

# نحو إدارة علمية لمشتريات الأجهزة الأمنية

الدكتور مراد بنفركية(\*)

المقدمة :

وظيفة الشراء من الوظائف الأساسية في أي نظام اقتصادي وبالنسبة لأي **تعتبر** مؤسسة: صناعية كانت أو تجارية أو خدمية وحتى بالنسبة للأجهزة الحكومية فمن المعروف أنه بالنسبة للمشروع التجاري مثلاً السلع التي تشتري شراء جيداً تعتبر نصف مباعه.. أما بالنسبة للمشروع الصناعي فوظيفة الشراء توفر للمصنع ما يحتاج إليه من مواد أولية ومواد تشغيل وعدد آلات بالكميات المناسبة وبالجودة المناسبة في الوقت المناسب والمكان المناسب والسعر المناسب وتؤثر مباشرة في جودة الانتاج وفي المركز المالي للمشروع ووضعه التنافسي.

أما بالنسبة للأجهزة الحكومية فوظيفة الشراء لا تقل أهمية عن مثيلاتها بالمشروعات الصناعية والتجارية باعتبار أنها توفر كل المواد ومستلزمات تشغيل تلك الأجهزة خصوصاً أننا نعلم أن الأجهزة الحكومية مطالبة باستمرارية خدماتها وتوفير كل ما يطلبه المواطن منها. الأجهزة الأمنية لها خصوصية تميزها عن بقية الأجهزة الحكومية ألا وهي توفير الأمن لكل المواطنين في أي مكان وزمان وذلك بمكافحة الجريمة والوقاية منها كذلك بالوقاية من حوادث الطرقات وتنظيم العلاقات بين الأفراد والمؤسسات وحماية الدولة من تخريب العابثين.

تحقيق كل هذه الأهداف يتطلب امكانيات ضخمة ومعدات متطورة تكلف الدولة المال الكثير.. ومن هنا تأتي أهمية وظيفة الشراء بالنسبة للأجهزة الأمنية.

إجراءات الشراء في الدوائر الحكومية تتم حالياً وفي أغلب دول العالم العربي عن طريق المناقصة (العامة أو المحلية) أو عن طريق الممارسة، وهي طرق تقليدية معروفة تركز أساساً على منطوق السعر الأدنى وتخضع لشروط قانونية وتعقيدات إدارية تجعل المزودين ينفرون

(\*) مستشار افريقي. عميد ومؤسس المدرسة العليا للتجارة بتونس.

منها أحياناً، وهذه الاجراءات تزداد تعقيداً عندما يتعلق الامر بالشراء الخارجي باعتبار أن أطرافاً أخرى تتدخل في عملية الشراء الخارجي مثل البنوك والجمارك ووزارة الاقتصاد.. الى غير ذلك.

الهدف من بحثنا هذا ليس تقديم تفاصيل عن كل هذه الاجراءات التي وقع التطرق إليها بإطناب في مختلف المراجع العربية المتعلقة بإدارة المشتريات ولكن تقديم طريقة علمية حديثة في إدارة المشتريات تسمى طريقة «التحليل المتعدد المعايير»، وهذه الطريقة العلمية لم يقع التطرق إليها إطلاقاً في كل المراجع العربية المتخصصة.. ولكن قبل تقديم هذه الطريقة من خلال مثال بسيط نقترح في مرحلة أولى إبراز خصائص ومميزات إدارة الأجهزة الأمنية التي تجعل منها منشآت صعبة التسيير وتخضع لضغوطات اجتماعية واقتصادية وسياسية.

وفي مرحلة ثانية سنتطرق لأساليب التنبؤ التي يمكن استخدامها في الأجهزة الأمنية لتحديد المعلومات عن نشاطها المستقبلي.. وهذا التحديد يعتبر هاماً وشرطاً أساسياً لنجاح وظيفة الشراء لأن المشتريات الأمنية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بنشاطاتها، فالتنبؤ السليم والصحيح يمكن من القيام بشراء سليم وصحيح وخصوصاً بكمية اقتصادية مثل.

أخيراً وفي مرحلة ثالثة سنحلل طريقة التحليل المتعدد المعايير مع تطبيق بسيط وسهل على إدارة المشتريات بالأجهزة الأمنية.

## إدارة الأجهزة الأمنية : المميزات والخصائص

الجهاز الأمني ينتمي إلى صنف المؤسسات غير التجارية أي ذات صبغة ادارية والتي ترفع الربح كهدف وكمعيار لنجاحها ولنجاحها.

**الجهاز الأمني :** إذا لا ينتج سلعاً ولكن خدمات، وهذه الخاصية تعني أنه يصعب تقويم ومراقبة والتحكم في جودة تلك الخدمات عكس السلع التي يمكن تحديد معايير مضبوطة لتقويم جودتها.

يمكن لنا تلخيص خصائص هذه المنشآت في النقاط التالية :

١ - نظام التمويل : باعتبار أن تمويل الأجهزة الأمنية، ليست له أية علاقة مباشرة بحجم الخدمات، فالدولة في غالب الأحيان هي التي تقوم بتمويل أعلى نسبة من خدمات الأمن وهذا بطبيعة الحال يتطلب إدارة خاصة ورقابة مستمرة للأموال العمومية.

٢ - الحجم : لو نعتبر معيار القوى العاملة لتحديد الحجم لاكتشفنا أن حجم الأجهزة الأمنية يتعدى بكثير حجم أي مؤسسة صناعية أو تجارية، مما ينتج عنه صعوبة في التسيير وأحياناً مشكلات تنظيمية وهيكلية خصوصاً في وظيفة إدارة الأفراد إذ يصعب مثلاً تحديد العلاقة الهيكلية والوظيفية بين الاطار العسكري والاطار المدني وبين الاطار الفني والاطار الاداري.. إلى غير ذلك..

٣ - الأجهزة الأمنية : تخضع أيضاً لضوابط تعدل وتضبط سيرها من هذه الضوابط نذكر:  
٣ - ١ - الضابط القانوني: الصبغة العمومية لهذه الأجهزة تجعلها تخضع لجملة من القوانين والنصوص التي تحدد أهدافها ونظام تسييرها.

٣ - ٢ - الضابط الاداري أو البيروقراطي : نظام الوظيفة العمومية يحدد بالنسبة لكل موظفي الأجهزة الأمنية حقوقهم وواجباتهم، فالرواتب والامتيازات المادية يقع تحديدها مسبقاً، وفي غالب الأحيان ليست لها علاقة بالمردودية والانتاجية ولا بكفاءة الموظف بل فقط بمؤهلاته وعدد أيام عمله.

٣ - ٣ - الضابط الاجتماعي : كل الأجهزة الأمنية مطالبة باحترام عدة قواعد منها المساواة بين المواطنين والاستمرارية في الخدمات ويمنع عليها رفض أي خدمة أمنية لأي مواطن كان بل هي مجبرة على الاستجابة لرغباته مهما كانت وضعياته الاجتماعية

٣ - ٤ - الضابط السياسي : سلطة الاشراف الخارجي للأجهزة الأمنية لها صبغة سياسية (وزير - والي - شيخ مدينة) مما يتسبب في عدم وضوح التوجيهات العامة والاستراتيجية من جراء عدم استقرار المسؤولين في المناصب السياسية وتعدد المشاريع للهيكلة وإعادة الهيكلة وخصوصاً من جراء بحث بعض المسؤولين السياسيين على البريق السياسي لأعمالهم أكثر من جدواها الادارية.

تلك إذاً أهم مميزات الأجهزة الأمنية التي تجعل منها منشآت صعبة الادارة والتسيير لتفادي ذلك بعض الدول وخصوصاً المتقدمة منها أدخلت بعض تقنيات التعرف أو الادارة المعمول بها في المؤسسات الصناعية والتجارية في الادارة الأمنية.

تونس من خلال المشروع الحضاري لتعصير الادارة خصوصاً بعد تحول السابع من نوفمبر ردت الاعتبار لادارة الأجهزة الأمنية باعتبار أنها ستصبح إدارة عصرية ومتطورة تخدم مصلحة المواطن والاداري ورجل الأمن لأن مصالح كل هذه الأطراف مترابطة

وأهدافها متداخلة ومتشابكة، نقترح على حضراتكم في هذه المداخلة تقديماً لبعض من هذه التقنيات للإدارة العصرية لإيماننا بدور رجل الأمن في الإدارة الأمنية.

## ٢ - أساليب التنبؤ :

أول مرحلة تنطلق منها كل عملية إدارية هي مرحلة التنبؤات التي تمكننا من تحديد المعلومات عن النشاط المستقبلي للجهاز الأمني وبالتالي عن حاجياته من اعتمادات مالية وأفراد وتجهيزات .. وغيرها.

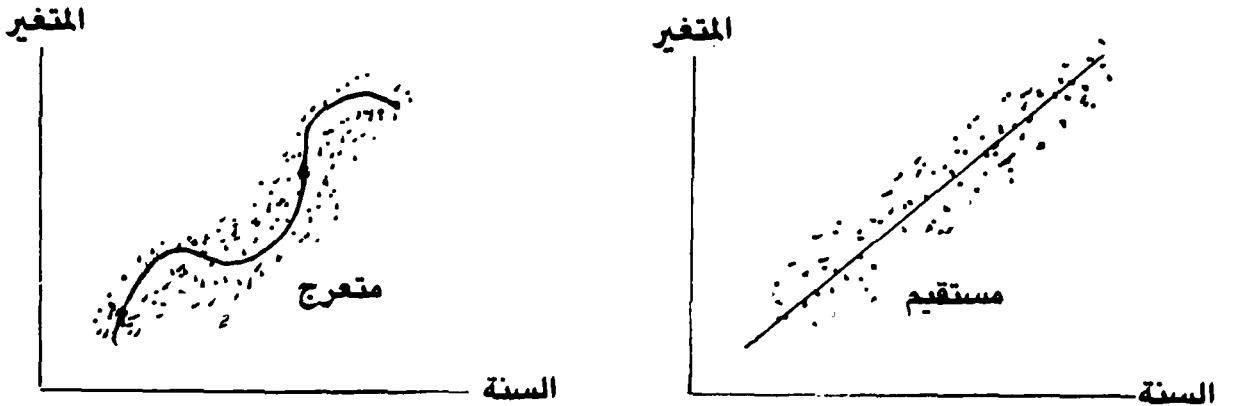
تنقسم الأساليب المستخدمة في تجميع البيانات وتحويلها إلى تقديرات إلى أربع مجموعات: الحكم الشخصي، المسح، السلاسل الزمنية، وتحليل الارتباط.

١ - الحكم الشخصي : التنبؤ المبني على هذا الأسلوب فقط دون غيره لا يعطي نتائج دقيقة فمن النادر توافر لدى الدارس الخبرة الكافية بالخدمات الأمنية والمعرفة عنها التي تمكنه من الوصول إلى تنبؤ دقيق ولذلك فإن أسلوب الحكم الشخصي عادة ما يصاحب بأساليب أخرى للتنبؤ، فمثلاً التنبؤ المبني على الأساليب الإحصائية يعدل عادة ببعض العوامل التي يعتقد الدارس أنها مهمة من وجهة نظره.

٢ - المسح : يعتمد هذا الأسلوب عند محاولة استقصاء آراء البعض من شرائح المجتمع لمعرفة حاجاتهم المستقبلية ويقع تجميع البيانات باستخدام أحد أدوات المسح مثل قائمة الأسئلة المرسلة بالبريد أو المقابلة الشخصية الهاتفية أو غيرها.

٣ - السلاسل الزمنية : هذا الأسلوب وأسلوب الارتباط لا يمكن استخدامهما إلا في حالة توافر بيانات تاريخية عن الخدمات الأمنية وتستند هذه الأساليب على افتراض أساسي مؤداه أن أنماط النمو السابقة ستستمر أيضاً في المستقبل.

استخدام أسلوب السلاسل الزمنية يجب ألا يتعدى فترة محددة للغاية لا تزيد على ثلاث سنوات وهذا معناه أنه بعد انقضاء هذه الفترة لا بد من تعديل هذا التنبؤ باستخدام أحد الأساليب الأخرى سواء أكان هذا الاتجاه متخذاً صورة خط مستقيم أو صورة متعرجة:



يمكن رسم خط مستقيم يستمر في المستقبل للحصول على تقدير المتغير في المستقبل (الطلب أو التكلفة.. وغيرها) ويمكن رسم الخط المستقيم باليد المجردة، كما يمكن استخدام الأسلوب الرياضي الذي يطلق عليه «المربعات الصغرى» لتحديد معادلة الخط المستقيم  $ص = أ + ب.س$  (مع الملاحظة أن «س» هو عدد السنوات) التي تمكننا من تقدير قيمة المتغير في المستقبل بأقل قدر من التخمين ولتعديل التقلبات الموسمية والدورية فإنه يمكن استخدام (المؤشر الرسمي الشهري).

٤ - تحليل الارتباط : يعتبر هذا الأسلوب أكثر أساليب التنبؤ موضوعية حيث أنه يساعد على تعريف وقياس العلاقة المباشرة بين مختلف المتغيرات وبخاصة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

التكلفة القارة لقسم مكافحة المخدرات =  $أ + ب \times$  عدد الحالات

مثلاً  
المتغير التابع :  
المتغير المستقل

قيمة الثوابت (أ ، ب) يقع تحديدها بواسطة المربعات الصغرى، بهذه الطريقة بإمكاننا تحديد كل المعادلات التي يمكن أن تربط مختلف المتغيرات الأمنية لأي جهاز أمني.

هذه إذاً أهم الأساليب المعتمدة للتنبؤ بالنسبة لكل الأنشطة الاقتصادية سواء أكانت تهم المؤسسات الصناعية أم التجارية أو المنشآت والأجهزة الحكومية أو العمومية أو غير التجارية أو ذات صبغة إدارية.

التقنية الثانية التي اقترح التطرق إليها فهي تهتم المشتريات لما لهذه الوظيفة من أهمية خصوصاً أننا نعلم أن أكثر من ثلثي ميزانية الأجهزة الأمنية تصرف في المشتريات فالتحكم في هذه الوظيفة يعني التحكم في كل الميزانية.

### ٣ - إدارة المشتريات :

وظيفة الشراء هي النشاط المسئول عن توفير المواد الصحية أو «المناسبة» في المكان الصحيح أو المناسب، والوقت الصحيح أو المناسب وبالكمية الصحيحة أو المناسبة والسعر الصحيح أو المناسب والجودة الصحيحة أو المناسبة.. بالنسبة للإدارة الأمنية وظيفة الشراء توفر كل المواد والتجهيزات اللازمة لتشغيلها دون انقطاع خصوصاً أننا نعلم أن مخاطر انقطاع الأمن لها انعكاسات سلبية وخطيرة على الحياة البشرية ولذلك يجب الحذر في الشراء والاحتياط في التخزين.

الطرق التقليدية لإدارة المشتريات تركز على تقنيات بدائية ومعروفة محورها «السعر الأدنى» مثل تقنيات طلب العروض أو استشارة المزودين.. وغير ذلك.. نقترح في مداخلة اليوم طريقة جديدة وعصرية تعتبر من آخر نتائج الأبحاث في إدارة المشتريات ألا وهي طريقة التحليل المتعددة المعايير.

ترتكز هذه الطريقة على ثلاث مراحل.

المرحلة الأولى : اختيار المعايير = بالنسبة للمزودين وبالنسبة للسلع.

اختيار السلعة	اختيار المزود
- الجودة.	- تاريخ التسليم (الآجل).
- السعر.	- مصلحة ما بعد البيع.
- الخاصيات الفنية.	- تقسيط في الدفع
- توافر قطع الغيار.	- مكان المزود (عنوانه)
- سمعة السلعة.	- طريقة التسليم.
- التشغيل : هل يتطلب كفاءة خاصة.	- النقل.
- تواجدها في السوق.	- إمكانية نمو المزود.
	- تنوع السلع...إلخ

**المرحلة الثانية :** ترتيب المعايير وتقويمها = في هذه المرحلة يقع تقسيم المعايير في مجموعتين = المعايير الأساسية والمعايير الثانوية.

**المعايير الأساسية :** تعتبر إقصائية يعني أن المزود أو السلعة التي لا توفر المعيار الأساسي يقع إقصاؤها نهائياً ولو توفرت لديه كل المعايير الأخرى.

**المعايير الثانوية :** وهي ترتيبية يعني أنها تدخل في عملية الترتيب للمزود أو السلعة فقط.

يقع إسناد «وزن» لكل معيار ثانوي بحيث مجموع الأوزان يساوي الوحدة (واحد) الوزن يمكن من تحديد القيمة النسبية لكل معيار بالنسبة للبقية.

اختيار السلعة		اختيار المزود	
الوزن	المعايير - الأساسية : الجودة. السعر توافر قطع الغيار - الثانوية : الخصائص الفنية	الوزن	المعايير - الأساسية : تاريخ التسليم مصلحة ما بعد البيع تقسيم في الدفع - الثانوية : عنوان المزود
٠,١	سمعة السلعة	٠,١	طريقة التسليم
٠,١	التشغيل	٠,٣	النقل
٠,٥	تواجدها في السوق	٠,٢	سمعة المزود
٠,٣		٠,١	نمو المزود
		٠,٢	تنوع السلع
١	المجموع	١	المجموع

**المرحلة الثالثة :** مرحلة الاختيار النهائي وذلك بإسناد (عدد) يقوم المعيار لدى المزود، إذا عدد المعايير يمكن من معرفة قيمة المعيار لدى المزود ومجموع (أعداد) المعيار لدى كل المزودين يساوي الوحدة (واحد) يعني أننا نقوم بترتيب المزودين بالنسبة لكل معيار على حدة، ثم نضرب العدد في الوزن الذي أسندناه في المرحلة الثانية ونجمع كل عمليات الضرب - المجموع يمكننا من القيام بترتيب المزودين واختيار الأحسن.

اختيار السلعة				اختيار المورد			
س ٣	س ٢	س ١	المعيار	م ٣	م ٢	م ١	المعيار
نعم	نعم	نعم	الاساسية :	نعم	نعم	نعم	الاساسية
نعم	نعم	نعم	الجودة	نعم	لا	نعم	تاريخ
نعم	نعم	لا	السعر	نعم	لا	نعم	التسليم
			قطع	نعم		نعم	مصلحة
			الغيار	نعم	-	نعم	بعد البيع
							تقسيم
							في الدفع
			الثانوية				الثانوية :
			الخاصية				العنوان
			السمعة				التسليم
			التشغيل				النقل
			التواجد				السمعة
			المجموع				النمو
							التنوع
							المجموع
							الترتيب



## الخاتمة :

إدارة الأجهزة الأمنية مسئولية مشتركة بين العسكري والاداري والمدني وقد ركزنا في بحثنا هذا على النقاط التي يمكن لرجل الامن أن تكون له فيها إسهامات فعالة. التنبؤ يرتكز أساساً على المعلومات والبيانات التاريخية للجهاز الأمني وجمع هذه المعلومات يقع في مختلف الأقسام الأمنية، المشتريات والمخازن تتم حسب طلبات رجال الأمن وحاجيات الأقسام والاستهلاك اليومي. إدارة الأجهزة الأمنية أصبحت اليوم علماً يتطور ربما بنفس نسق تطور العلوم الأمنية لذلك وجب علينا في كل الأقطار العربية الاهتمام بهذا الموضوع. وإدارة المشتريات بالخصوص أصبحت أيضاً في مقدمة مشاغل علماء ورجال الإدارة نتمنى من خلال هذا البحث المتواضع أن يتمكن المسئولون عن كل القطاعات الأمنية من تحسين مشترياتهم.. وبتحسين المشتريات تتحقق الأهداف ويشمل الأمن كل أرجاء الوطن، ويتحقق بذلك هدف الأمن الشامل الذي يعتبر ركيزة التنمية الاجتماعية والازدهار الاقتصادي.