى بخلاف السعر وذلك بالنسبة

النموذج	الأساس النظري	دالة هدف المشتري	الابعاد الرئيسية	الافتراضات
٣ - نموذج ادارة المر Materials Management	نظريات التكاليف والتنظيم والمشتريات الصناعية	تعظيم الربح من خلال ضمان تدفق المواد بالكمية المناسبة وبالسعر المناسب و بمستوى الجودة المناسبة	عن احتمالات تعطل الانتاج لتأخير التوريد أو الفرص التي يمكن أن تضيع على الشركة لو أن المورد لم يقدم الخدمات الخاصة بالصيانة وغيرها بمستوى الذي المطلوب . - أنشطة الشراء تتم على مستوى ادارة المشتريات وهو ما يعني عدم الاشتراك الاجباري للادارات الأخرى . - التركيز على جودة وسعر وكمية المشتريات من المواد الخام .	لكافة السلع المشالة لتلك المطلوب شرائها . - المشتري موضوعي في تفكيره وبالتالي سيختار المورد الذي يعطيه أقل تكلفة اجالية ممكنة . - ادارة المشتريات تلعب الدور الرئيسي في تقرير مستوى جودة وكمية وسعر الشراء - الميزة النامة من قبل ادارة المشتريات بالمقابل الناجمة على مستوى السوق من حيث الجودة والسعر وامكانية كل مورد أو قدرته على توفير الكمية المطلوبة من السلعة . - ادارة المشتريات تؤدي وظيفتها بجتهى الموضوعية ولا تتأثر بمعامل سلوكية عند اختيار الموردين والسلع المطلوب شرائها .

النموذج	الأساس النظري	دالة هدف المشتري	الإبعاد الرئيسية	الافتراضات
٤ - نموذج المبادلة Reciprocal	الأسس العلمية للمشتريات والتسويق الصناعي	ضمان حد أدنى من مشتريات كل طرف من الطرف الآخر	- الشراء من الموردين الذين يقومون بدورهم بالشراء من الشركة المنتجة . - المشتريات تستخدم كوسيلة لتنشيط المبيعات وذلك عن طريق إعطاء افضلية للمورد الذي يقوم بدوره بشراء منتجات الشركة المشتري .	- القوانين واللوائح الحكومية لا تمنع المبادلة أو تكون الاتخادات الاحتكارية . - أن طرفي المبادلة يعرفان على وجه التحديد قيمة الشيء محل المبادلة . - أن الشركات الأخرى التي استبعدت من دائرة المبادلة ستظل ساكنة وتترك تلك العمليات تتم في سلام . - تعادل القوة النسبية لطرفي المبادلة وبالتالي تعادل قوتها التفاوضية .
٥ - نموذج الولاء لمصادر شراء محدودة . Source Loyalty	نظرية المشتريات الصناعية ونظرية سلوك المنشأة	تخفيض المخاطر المصاحبة لاختيار موردين جدد وتخفيض تكاليف البحث عن مصادر شراء جديدة .	- حصر الاختيار فيما بين عدد من الموردين الذين سبق التعامل معهم وأثبتوا أنهم أفضل ما هو متاح أمام الشركة المشتري . - عمليات الشراء في الغالب لا تتعلق بسلع أو آلات جديدة مما لا يحتاج إلى البحث عن موردين	- سلوك المنشأة ليس بالضرورة أن يكون حول تعظيم الحل لمشكلة اختيار مصدر الشراء بل قد يتركز حول التوصل لمستوى معقول من الحلول . والترك واضح حيث أن تعظيم الحل يعني إعطاء الفرصة لجميع

النموذج	الأساس النظري	دالة هدف المشتري	الابعاد الرئيسية	الافتراضات
ثانيا : النماذج السلوكية ١ - نموذج الانتفاع الشخصي Self-Aggrandizement	نظرية الدوافع	تعظيم العائد الشخصي للمستهلكين عن قرارات الشراء دون التفضحية بأهداف الشركة .	جديد في كل مرة . - انشغال مديري المشتريات بالأعمال الروتينية يعطوهم البرر للتركيز على عدد محدود من الموردين بغرض اكتساب ولائهم والاعتماد عليهم وقت الحاجة كما هو الحال عند انخفاض حجم المعروض من السلع داخل السوق . - تكاليف اختيار وتقييم الموردين الجدد وتنمية العلاقة معهم ليست بسيطة بالشكل الذي يرر الأبقاء على عدد محدود منهم .	الموردين وليس لعدد محدود منهم . - أن السلع المشتراة في كل مرة هي سلع سبق للشركة شرائها وأن عملية الاختيار في كل مرة تصبح روتينية بالتالي . - أن الشركة تتوافر لديها المقاييس والمؤشرات المناسبة للحكم على كفاءة المورد . - أن المورد ينظر للشركة المشتريه على أنها تساهم في تحقيق أهدافه الخاصة بالنمو والربحية وغيرها . أنه لا توجد مخاطر سواء للمورد أو للمستهلكين عن الشراء من وراء اتباع هذه الأساليب التي لا تتفق مع السلوك المهني هذه الوظيفية - أن اخلاقيات البائع والمشتري تسمح لها بالاعتماد على هذا الأسلوب .

الافتراضات	الابعاد الرئيسية	دالة هدف المشتري	الاساس النظري	النموذج
- هناك أشياء ذات قيمة يجاف متخذ القرار ان يفقدوها اذا هو أخطأ في اتخاذ قراره مثل فقدان الوظيفة أو التعرض لجرائم مادية أو معنوية . - المخاطر المدركة تتزايد كلما كان قرار الشراء جديداً بالنسبة للقائم باتخاذ القرار مثل شراء منتج جديد . - أن المورد تتوافر لديه نظم الاتصالات والترويج الخاصة به بغرض تخفيف حدة الشعور بالمخاطر لدى متخذي قرارات الشراء وان تلك النظم تتوافق مع احتياجات كل متخذ قرار على حدة . - ان جزءا من الشعور بالمخاطر المدركة يرجع للفرد ذاته وتكوينه الذاتي وجزءا آخر يرجع لطبيعة الموقف الذي يواجهه بينما هناك جزء يرجع إلى نظم الإجراءات	- عمليات الشراء واختيار الموردين تكثفها المخاطر الناجمة عن عدم التأكد بأن القرارات المزمع اتخاذها أفضل ما يمكن عمله - ان متخذ القرار هو انسان قبل كل شيء آخر وبالتالي فهو عرضة لجميع انواع الضعف الانساني ومن بينها الشعور بالمخاطر الوظيفية لو انه اتخذ قرارا ثم ثبت بعد ذلك أنه كان غير صائب . - ان متخذ القرارات لكي يخفف من حدة الشعور بالمخاطر قد يتنوع عن اتخاذ القرار أو قد يشرك الآخرين معه حتى يكون القرار جماعيا أو قد يلجأ لمصادر معلومات اضافية ومتنوعة لكي يزيد من درجة تأكده من الموقف أو هو قد ينهي كفاءته وقدراته الذاتية ويعتمد على أدوات تحليل موضوعية مثل نظم التكاليف وغيرها لكي ترداد ثقته بنفسه أو	تخفيض درجة المخاطر المدركة بواسطة متخذي قرارات الشراء لأقل مستوى ممكن .	نظرية سلوك التنظيم والاتصالات وكذلك نظرية السلوك الفردي	٢ - نموذج المخاطر المدركة . Perceived Risk

النموذج	الاساس النظري	دالة هدف الشري	الأبعاد الرئيسية	الافتراضات
٣ - نموذج التفاعل بين البائع والمشتري The Ego-Enhancement Model	النظرية السلوكية في التسويق وخاصة نظرية تكوين وتعديل الميول والاتجاهات	الرضا النفسي الناتج من التعامل مع البائعين المفضلين لدى المشتري	هو قد يفضل التعامل مع الموردين الموثوق بهم والمعروفين جيدا داخل السوق بكفاءتهم .	التي يستخدمها التنظيم في حالات عدم الكفاءة في اتخاذ القرارات . - المشتري يفضل التعامل مع البائع الذي يتماثل معه في الخصائص وعناصر الشخصية . - عمليات الشراء تتحدد أساسا على مستوى ادارة المشتريات ويكون المطلوب البحث عن رجل البيع القادر على خلق التفاعل المطلوب مع أفراد هذه الادارة لكي يفضلوا شركته على الشركات المنافسة .
٤ - نموذج العلاقة بين ادارة المشتريات والادارات الأخرى .	النظرية السلوكية في التنظيم	تنظيم دور ادارة المشتريات بالنسبة لعمليات الشراء وزيادة المنافع المباشرة وغير	- ادارة المشتريات يجب ان تقوم بالدور الرئيسي في اتخاذ قرارات الشراء . شخصيا .	- ادارة المشتريات تسعى باستمرار لزيادة نطاق سلطاتها بالنسبة لعمليات الشراء

النموذج	الأساس النظري	دالة هدف المشتري	الابعاد الرئيسية	الاقتراحات
The Lateral Relationships Model		المباشرة التي تعود عليها من وراء ذلك	- ادارة المشتريات تبحث باستمرار عن المجالات الكفيلة بزيادة نطاق الدور الذي تقوم به على حساب الادارات الاخرى مثل ادارة الانتاج والادارة المالية وغيرها - اثناء قيام ادارة المشتريات بزيادة نطاق دورها تنشأ مشاكل فيما بينها وبين الادارات الاخرى ولكنها تستطيع أن تتحمل تبعية ذلك وتعامل مع التغيرات المؤثرة في الموقف بكفاءة .	- الادارات الاخرى لا تتوافر لديها الاساليب أو التكتيك المتوافر لدى ادارة المشتريات بالنسبة لمعظم الدور الخاص بها . - هناك عائد مادي أو معنوي يعود على ادارة المشتريات من وراء زيادة نطاق دورها بالنسبة لعمليات الشراء .
ثالثا : النماذج المتعددة الابعاد ١ - نموذج المدخلات والمخرجات Inputs-Outputs Model	نظرية القرارات ونظرية التسويق	معظم المخرجات وخفض مجالات عدم الكفاءة بالنسبة للمدخلات الخاصة بنظام المشتريات	- تتأثر مخرجات نظام الشراء المتبعة في تفصيل سلعة ما على غيرها أو التعامل مع بعض الموردين وتجاهل البعض الاخر بالعوامل البيئية الوظيفية مثل توقع النمو في الصناعة التي	- كلما كان التنظيم الاداري مرنا ويأخذ شكل النموذج الحيوي Organic كلما أدى ذلك إلى السرعة في اتخاذ قرارات الشراء . - كلما كانت مراكز اتخاذ قرارات

النموذج	الأساس النظري	دالة هدف المشتري	الابعاد الرئيسية	الفرضيات
٢ - نموذج مراحل اتخاذ القرارات* The Buygrid Model	النظرية السلوكية في التنظيم	تحسين قرارات الشراء	تعمل بها الشركة وبالعوامل غير الوظيفية مثل التغيرات السياسية. - تتأثر أيضا مخرجات نظام الشراء بالعوامل التنظيمية الوظيفية مثل أهداف وسياسات التنظيم وتلك غير الوظيفية مثل سياسة الشركة تجاه خدمة المجتمع المحيط بها. - تتأثر أيضا مخرجات نظام الشراء بالسلوك الفردي والجماعي للمشتري قرارات الشراء سواء كانت وظيفية أو غير وظيفية مثل قيمهم وعاداتهم وطبيعة العلاقة السائدة فيما بينهم . - تتأثر المخرجات أيضا بالدور الذي يقوم به المورد في اقناع المشتريين لتفضيل منتجاته على تلك الخاصة بالمنافسين .	الشراء على دراية بالجوانب الفنية والاقتصادية للشئ على الشراء كلما أدى ذلك إلى اتخاذ قرارات أكثر رشداً وزاد بالتالي من جودة المخرجات . - كلما قلت مشاكل العلاقات فيما بين الإدارات المختلفة وفيما بين متخذي قرارات الشراء كلما أدى ذلك لتحسين جودة مخرجات نظام الشراء .
			- إجراءات الشراء تأخذ شكلاً منظماً يبدأ بتحديد المشكلة وينتهي بتطبيق القرار الذي تم	

النموذج	الأساس النظري	دالة هدف المشتري	الأبعاد الرئيسية	الافتراضات
			وذلك من خلال مقارنة الأهداف الوظيفية التي تم تحقيقها بتلك التي كان من المفروض أن تتحقق. ٢ - تحديد البدائل المتاحة لحل المشكلة وما يتضمنه من جميع البيانات سواء بالنسبة للأشياء محل الشراء أو الموردين المتاحين على مستوى السوق اخاص بها . ٣ - تقييم بدائل الحل وذلك عن طريق تحديد مزايا وعيوب كل بديل واعطاء قيم نسبية لكل منها . ٤ - اختيار البديل المناسب وما يتضمنه ذلك من تقييم مدى توافر إمكانيات تطبيقه . ٥ - وضع القرار موضع التطبيق وما يتضمنه ذلك من اجراءات التعاقد مع المورد الذي وقع الاختيار عليه والحصول على السلعة موضع التعاقد وغيرها من الاجراءات*.	الاتفاق عليه . - تتأثر قرارات الشراء بالعوامل التنظيمية والسلوكية والبيئية .

المصدر الأساسي للجدول هي الدراسة التي أعدها كل من « وبستر ووند **Op. cit** Frederick E. Webster, Jr., and Yoram Wind, **Op. cit** » .

الإضافات بواسطة الباحث مثل « الافتراضات » و « الأساس النظري » .

وهناك بعض الملاحظات بالنسبة للنماذج السابقة :

١ - غالبية تلك النماذج لم تتعد مرحلة التحليل النظري وهو ما يعني أنها تقدم تفسيراً للعوامل المؤثرة في قرارات الشراء دون أن توضح عملياً دور تلك العوامل وكيفية تطويرها أو بمعنى آخر هي تشرح ما هو موجود في ضوء الملاحظات العلمية دون أن توضح ما يجب أن يكون عليه الموقف إذا ما طبقت تلك النماذج عملياً .

٢ - من الملاحظ أن العوامل السلوكية والتنظيمية والبيئية لاقت إهتماماً من غالبية النماذج السابقة وهذا بدوره كان رداً على الدراسات الإدارية والاقتصادية التي تعاملت مع سلوك المشتري الصناعي على أنه سلوك رشيد لا يتأثر بالعوامل السلوكية .^(٩) .

٣ - انطلاقاً مما سبق نجد أن غالبية النماذج السابقة لم توضح الخصائص التي تميز الإدارة الفعالة لوظيفة الشراء الصناعي وتلك غير الفعالة حتى يمكن اتخاذ ذلك كأساس للتطوير .

وهذه النتيجة الأخيرة كانت أحد الخواطر الرئيسية للباحث لاعداد هذا البحث حيث نجد تحليلاً للعناصر التي كانت قادرة على تمييز مجموعات الشراء الفعالة عن تلك غير الفعالة في جدول رقم (٢) . ولكن قبل تقديم هذا الجدول يهم الباحث أن يوضح الآتي :-

أ - بيانات هذا الجدول تم الحصول عليها عن طريق استخدام دليل Statistical Package For The Social Sciences (SPSS)^(١٠) بمركز الحاسب الآلي بجامعة الكويت .

ب - تم تقسيم مجتمع الشركات الى مجموعتين إحداهما ذات مستوى كفاءة مرتفع في مجال الشراء والأخرى ذات مستوى كفاءة منخفض وذلك في ضوء البيانات التي جمعت عن كل شركة حيث ينظر للمجموعة الأولى بالمقارنة بالأخيرة بأنها تلك التي تساهم بدرجة أكبر في تحقيق أهداف المنشأة المتمثلة أساساً في تعظيم العائد على الاستثمار* عن طريق استخدام مؤشرات ملائمة للتقييم الدوري لوظيفة الشراء والتخزين والتأكد من قدرة النظم المطبقة على تخفيض تكلفة الشراء وكذلك تخفيض حجم الاستثمارات في المخزون

(*) يجب الإشارة هنا إلى أنه توجد اختلافات فيما بين الباحثين حول الهدف الأساسي للمشروع وما إذا كان يتمثل في تعظيم العائد على الاستثمار أم النمو أم احتلال مركز القيادة داخل السوق أم المحافظة على بقاء المشروع في الأجل الطويل إلى آخر قائمة الأهداف . لمعرفة تلك الأهداف راجع على سبيل المثال : Robert N. Anthony and John Dearden, Management Control Systems: Text and Cases, (Irwin, New York 1976).

السليبي دون أن يكون لذلك اثراً على انتظام برامج الانتاج . ولمعرفة العوامل التي كانت قادرة على التفرقة بين المجموعتين فإن الباحث اختار الوسط الحسابي Mean كأساس للتحليل واختبارات « ت » T. Test كأساس لقياس معنوية الفروق بين المجموعتين والتحليل في هذه الحالة أخذ شكل الاتجاهين Two Tails وطبقاً لهذا الأسلوب يكون فرض العدم - A Null Hypothesis هنا متمثلاً في حالة تطابق الوسط الحسابي للمجموعتين ويكون الاختلاف ناتجاً عن عوامل غير الصدفة إذا كان معنوياً عند مستوى ٥٪ أو أقل ويكون ناتجاً عن الصدفة المحضة إذا لم يكن معنوياً عند هذا المستوى .

جـ - جدول رقم (٢) يشرح العوامل التي كانت قادرة على تمييز مجموعة الشراء الفعالة عن تلك غير الفعالة حيث هناك تعليق أمام كل عامل يشرح الغرض الخاص به وحيث تدل علامة (×) على أن الفرض لم يؤيد وعلامة V على أن الفرض قد تأيد ولكن الفرق بين المجموعتين غير معنوي عند مستوى ٥٪ أو أقل وعلامة * تدل على أن الفرض تم تأييده عند مستوى ٥٪ وعلامة ** تدل على أن الفرض تم تأييده عند مستوى معنوية ١٪ وأقل .

وبعد أخذ العوامل السابقة في الاعتبار يمكن تقديم جدول رقم (٢) فيما يلي :-

تحليل نتائج البحث

لقد أعد هذا البحث من أجل إختبار مجموعة من الفروض التي تعكس تأثير العوامل التنظيمية والسلوكية على كفاءة مراكز اتخاذ قرارات الشراء Buying Centers بالشركات الكويتية . وبالرغم من أن الباحث يدرك أن موضوع الكفاءة وعدم الكفاءة هو شيء نسبي يتوقف على الأهداف الداخلية لكل شركة وكذلك عناصر البيئة الداخلية والخارجية فإن الهدف الرئيسي لم يكن يتعلق بالتوصل لمقاييس محددة لكفاءة ادارة المشتريات بقدر ما كان يهتم بتحديد مجموعة العوامل التي كانت وراء زيادة كفاءة بعض الشركات الكويتية بالمقارنة ببعض الآخر منها . وبطبيعة الحال فلقد استلزم ذلك الإتفاق على هدف ما لادارة المشتريات يمكن أن يستخدم كأساس للمقارنة وبحيث يمكن في النهاية تقسيم الشركات التي اشتركت في البحث إلى مجموعتين طبقاً لمدى تحقيقها لهذا الهدف . وكما سبق أن أوضحنا فإن دور إدارة المشتريات في تعظيم العائد على الاستثمار من خلال تأثيرها على تكاليف المشتريات استخدم كأساس للتفرقة بين المجموعتين^(١١). وننتقل الآن لتحليل العوامل التي كانت قادرة على تمييز مجموعة الشراء ذات الكفاءة العالية نسبياً في تحقيق هدف الشراء بالمقارنة بالمجموعة ذات معدل الكفاءة الأقل .

جدول رقم (٢)
مؤشرات الكفاءة في مجال المشتريات بالشركات الكويتية

التعليق على النتائج	الشراء مجموعة الكفاءة	مجموعة الشراء المنخفضة	الشراء مجموعة الكفاءة المرتفعة	عنصر التحليل
طبقاً لصياغة الاستقصاء فإن مجموعة الشركات الفعالية في مجال الشراء يتوافر لديها هيكلًا تنظيميًا ملائمًا بدرجة أكبر من الشركات الغير فعالة * * ✓	٢,٤٢	٥,٢٦ ٠,٠١	١,٧٧	أولاً : عناصر التنظيم الفعال : أ - الهيكل التنظيمي : ١ - ملائمة الهيكل التنظيمي لادارة المشتريات
الفرض الذي يقول بأن الشركات الفعالة تشترك أكثر من مدير في اتخاذ قرارات الشراء الغير روتينية لم يؤيد	٢,٧٩	٥٤, ٢٩	٢,٦٨	٢ - الاشتراك الاجابي للادارات المختلفة في اتخاذ قرارات الشراء
طبقاً لصياغة الاستقصاء فإن الشركات الفعالة تقوم بتحليل أمدائها وتتوافر لديها بالتالي درجة أعلى من الوضوح بالنسبة لتلك الأهداف عن الشركات الغير فعالة وإن كانت الفروق بين المجموعتين غير معنوية ✓	٦١,	٣٠, ٣٨	٥٤,	ب - درجة وضوح أهداف التنظيم

التعليق على النتائج	مجموعة الشراء المخفضة الكفاءة		مجموعة الشراء المرتفعة الكفاءة		عصر التحليل
مجموعة الشركات ذات الكفاءة العالية تستخدم إجراءات شراء مبسطة بدرجة أكثر من مجموعة الشركات ذات الكفاءة المنخفضة .	٢,٥٧	٦,٣١ ,٠١	١,٨٠ الوسط الحسابي قيمة ١ معنوية الفروق	طبقا لصياغة الاستقصاء نجد أن الشركات المرتفعة الكفاءة تسودها روح التعاون والتكامل فيما بين إدارة المشتريات والإدارة المالية بدرجة أكبر من الشركات المنخفضة الكفاءة .	
الشركات ذات الكفاءة المرتفعة في مجال المشتريات تسودها روح التعاون والتكامل فيما بين إدارة المشتريات وإدارة الإنتاج وغيرها من الإدارات الفنية والمهندسية . وهذه الروح تظهر بدرجة أقل بالنسبة لمجموعة الشراء ذات معدل الكفاءة الأقل طبقا لمصايغة الاستقصاء .	٢,٣٢	٥,٥٨ ,٠١	١,٥٩ الوسط الحسابي قيمة «t» معنوية الفروق	* * ✓	ثانيا : سلوك التنظيم ١ - توافر علاقات عمل تتسم بالتعاون بين الإدارة المالية وإدارة المشتريات ٢ - توافر علاقات عمل تتسم بالتعاون مع الإدارات الفنية والمهندسية

عصر التحليل	مجموعة الشراء المرتفعة الكفاءة	مجموعة الشراء المنخفضة الكفاءة	التعليق على النتائج
٣ - سرعة استجابة مراكز القرارات بالشركة للنظم الادارية الحديثة	الوسط الحسابي قيمة «t» معنوية الفروق	٢, ٣٢ ١, ٠١ ١٥	الفرض القائل بأن الشركات ذات معدل الكفاءة الاعلى تأخذ فترة زمنية أقل في تقسيم وتبني النظم الادارية الحديثة لم يؤيد وان كانت الفروق بين المجموعتين غير معنوية . X
٤ - الاهتمام المستمر من قبل المسؤولين عن الشراء بالاتصال الدائم بالأسواق المحلية والعالمية	الوسط الحسابي قيمة «t» معنوية الفروق	١, ١٠ ١, ٤٥ ٠, ٠٧	المسؤولون عن الشراء بالشركات ذات معدل الكفاءة العالية في هذا المجال يحرصون على دراسة الأسواق بصفة مستمرة ولذلك تتوافر لديهم المعرفة الكاملة عن الاكتشافات التكنولوجية الحديثة وان كانت الفروق بينهم وبين أقاربهم بالشركات ذات معدل الكفاءة المنخفضة غير معنوية . ✓
ثالثا : الأهمية النسبية للدرجة اشتراك الادارات المختلفة في اتخاذ قرارات الشراء : ١ - الدور الفعال للمدير العام بالنسبة لقرارات الشراء	الوسط الحسابي قيمة t معنوية الفروق	٦, ٨ ١, ٤٥ ٠, ٠٧	طبقا لصياغة أسئلة الاستقصاء فان المدير العام يشترك بدور إيجابي أكثر في اتخاذ قرارات الشراء بالشركات ذات معدل الكفاءة الأعلى بالمقارنة بقرنيه . بالشركات ذات معدل الكفاءة الأقل وان كانت الفروق غير معنوية . ✓

عنصر التحليل	مجموعه الشراء المرتفعة الكفاءة		مجموعه الشراء المنخفضة الكفاءة	التعليق على النتائج	
٢ - اشتراك مدير اتخاذ قرارات الشراء	الوسط الحسابي	١, ٢١	١, ١٥	مدير الانتاج يشترك بدرجة اقل في اتخاذ قرارات الشراء بالشركات ذات معدل الكفاءة المرتفعة وهو ما يعارض مع الفرض القائل بأنه يجب أن يشترك إيجابيا في هذا المجال	X
	قيمة t معنوية الفروق		٣٦, ٣٥		
٣ - اشتراك المدير المالي في اتخاذ قرارات الشراء	الوسط الحسابي	١, ١١	٩٣,	الشركات ذات معدل الكفاءة المرتفعة تشترك المدير المالي في اتخاذ قرارات الشراء بدرجة أكبر من تلك ذات معدل الكفاءة المنخفض وان كانت الفروق غير معنوية .	✓
	قيمة t معنوية الفروق		١, ٠٢ - ١٥,		
٤ - اشتراك مدير المشتريات في اتخاذ قرارات الشراء	الوسط الحسابي	١, ١٧	١, ٢٥	الشركات ذات معدل الكفاءة العالية تنظر لقرارات الشراء على أنها مهمة بالنسبة لتحقيق الأهداف الفرعية للشركة ولذلك فهي لا تركز تلك القرارات في إدارة المشتريات وحدها بعكس الحال بالنسبة للشركات ذات معدل الكفاءة المنخفض	✓
	قيمة t معنوية الفروق		٣٧, ٣٦		

عناصر التحليل	مجموعة الشراء المرتفعة الكفاءة	مجموعة الشراء المنخفضة الكفاءة	التعليق على النتائج
رابعاً : الادراك السليم لنوعية وجودة مدخلات وظيفية الشراء : ١ - اعطاء اهمية المواد الداخلية لتأثنا في عمليات التصنيع	مجموعة الشراء المرتفعة الكفاءة الوسط الحسابي «t» قيمة معنوية الفروق	١, ١٠ ٣, ٣١ ١, ٣٦	طبقاً لتصميم الاستقصاء نجد أن مجموعة الشراء المرتفعة الكفاءة تهتم جيداً بجودة المواد الداخلة في عمليات تصنيع المنتج النهائي فلما بدرجة أكبر من مجموعة الشراء المنخفضة الكفاءة. ✓ * *
٢ - الاهتمام بدارسة تكلفة ما بعد الشراء مثل تكلفة الصيانة بغرض تخفيضها	الوسط الحسابي قيمة t معنوية الفروق	١, ١٩ ٢, ٦٤ ١, ٣	مجموعة الشراء ذات الكفاءة المرتفعة تعرف جيداً أهمية تخفيض تكلفة ما بعد الشراء ولذلك فهي تعطي هذا العنصر أهمية أكثر من مجموعة الشراء ذات الكفاءة الأقل. ✓ * *
٣ - التأكد من شهرة الشركة الموردة على مستوى أسواق العالم	الوسط الحسابي قيمة t معنوية الفروق	١, ٦٩ ١, ٣٥ ١, ٨٤	سابق الخيرة مع الشركات الموردة عامل مهم بالنسبة لمجموعة الشراء المرتفعة الكفاءة بالمقارنة بتلك الأقل كفاءة وان كانت الفروق غير معنوية بينهما. ✓

التمليق على النتائج	مجموعه الشراء المنخفضة الكفاءة		مجموعه الشراء المرتفعة الكفاءة		عنصر التحليل
	١,٦٠	٢,٤١ ٠,٠١	١,٣٦	الوسط الحسابي ٢ قيمة معنوية الفروق	
مجموعة الشراء ذات الكفاءة العالية تفضل جيدا إمكانات المورد ولذلك فهي عندما تتخذ قرارها بالتعامل مع مورد معين فإنها تكون واثقة بقدرته على الوفاء بالتزاماته بعكس الحال بالنسبة لمجموعة الشراء ذات الكفاءة الأقل التي لا تستخدم نفس الأسلوب في اختيار الموردين *	١,٥٣	٢,٧٦ ٠,٠١	١,٢٩	الوسط الحسابي ٢ قيمة معنوية الفروق	٤ - الثقة بقدرة المورد على الوفاء بالتزاماته ٥ - الاهتمام بتحليل قدرة الأجهزة والآلات موضع الشراء على تخفيض تكلفة العمالة الماهرة
الشركات ذات الكفاءة المرتفعة في مجال المشتريات لديها أن تظل الآلات والأجهزة تعمل لفترة طويلة في المستقبل ولذلك فهي تعطي هذا العامل أهمية أكبر بالمقارنة بمجموعة الشراء المنخفضة الكفاءة. *	١,٥٢	١,٨٥ ٠,٠٣	١,٣١	الوسط الحسابي ٢ قيمة معنوية الفروق	٦ - الاهتمام بالعمر الانتاجي للآلات والأجهزة موضع الشراء

التعليق على النتائج	الشراء مجموعة المخفضة الكفاءة	الشراء مجموعة المرتفعة الكفاءة	عنصر التحليل
الشركات ذات الكفاءة المرتفعة تعطي أهمية أكبر للمساحة التي تشغلها الآلات والأجهزة داخل المصنع وذلك بالمقارنة بالشركات ذات معدل الكفاءة الأقل. * * ✓	٢,٠٦ ٤,١٩ ,٠١	١,٥٩ الوسط الحسابي قيمة ٢ معنوية الفروق	٧- الاهتمام بالمساحة التي تستغلها الآلات والأجهزة موضع الشراء
التطور والتقدم التكنولوجي عامل هام بالنسبة لمجموعة الشراء ذات الكفاءة العالية ولذلك هي تعطيه أهمية أكبر بالمقارنة بتلك ذات الكفاءة المنخفضة. * * * ✓	١,٦٨ ٣,٦٦ ,٠١	١,٣٥ الوسط الحسابي قيمة ٢ معنوية الفروق	٨- الاهتمام بدرجة التقدم التكنولوجي في الآلات والأجهزة موضع الشراء
مجموعة الشراء ذات الكفاءة العالية تركز بدرجة أكبر على التكنولوجيا الواردة من الدول المتقدمة صناعيا بالمقارنة بمجموعة الشراء ذات مستوى الكفاءة الأقل. * * * ✓	٢,٦٢ ٢,٢٣ ,٠١	٢,٢٩ الوسط الحسابي قيمة ٢ معنوية الفروق	٩- الانفتاح على تكنولوجيا الدول المتقدمة صناعيا
مجموعة الشراء ذات الكفاءة العالية تعطي أهمية أكثر للعامل الاقتصادي عند تقييم الموردين وذلك بالمقارنة بمجموعة الشراء الأقل كفاءة. * * * ✓	٢,١٣ ٢,٩٠ ,٠١	١,٧٣ الوسط الحسابي قيمة ٢ معنوية الفروق	١٠- استعداد المورد لتقديم تسهيلات في الدفع

عنصر التحليل	مجموعة الشراء المرتفعة الكفاءة		مجموعة الشراء المنخفضة الكفاءة		التعليق على النتائج
خامسا : تطبيق نظم متطورة في مجال الشراء ١ - نظم تقدير تكلفة المشروعات وأعمال المقاولات ٢ - نظم اعداد المواصفات الهندسية للمقاولات قبل التعاقد عليها مع أحد المقاولين ٣ - نظم تحديد المواصفات الفنية للسلع قبل شرائها	الوسط الحسابي	١,٦٤	٦,٤٣	٢,٤٣	طبقا لصياغة الاستقصاء نجد أن الشركات ذات الكفاءة المرتفعة في مجال المشتريات تتوافر لديها نظم متطورة تساعدها على تقدير تكلفة المشروعات الجديدة وأعمال المقاولات بعكس الحال بالنسبة للشركات ذات الكفاءة المنخفضة .
	الوسط الحسابي	١,٤٠	٥,٧٣	٢,١٥	مجموعة الشركات ذات الكفاءة العالية لا تترك الفرصة للمقاولين للمغالاة في قيمة عقودهم وذلك عن طريق التحديد الدقيق للمواصفات الهندسية للمقاولات قبل التعاقد عليها وهو الشيء الذي لا يتم بنفس الكفاءة بالنسبة للشركات ذات الكفاءة المنخفضة .
	الوسط الحسابي	١,٤٦	٦,١٦	٢,١٥	المجموعة المرتفعة الكفاءة قادرة على تحديد المواصفات الفنية للسلع المطلوب شراؤها بدرجة اكبر من الدقة بعكس الحال بالنسبة للشركات ذات الكفاءة المنخفضة

عنصر التحليل	مجموعة الشراء المرتفعة الكفاءة	مجموعة الشراء المنخفضة الكفاءة	التعليق على النتائج
٤ - نظم البحث والتقييم لمصادر إنتاج التكنولوجيا على مستوى أسواق العالم	١,٥٨ الوسط الحسابي قيمة ٢ معنوية الفروق	٥,٤٩ ٠,٠١	الشركات المرتفعة الكفاءة في مجال المشتريات تدرس جيدا أسواق إنتاج التكنولوجيا على مستوى العالم ولذلك فهي قادرة على التفرقة بين ما هو ملائم وما هو غير ملائم في هذا المجال بعكس الشركات ذات الكفاءة المنخفضة. ✓ * *
٥ - استخدام نظم معلومات حديثة بغرض التخطيط والمتابعة والتقييم لوظيفة الشراء	١,٨٦ الوسط الحسابي قيمة ٢ معنوية الفروق	٢,٥٧ ٥,٨٢ ٠,٠١	في ضوء صياغة الاستقصاء نجد أن النتائج تؤيد الفرض القائل بأن مجموعة الشركات ذات الكفاءة العالية في مجال المشتريات تستخدم نظم معلومات متطورة أكثر من مجموعة الشركات ذات المستوى الأقل كفاءة. ✓ * *
استخدام نظم تكاليف ملائمة بغرض تقييم وترشيد تكلفة الشراء والتخزين	١,٧٨ الوسط الحسابي قيمة ٢ معنوية الفروق	٢,٥٥ ٦,٧٣ ٠,٠١	بيانات البحث الميداني تؤيد الفرض القائل بأن مجموعات الشراء ذات الكفاءة العالية تعتمد بدرجة أكبر على نظم التكاليف في تقييم وترشيد تكلفة الشراء والتخزين بعكس الحال بالنسبة للمجموعة ذات مستوى الكفاءة الأقل. ✓ * *

عنصر التحليل	مجموعة الشراء المرتفعة الكفاءة	مجموعة الشراء المنخفضة الكفاءة	التعليق على النتائج
٧ - الاعتماد على نظم متطورة في اختيار الموردين المحليين	١, ٧٧ الوسط الحسابي قيمة ٢ معنوية الفروق	٥, ٢٦ ٠, ٠١	مجموعة الشركات ذات الكفاءة العالية تعتمد بدرجة أكبر على نظم متطورة في اختيار الموردين المحليين بعكس الحال بالنسبة لمجموعة الشركات ذات معدل الكفاءة المنخفضة . * * *
٨ - الاعتماد على نظم متطورة في اختيار الموردين الأجانب	١, ٨٠ الوسط الحسابي قيمة ٢ معنوية الفروق	٥, ٢٤ ٠, ٠١	مجموعة الشركات ذات معدل الكفاءة المرتفعة في مجال المشتريات تعتمد بدرجة أكبر على نظم متطورة في اختيار الموردين الأجانب بعكس الحال بالنسبة لمجموعة الشركات ذات معدل الكفاءة الأقل . * * *
٩ - الاستفادة من نظم ترشيد جودة الأصناف وتخفيض نسبة التحالف منها	١, ٧٠ الوسط الحسابي معنوية الفروق	٥, ٢٤ ٠, ٠١	في ضوء صياغة الاستقصاء نجد أن مجموعة الشراء المرتفعة الكفاءة تهتم بدرجة أكبر بترشيد جودة الأصناف المشتراة بعكس الحال بالنسبة لمجموعة الشراء ذات معدل الكفاءة الأقل . * * *
١٠ - تطبيق نظم كمية بغرض ترشيد الكميات المشتراة من كل صنف	١, ٧٥ الوسط الحسابي قيمة ٢ معنوية الفروق	٥, ٢٣ ٠, ٠١	المجموعة ذات معدل الكفاءة العالية تطبق نظم متطورة بغرض تحديد كمية الأصناف المشتراة بعكس الحال بالنسبة لمجموعة الشراء الأقل كفاءة * * *

عصر التحليل	مجموعة الشراء المرتفعة الكفاءة		مجموعة الشراء المنخفضة الكفاءة		التعليق على النتائج
١١ - استخدام الأساليب الحديثة في التخزين ١٢ - تطبيق نظم حديثة في فحص المواد والمهمات قبل استلامها ١٣ - تطبيق نظم حديثة في فحص أعمال المفاوضات	الوسط الحسابي	١,٧٢	٤,٦٤	٢,٣١	مجموعة الشراء ذات معدل الكفاءة العالية تطبق نظم حديثة في التخزين بدرجة أكثر من مجموعة الشراء ذات معدل الكفاءة الأقل . * * * ✓
	الوسط الحسابي	١,٥٩	٥,٧٧	٢,٣٤	مجموعة الشراء المرتفعة الكفاءة تطبق نظم مطبوعة في فحص المواد والمهمات قبل استلامها . * * ✓
	الوسط الحسابي	١,٤٦	٤,٠٨	٢,٠٠	مجموعة الشراء المرتفعة الكفاءة لديها نظم مطبوعة في فحص أعمال المفاوضات بدرجة أكبر من مجموعة الشراء الأقل كفاءة . * * ✓
١٤ - توافر النظم المرتبط بالتخلص من الاصناف الرائدة والمتقادمة	الوسط الحسابي	٢,٠٧	٤,٣٥	٢,٦٦	مجموعة الشراء المرتفعة الكفاءة تعرف جيدا كيف تتخلص من الأصناف الرائدة والمتقادمة لديها بعكس الحال بالنسبة لمجموعة الشراء ذات الكفاءة المنخفضة . * * ✓

التمليق على النتائج	مجموعة الشراء المنخفضة الكفاءة		مجموعة الشراء المرتفعة الكفاءة		عصر التحليل
			١٥ - الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين بإدارة المشتريات والمخازن		
الشركات ذات الكفاءة العالية تهتم بدرجة أكبر بتدريب العاملين بإدارة المشتريات والمخازن على النظم الحديثة في هذا المجال بعكس الحال بالنسبة للشركات ذات معدل الكفاءة الأقل * * * ✓	٣,٠٠	٨,٤١ ,٠١	١,٧٤	الوسط الحسابي ١ قيمة معنوية الفروق	
مجموعة الشركات ذات الكفاءة العالية في مجال المشتريات تهتم جيدا بالاستفادة من نظم التدريب التي يقدمها الموردون بعكس الحال بالنسبة لمجموعة الشركات ذات مستوى الكفاءة الأقل * * * ✓	٢,٢١	١,٨٤ ,٠٥	١,٩٤	الوسط الحسابي ١ قيمة معنوية الفروق	١٦ - الاستفادة من نظم التدريب الخاصة بالموردين
مجموعة الشراء ذات الكفاءة المرتفعة تعرف جيدا كيف تتعامل مع القيود الناشئة عن القوانين التي تحكم عملية الشراء بدولة الكويت أما مجموعة الشراء الأقل كفاءة فإنها ترى أن هناك العديد من المشاكل الناتجة عن تلك القوانين وأنها غير قادرة على التغلب عليها. * * * ✓	٢,٦٢	٥,٧٣ ,٠١	١,٨٧	الوسط الحسابي ١ قيمة معنوية الفروق	سادسا : الكفاءة في التعامل مع البيئة الخارجية للشراء القوانين واللوائح التي تحكم عملية الشراء

أولا : التنظيم الإداري

هناك العديد من الدراسات التي تناولت دور التنظيم الإداري في تحديد رد فعل الشركة تجاه ما تقوم بشرائه من مواد خام ومهمات واجزاء ومهمات غيرها^(١٢). ولقد كانت وجهة نظر غالبية هذه الدراسات أن التنظيم الحي Organic يعكس التنظيم الميكانيكي Mechanistics يؤدي لسرعة استجابة مراكز اتخاذ قرارات الشراء للتغيرات التي تفرضها ظروف البيئة الخارجية مثل ظروف المنافسة أو فرض الحكومة لقواعد شراء جديدة أو غيرها^(١٣).

ولقد توصلت بعض الدراسات إلى أن أحد المؤشرات التي تفرق بين حالات الكفاءة وعدم الكفاءة في مجال سلوك التنظيم هي مدى اشتراك مراكز اتخاذ القرارات بالشركة في تحليل ما هو موجود من فجوات Gaps في مجالات الإنتاج والتسويق والمشتريات وغيرها^(١٤). ولا شك أن إدراك تلك الفجوات يتوقف على مدى توافر أهداف واضحة أمام أفراد التنظيم بحيث يمكن لكل منهم أن يقارن بين ما تحقق من أهداف وبين ما كان يجب تحقيقه وأن يستخدم ذلك كأساس لاكتشاف الفجوات. وهنا نجد أن نتائج الدراسة الميدانية أوضحت أن مجموعة الشركات ذات الكفاءة العالية يتوافر لديها مجموعة من الأهداف الواضحة بدرجة أكبر من مجموعة الشركات ذات معدل الكفاءة الأقل (راجع عناصر التنظيم الفعال بجدول رقم (٢)) حيث يعني ذلك بالتبعية أنه من السهل نسبيا على المجموعة الأولى أن تكتشف أوجه القصور في سياسات ونظم الشراء.

وبطبيعة الحال فإن إدراك تلك الفجوات لا يتوقف على مدى توافر أهداف التنظيم فقط ولكن أيضا على درجة «انفتاح» المسؤولين عن الشراء على الأسواق العالمية وعلى النظم الإدارية والانتاجية المتطورة داخل كل سوق حيث يتيح ذلك لهم التفرقة بين ما هو ملائم وما هو غير ملائم من نظم مما يجعلهم أكثر استجابة لكل ما هو حديث في مجال العمل الإداري إذا كان من شأن ذلك تحقيق أهداف الشركة بمعدلات أكثر. وبالرجوع للبحث الميداني نجد أن المسؤولين بالشركات ذات معدل الكفاءة الأعلى في مجال الشراء يهتمون بصفة مستمرة بالاتصال الدائم بالاسواق المحلية والعالمية مما يتيح لهم درجة أكبر من المعرفة والالمام بما هو موجود من نظم على مستوى أسواق العالم (راجع سلوك التنظيم بجدول رقم (٢)).

تتأثر وظيفة الشراء أيضا كما أوضح البعض بمدى توافر سياسات واضحة واجراءات مبسطة في مجال المشتريات بالإضافة إلى ملائمة الهيكل التنظيمي وما يتضمنه من وظائف

ومستويات إدارية وغيرها لما تؤديه هذه الوظيفة من أعمال وما تبغي تحقيقه من أهداف. ^(١٥) ولقد أيدت نتائج البحث الميداني الفروض القائلة بأن مجموعة الشراء ذات معدل الكفاءة الأعلى هي تلك التي يتوافر لديها هيكل تنظيمي ملائم وفي نفس الوقت تستخدم إجراءات شراء مبسطة (راجع عناصر التنظيم الفعال بجدول رقم (٢)).

ثانيا : سلوك التنظيم :

قرارات الشراء لها آثارها المالية والانتاجية والتسويقية ولذلك لا يمكن أن تتركز في إدارة بعينها مثل إدارة المشتريات بل يحتاج الأمر لتعاون كافة الإدارات في هذا المجال . ولا شك أن مدى تأثير إدارة معينة على قرارات الشراء التي تتخذها الشركة يتوقف على نوع تلك القرارات وما إذا كانت استراتيجية أو تؤثر على المركز المالي للشركة في الأجل الطويل أم قرارات «روتينية» أو سبق الاتفاق على قواعد محدد بخصوصها . وتتفق غالبية الدراسات أن مجموعة القرارات الاستراتيجية - مثل شراء آلات جديدة - تحتاج اشتراك أكثر من إدارة في اتخاذ القرار وفي الغالب يكون ذلك من اختصاص الإدارة العليا. ^(١٦) أيضا يتفاوت تأثير الإدارات المختلفة بالنسبة لقرارات الشراء باختلاف المراحل التي تمر بها عملية الشراء وهو ما يمكن شرحه باختصار فيما يلي :-

أ - مرحلة الحصول على معلومات : يتركز الاهتمام خلال هذه المرحلة حول جمع كل ما يمكن الحصول عليه من بيانات عن البدائل الأخرى المتاحة من السلع أو الموردين . ومصادر المعلومات هنا قد تكون المجلات المتخصصة أو المعارض أو مطبوعات الغرف التجارية أو رجال البيع التابعين للمورد . ولا شك أن رد الفعل تجاه هذه المعلومات يختلف باختلاف مصدرها ويمدى شرحها لقدرة السلعة المعلن عنها على التغلب على مشاكل انتاجية أو تسويقية قائمة وأيضا بنوع ومستوى الاعداد العلمي للشخص المستقبل لتلك المعلومات ^(١٧) وباختلاف السلعة نفسها . وعموما فإن بيانات البحث الميداني حول هذه النقطة يوضحها الجدول (رقم ٣) .

وجداول رقم «٣» يوضح اختلاف مصادر الحصول على المعلومات باختلاف السلع المشتراة حيث نجد مثلا ان الزيارات للمصانع المنتجة تأتي في المرتبة الأولى بالنسبة للالات والأجهزة الضخمة بينما تأتي في المرتبة الثالثة بالنسبة للالات الصغيرة والمعدات وفي المرتبة الرابعة بالنسبة لشراء المواد والسلع الوسيطة . ومثال آخر على تلك الاختلافات نجده بالنسبة لدور « مندوبي الشركات المنتجة » في ترويج المنتج حيث هو يمثل المرتبة الثالثة بالنسبة لشراء كل من الآلات الضخمة والالكترونيات وأيضا الأعمال الاستشارية المختلفة

جدول رقم (٣)
مصادر الحصول على المعلومات عن السلع والخدمات الصناعية

مصدر المعلومات	السلعة أو الخدمة		الالات الفخمة والأجهزة الإلكترونية		الالات الصغيرة والمعدات		المواد والسلع الوسيطة		الاعمال الاستشارية المختلفة		المفاوضات العامة	
	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار
مصدر المعلومات	١٥٥	١٨	١٦٠	٢٢	١٥٨	٢٢	١٠٧	١٨	٦٠	٩	٦٠	٩
	١٩٥	٢٣	١٢٠	١٦	١٠٤	١٥	٦١	١٠	٥٥	٨	٥٥	٨
	١٣٠	١٥	١٢٣	١٧	١٢١	١٧	٥٠	٨	٤٥	٧	٤٥	٧
	٦٢	٧	٧١	١٠	٨٣	١٢	٦٠	١٠	١١٨	١٩	١١٨	١٩
	١٤٧	١٧	١٩٢	٢٦	١٩٦	٢٧	١٠٢	١٧	١٩٧	٣١	١٩٧	٣١
مصادر المعلومات	٧٠	٨	١١	٢	-	-	٣٠	٥	١٦	٣	١٦	٣
	٣٩	٥	١٣	٢	٦	١	١٢٨	٢١	٩٤	١٥	٩٤	١٥
	٣٥	٤	٣٣	٥	٣٧	٥	٥٤	٩	٤٣	٧	٤٣	٧
	٧	٨,٠	٧	١	١٢	٢	٤	١	٥	١	٥	١
	٨٤٠	١٠٠	٧٣٠	١٠٠	٧١٧	١٠٠	٥٩٦	١٠٠	٦٣٣	١٠٠	٦٣٣	١٠٠
اجالي												

مصدر الجدول : نتائج البحث الميداني .
* الرقم الاجالي يزيد عن عدد الاستقصاءات (٤٥٢) وذلك لأن صياغة السؤال أعطت المستقضى منهم حرية اختيار اكثر من مصدر للمعلومات ، وهذا يعني انه بالنسبة لمصدر بعينه ولكن المجالات المتخصصة لا يمكن أن يزيد عدد التكرارات عن ٤٥٢ ولكن بالنسبة للرقم الاجالي لجميع المصادر يمكن أن يزيد على ذلك لأنه حاصل جمع الاستجابات لجميع مصادر المعلومات .

والمرتبة الأولى بالنسبة لشراء كل من الآلات الصغيرة والمعدات والمواد الخام والسلع البسيطة والمقاولات العامة . وعموماً فإن بيانات الجدول السابق توضح الاختلافات في الأهمية النسبية لمصادر الحصول على المعلومات باختلاف السلع المختلفة . ولا شك أيضاً أن « المستقبل » Receiver لتلك المعلومات قد يكون أي شخص داخل الإدارات الفنية أو الانتاجية بالشركة وقد يكون أيضاً مندوب الشراء أو أحد المديرين الآخرين بالشركة^(١٨) .

ب - مرحلة تقييم وتجربة السلعة على نطاق ضيق : يتركز الاهتمام خلال هذه المرحلة حول تقييم المزايا والعيوب المرتبطة بشراء كل بديل من البدائل المتاحة للشركة والتي حصلت على معلومات عنها خلال المرحلة السابقة . وبالرغم من أن الأهمية النسبية لكل إدارة في التأثير على المحصلة النهائية لهذه المرحلة تختلف أساساً باختلاف السلعة محل التقييم ودرجة تعقدها وحجم الأموال المطلوبة للحصول عليها^(١٩) إلا أنه يمكن القول بصفة عامة أن هذه المرحلة تحتاج للتعاون والتنسيق فيما بين كل من إدارة الانتاج أو الإدارة التي ستستخدم السلعة وإدارة المشتريات والإدارة المالية . وهنا نجد أن نتائج البحث الميداني أوضحت الآتي من واقع جدول (رقم ٢) .

١ - هناك تعاون أكثر فيما بين الإدارة المالية وإدارة المشتريات بالشركات المرتفعة الكفاءة في مجال الشراء بالمقارنة بتلك الأقل كفاءة . ونفس الشيء ينطبق على العلاقة بين إدارة المشتريات والإدارات الفنية والهندسية والانتاجية .

٢ - المدير العام بالشركات ذات معدل الكفاءة المرتفع لا يتهرب من مسؤوليته كمنسق فيما بين الإدارات المختلفة ولذلك فإنه يقوم بدور إيجابي في هذا المجال بدرجة أكبر من زميله بالشركات ذات معدل الكفاءة الأقل .

٣ - المدير المالي بالشركات المرتفعة الكفاءة يقوم هو الآخر بالاشتراك الإيجابي في قرارات الشراء اعتقاداً منه بأن هذه القرارات لا يجب أن تترك سلطة أدائها لإدارة المشتريات وحدها ، أما بالنسبة لدور مدير الانتاج فلقد أوضحت نتائج البحث الميداني أنه لا يقوم بدور إيجابي في هذا المجال بالشركات ذات معدل الكفاءة العالية وهو عكس ما افترضه الباحث* (راجع المجموعة الثالثة من عناصر التحليل بجدول (رقم ٢)) .

(*) ربما يرجع ذلك إلى أن غالبية الشركات الكويتية بالمقارنة بشركات القطاع العام المصرية مثلاً لا يسمح لها حجمها أن تنشئ إدارة للانتاج بالمفهوم الموجود بالشركات الكبيرة الحجم حيث قد يقوم بهذه الوظيفة المدير العام أو صاحب الشركة أو أحد الفنيين يضاف ذلك إلى أن عينة البحث تتضمن بعض شركات الخدمات التي لا توجد بها إدارة للانتاج .

٤ - تعتبر خصائص السلعة أو الآلة محل التقييم عاملا مهما خلال هذه المرحلة . وبالرغم من اختلاف تلك الخصائص من سلعة لأخرى إلا اننا نجد أنها تتمثل بصفة عامة في « متانة المواد الداخلة في عمليات التصنيع » والتكلفة المتوقعة خلال مرحلة ما بعد الشراء « شهرة الشركة المنتجة أو المورد وقدره الجهاز أو الآلة على تخفيض « أجور العمالة » « والعمر الانتاجي المتوقع للآلة » « المساحة التي ستشغلها » داخل المصنع ودرجة تقدمها التكنولوجي وغيرها من العوامل .^(٢٠) وهنا نجد أن الشركات ذات معدل الكفاءة العالية تهتم بتقييم هذه العوامل وتعرف جيدا أسلوب التقييم بدرجة أكبر من الشركات ذات معدل الكفاءة الأقل (راجع المجموعة الرابعة من عناصر التحليل بجدول (رقم ٢) .

جـ - مرحلة الدراسة التفصيلية لسعر الشراء وشروط الدفع : خلال هذه المرحلة تقوم إدارة المشتريات بالاتصال بالموردين من أجل الحصول على معلومات تفصيلية عن سعر الشراء وكذلك حجم الطاقة الانتاجية لديه ومركزه المالي ومدى استعداداه لاعطاء تسهيلات في الدفع . وهذه المعلومات توضع موضع التقييم بواسطة الادارات المختلفة بالشركة . وهنا نجد أن نتائج البحث الميداني أوضحت أن الشركات ذات الكفاءة العالية في مجال الشراء تهتم جيدا بدراسة مدى قدرة المورد على تقديم تسهيلات في الدفع ، ومدى الثقة في قدرته على الوفاء بالتزاماته ، من حيث التسليم في الموعد أو القيام بخدمات ما بعد الشراء مثل الصيانة وتوفير قطع الغيار وغيرها . (راجع المجموعة الرابعة من عناصر التحليل بجدول (رقم ٢))

د - مرحلة التعاقد مع المورد : خلال هذه المرحلة تكون هناك معلومات كاملة عن موقف المورد وإمكاناته ويكون هذا الأخير قد عرف موقف الشركة المشترية . وعموما فإن الجانب القانوني يظهر بشكل أوضح خلال هذه المرحلة وذلك من أجل حماية حقوق الشركة قبل المورد . وهنا نجد أن بعض الدراسات تنبأت بأن الأهمية النسبية لرجال القانون فيما يتعلق بقرارات الشراء من المتوقع أن ترتفع في المستقبل من أجل حماية حقوق الشركة في حالة عدم وفاء المورد بالتزاماته فيما يتعلق بموعد التسليم المتفق عليه والكمية ومستوى جودة السلع المشتراة^(٢١) . وبطبيعة الحال فإن إدارة المشتريات تشترك هي الأخرى خلال هذه المرحلة . وعموما فإن نتائج البحث الميداني أوضحت أن الشركات ذات معدل الكفاءة العالية في مجال المشتريات على دراية بالقوانين واللوائح المرتبطة بهذا المجال بدرجة أكبر من الشركات ذات معدل الكفاءة الأقل (راجع العنصر السادس بجدول رقم ٢ ») .

هـ - مرحلة متابعة عمليات التوريد والاستلام : خلال هذه المرحلة تقوم إدارة المشتريات بمتابعة عمليات التوريد واستخدام مجموعة من المؤشرات بغرض الحصول على « انذار مبكر » في حالة عدم قدرة المورد على الوفاء بالتزاماته مما يعطي الشركة المشتريّة الوقت الكافي للتصرف . أما بالنسبة لعملية الاستلام والفحص الدقيق للسلع المشتراة فانها تجري في الغالب بواسطة لجنة الفحص والاستلام داخل الشركة المشتريّة والتي يدخل في تشكيلها في الغالب كل من الادارات الفنية وإدارة المشتريات والادارة المالية . (٢٢) وتوضح نتائج البحث الميداني أن الشركات ذات معدل الكفاءة المرتفع في مجال الشراء تعتمد بدرجة أكثر على النظم والأجهزة الحديثة في مجال فحص المواد والمهمات قبل استلامها ونفس الشيء ينطبق على أعمال المقاولات (راجع العنصرين الثاني والثالث عشر من المجموعة الخامسة بجدول رقم «٢») .

ثالثا : تطبيق نظم متطورة وحديثه في مجال الشراء :

لقد تحول مفهوم وظيفة الشراء من الشكل التقليدي لها المتمثل أساسا في اعداد ومتابعة أمر التوريد الى النظر لقرارات الشراء على أنها تعتبر أحد الاستخدامات الأساسية لرأسمال الشركة ومواردها المالية حيث يعني ذلك بالتبعية الاهتمام بالقرارات التي تتخذ في هذا المجال . ولقد ظهر هذا المفهوم خلال الفترات التالية للحرب العالمية الثانية (٢٣) ثم أخذ ينتشر إلى أن ظهر بشكل أكثر وضوحا خلال الفترات التالية لحرب أكتوبر ١٩٧٣ وما صاحبها من ارتفاع تكلفة الطاقة واختلال هيكل التكاليف والأسواق . (٢٤) ولا شك أن التغير في مفهوم هذه الوظيفة يعني أولا ضرورة الاهتمام بدور إدارة المشتريات في تخفيض التكاليف على مستوى الشركة وثانيا وضوح أهمية الأخذ بالنظم المتطورة التي تساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة في هذا المجال وثالثا الارتفاع بالمستوى العلمي والمهني للعاملين بادارة المشتريات .

وبتطبيق ذلك على نتائج البحث الميداني نجد الآتي : (راجع المجموعة الخامسة من عناصر التحليل بجدول رقم «٢») .

أ - الشركات ذات معدل الكفاءة العالية تستفيد من نظم المعلومات في تقييم مصادر الشراء وأيضا من أجل التخطيط والمتابعة لعمليات الشراء بدرجة أكبر من الشركات ذات معدل الكفاءة الأقل .

ب - الشركات ذات معدل الكفاءة العالية تعتمد بدرجة أكبر على نظم التكاليف ونظم اعداد المواصفات الهندسية والفنية لما تقوم بشرائه بعكس الحال بالنسبة لمجموعة الشركات ذات معدل الكفاءة الأقل .

جـ - الشركات ذات معدل الكفاءة العالية تستخدم نظم متطورة في اختيار مصادر الشراء المحلية والأجنبية بدرجة أكبر من الشركات ذات معدل الكفاءة الأقل .

د - مجموعة الشركات ذات معدل الكفاءة العالية تهتم بالنظم المستخدمة في الإدارة اليومية للمواد والمهمات وغيرها من عناصر المشتريات وعلى ذلك فهي تطبق نظماً حديثة بغرض تحديد الكمية المناسبة للشراء والتأكد من مستوى الجودة الخاص بها وتطبق أيضاً نظماً حديثة في التخزين وقادرة بدرجة أكبر على التخلص من الأصناف الراكدة لديها وذلك بعكس الحال بالنسبة لمجموعة الشركات ذات معدل الكفاءة الأقل .

هـ - الشركات ذات معدل الكفاءة العالية تهتم بجودة العنصر البشري وأثر ذلك على كفاءة عمليات الشراء ولذلك فهي تهتم بتدريبهم على النظم الحديثة في هذا المجال كما أنها تشترط على الموردين للأجهزة والآلات أن يقوموا بتدريب العاملين بالشركة على عمليات تشغيلها وصيانتها وهو الشيء الذي يتم بمستوى أقل من الاهتمام بالنسبة لمجموعة الشركات ذات مستوى الكفاءة الأقل .

التوصيات العامة :

تعتبر المشتريات الصناعية أحد العوامل الهامة المؤثرة على تكلفة تصنيع المنتج النهائي وعلى قدرته التنافسية وعلى الأرباح المحققة من ورائه . ونتيجة لذلك فإن الاهتمام الإداري للشركات الكويتية لا يجب أن ينصب حول الوظائف التقليدية للمشروع مثل وظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل بل يجب أن يهتم أيضاً بوظيفة الشراء . وعملية التطوير يجب أن ترتبط بكل من النظم التي تطبقها إدارة المشتريات وكفاءة الأفراد القائمين بعملية التطبيق والمشرفين عليها والتنظيم الإداري الذي يحدد سلطات ومسؤوليات وعلاقات الوظائف المختلفة للشراء والتخزين . والتطوير هنا يستلزم الآتي :

١ - تحليل وظيفة الشراء إلى عناصرها المختلفة مثل البحث عن الموردين وتقييم كفاءتهم ... الخ .

٢ - اعداد مجموعة من الأهداف الكمية والنوعية سواء على مستوى إدارة المشتريات ككل أو على مستوى الأقسام الفرعية لها . وبالرغم من أن وضع هذه الأهداف والمعايير يحتاج لدراسة مستقلة إلا أن الأمر يستلزم ضرورة ارتباطها بالهدف العام للشركة أو بمعنى آخر ضرورة التناسق والتكامل فيما بينها وأن تكون قابلة للقياس الكمي وذلك من أجل الحكم الموضوعي على كفاءة المشرفين على تحقيق الأهداف الجزئية والكلية لإدارة المشتريات .

٣ - استخدام مجموعة مناسبة من أدوات القياس القادرة على تحديد مستوى كفاءة إدارة المشتريات في تحقيق أهدافها . وهذه الأدوات قد تأخذ شكل نظم التكاليف المعيارية أو نظم تقييم جدوى الاصناف المشتراة أو معدلات دوران المخزون السلعي أو غيرها . وعموماً فإن أدوات القياس يجب أن تعطى المؤشرات المناسبة عن مدى تحقيق إدارة المشتريات للهدف العام لها وأيضاً مدى تحقيق كل قسم تابع لها للأهداف الجزئية المتفق عليها . على سبيل المثال يمكن إتخاذ تكلفة الوحدة المشتراة في ضوء مستويات مختلفة للجودة كأساس لإعطاء مؤشرات عن كفاءة وظائف التوريد والتعاقد مع المورد ، وتكلفة الوحدة المخزونة ومعدل دورانها لاعطاء المؤشرات عن كفاءة وظائف التخزين والرقابة على المخزون وهكذا بالنسبة لبقية الوظائف . ولا شك ان استخدام نظم الادارة بالأهداف من الممكن أن تساعد كثيراً في هذا المجال .

٤ - اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الانحرافات عن الهدف العام والأهداف الجزئية . وهذه الإجراءات يجب أن تبدأ بتحليل العوامل التي كانت وراء هذه الانحرافات مع اعطاء أوزان نسبية لكل منها وبالتالي تحديد العوامل الأكثر ارتباطاً بتلك الانحرافات . ولا شك أن عملية التحليل تسليماً أيضاً توافر الخبرة السابقة لدى القائمين بعملية التقييم بحيث يكون من شأن ذلك زيادة إدراكهم للخطأ المقصود أو المتعمد من المشرفين على تحقيق الأهداف والخطأ غير المقصود من قبلهم . والسبب في ذلك يرجع إلى أن نظام الادارة بالأهداف يفترض أن من يعمل ويرغب في تطوير عمله ويرتاد مجالات عمل جديدة من المحتمل أن يخطئ وأن البديل لذلك هو أن يظل قابلاً في مكتبه ومتردداً عن القيام بعملية التطوير وهو الشيء غير المطلوب . ويكون كل ما هو مطلوب هنا ألا تكون تلك الأخطاء نتيجة إهمال أو تقصير وأن تكون هناك نظم قادرة على الحكم والتقييم لما هو مسموح به وما هو غير مسموح به من انحرافات عن الأهداف المحددة وأن تتخذ الإجراءات المبكرة لمنع وقوع تلك الانحرافات في المستقبل .

وفي النهاية فإن الباحث يرى أن نظام الادارة بالأهداف وتطبيقها في مجال الشراء يحتاج لبحث مستقل يمكن أن يقوم به أحد الباحثين المتخصصين في هذا المجال وربما تكون العوامل التي كانت قادرة على التفرقة بين الشركات ذات الكفاءة العالية وتلك ذات الكفاءة المنخفضة هي نقطة البداية لتحديد المؤشرات والمعايير التي تقيس الأهداف الجزئية لإدارة المشتريات .

الحواشي

- (١) Frederick E. Webster, Jr. and Yoram Wind, «Organizational Buying Behavior», (١) (Prentice- Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1972), p.5.
- (٢) Jagdish N. Sheth , «Recent Developments in Organizational Buying Behavior», (٢) University of Illinois, Faculty Working Paper, No.317 (University of Illinois, 1976).
- (٣) Wesley J. Johnston and Thomas V. Bonoma, «Reconceptualizing Industrial Buying Behavior: Toward Improved Research Approaches», a paper presented at the 1977 Educators' Proceedings, in Barnett A. Greenberg and Danny N. Bellenger eds., Contemporary Marketing Thought, No.41 (American Marketing Association, 1977), pp.247- 251.
- (٤) راجع : Michael J. Baker and Fouad F. Abu Ismail «The Diffusion of Innovation in Industrial Markets», a paper presented at the 1977 Educators' Proceedings, in **Ibid**, pp.498- 501, Fouad F. Abu Ismail, «Modeling The Dimensions of Innovation, Adoption, and Diffusion in Foreign Markets», Forthcoming Journal of **World Development**, (Sussex University Science Policy Research Unit., England .)
- د. فؤاد أبو اسماعيل : إدارة المشتريات والمخازن : مدخل وظيفي كمي ، (دار النهضة العربية - القاهرة ١٩٧٨).
- (٥) Gregory D. Upah and Monroe M. Bird, «Changes in Industrial Buying: Implications for Industrial Marketers», **Industrial Marketing Management**, vol. 9 (1980) p.118, J.H. Westing, J.V. Fine and Gary J. Zenz, Purchasing Management: Materials in Motion, 4th ed. (John Wiley and Sons, New York, 1971).
- د. فؤاد أبو اسماعيل المصدر السابق ص ٨ .
- (٦) راجع على سبيل المثال: دكتور محمود صادق بازركة؛ بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، الطبعة الرابعة (دار النهضة العربية، القاهرة ١٩٨٠) دكتور مصطفى زهير: العينات ومشكلاتها التطبيقية في بحوث التسويق والاعلان (مكتبة عين شمس، القاهرة ١٩٦٤).
- (٧) Rensis Likert, **New Patterns of Management**, (McGraw-Hill, New York, 1961).
- (٨) Frederick E. Webster, Jr. and Yoram Wind, **op.cit.**,
- (٩) لمعرفة وجهات النظر المختلفة حول هذا الموضوع راجع على سبيل المثال : Fouad F. Abu Ismail, Predicting The Adoption and Diffusion of Industrial Product Innovations, Unpublished Ph. D. Dissertation (University of Strathclyde, United Kingdom, 1976).
- (١٠) Norman H. Nie, Dale H. Bent and C. Hadlai Hull, **Statistical Package For the Social Sciences**, (McGraw-Hill, New York, 1970).
- (١١) لمعرفة الاهداف الفرعية لادارة المشتريات راجع على سبيل المثال: الدكتور محمد سعيد عبد الفتاح

ادارة المشتريات والمخازن، الطبعة الثانية (المكتب المصري الحديث، القاهرة ١٩٧٨) ص ١٧ - ٣٣، الدكتور علي عبد المجيد عبده ؛ ادارة المشتريات والمخازن ، الطبعة الثامنة (دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٧٦) ص ٦- ٨ .

(١٢) لمعرفة العوامل التنظيمية المرتبطة بإدارة المشتريات راجع على سبيل المثال :

Frederick E. Webster, Jr. and Yoram Wind, **Op.cit.**, Joseph A. Bellizzi and C.K. Walter, «Purchasing Agent's Influence in The Buying Process», **Industrial Marketing Management**, Vol.9 (1980) pp.137- 141, Robert E. Spekman and Louis W. Stern, «Environmental uncertainty and Buying Group Structure: An Empirical Investigation», **Journal of Marketing**, Vol.43 (Spring 1979) pp.54- 64.

(١٣) لمعرفة العلاقة بين التنظيم الاداري وسرعة استجابة المنشأة للعوامل البيئية راجع دكتور فؤاد أبو اسماعيل، « التنظيم الاداري وعلاقته بسرعة استجابة المشروع للنظم الادارية المستحدثة»، مجلة الادارة، عدد رقم ١١ (يوليو ١٩٧٨)، ص ١٠٣ - ١١٠ .

(١٤) James G. March and Herbert A. Simon, **organization**, Fifth ed., (John Wiley and Sons, New York, 1964) pp.163- 184.

Frederick E. Webster, Jr., and Yorma Wind, **op.cit.** (١٥)

Joseph A. Bellizzi, «Organizational Size and Buying Influences», **Industrial Marketing Management**, Vol.10 (1981) pp.17- 21. (١٦)

(١٧) راجع على سبيل المثال دكتور فؤاد أبو اسماعيل « الاتصالات في منظمات الأعمال والخدمات»، مطبوعات قسم الادارة العامة والادارة الصناعية، (المعهد العربي للتخطيط، الكويت ١٩٧٩).

(١٨) لمعرفة نتائج إحدى الدراسات العملية حول هذا الموضوع راجع :

Arch G. Woodside and Daniel L. Sherrell, «New Replacement Part Buying» **Industrial Marketing Management**, Vol.9 (1980) pp.123- 132.

(١٩) راجع على سبيل المثال الدكتور أمين فؤاد الضرغامي ؛ بيئة السلوك التسويقي، الطبعة الثانية (دار النهضة العربية، القاهرة ١٩٧٩) ص ٢٣٤ - ٢٣٥ .

Fouad F. Abu-Ismael (1976) **op.cit.**, Chapter 9. (٢٠)

Gregory D. Upah and Monroe M. Bird, **op.cit.**, (٢١)

(٢٢) د. علي عبد المجيد عبده، المرجع السابق .

(٢٣) د. فؤاد أبو اسماعيل، المرجع السابق .

Philip Kotler, «Marketing During Periods of Shortage», **Journal of Marketing**, (٢٤) Vol. 38 (July, 1974).

MEASURING AND ANALYSING RELEVANT INDICATORS OF INDUSTRIAL PURCHASING EFFICIENCY IN KUWAITI COMPANIES

F. Abu-Ismaïl

Marketing literature indicates that little attention has been given to the study of organizational and financial indicators which distinguish efficient from inefficient management of industrial purchasing function.

The findings of this paper are based upon questionnaires collected from top management and executives in 134 out of 200 companies who represent the community of this study. The stratified sample was applied in deciding upon companies from which the data was collected.

Using mean analysis and T. Tests in making comparison between higher and lower efficient companies in managing purchasing function, it was found that the efficient group has clear corporate objectives, policies and procedures. The decision group in efficient companies is more integrated, applies advanced techniques in evaluating different offers from suppliers, is open to new systems and technology and participates effectively in the decision making process. It was found also that efficient companies tend to work in «organic» rather than «mechanistic» organization.