

## الفصل الرابع

### المركزية واللامركزية في الشراء

درج كثير من الباحثين والمفكرين الإداريين على النظر الى المركزية واللامركزية من زاوية درجة تركيز المسؤوليات أو تشتتها في مختلف نواحي نشاط المنشأة والتي هي اساساً تتعلق بكميات ومقادير المهام والواجبات التي تفوض الى الرؤوسين فيها ، حيث ( وكما هو معلوم ) أن تركيز المسؤولية أو توزيعها هو جزء اساسي من مبدأ التفويض . فالمسؤولية عادة تكون مركزية الى الحد الذي لا تكون فيه مفوضة (١) .

وبالرغم من شيوع استخدام هذه المفاهيم فإنه يمكن ان ننظر الى المركزية واللامركزية من زاوية اخرى وهي تلك المتمثلة بالتكامل والوحدة في أداء وظيفة معينة أو تشتت هذا الاداء بين وحدات ادارية متعددة سواء كان ذلك داخل المنشأة ذاتها أو فيما بين المنشأة وفروعها المتعددة . فعلى سبيل المثال فاذا كانت هناك وحدة ادارية مسؤولة عن اداء جميع المهام التي تتضمنها وظيفة الشراء مسؤولية كاملة ويشرف عليها مدير للمشتريات ، فيقال أن المنشأة تسير على سياسة المركزية في الشراء ، أما اذا كان العكس وتوزعت سلطات الشراء ، ومسؤولياته على عدد من الاجهزة الادارية التي لكل منها رئيس خاص يقوم بالاشراف على عمليات الشراء الخاصة بادارته او جهازه التنظيمي وتنفيذها ، يقال عن المنشأة انها تتبع أسلوب او سياسة اللامركزية في الشراء (٢) .

وطبقاً لما تقدم فانني أعتقد ان المركزية واللامركزية بوصفهما مفاهيماً ادارية يمكن ملاحظة تطبيقاتهما في تلك المنشآت التي تمتلك فروعاً فقط وبغض النظر عن المواقع الجغرافية لهذه الفروع . فالشركة العامة للزيوت النباتية (مثلاً) بصفتها شركة تمتلك فروعاً متعددة وفي مواقع جغرافية مختلفة من

القطر العراقي يمكنها عند تنظيمها لوظيفة الشراء الخيار بين المركزية او اللامركزية ، في حين لا تواجه القائمين على ادارة الشركة العامة للأسمدة في البصرة (كونها منشأة لا تمتلك فروعاً) مثل هذه المشكلة حيث تكون السياسة الواجبة الاتباع في مثل هذه الحالة هي الشراء بالاسلوب المركزي .

وعلى الرغم مما تقدم فهناك من يقول بأن المركزية واللامركزية لا يقتصر تطبيقها على المنشآت التي تمتلك فروعاً فقط بل يمكن ملاحظتها حتى في المنشآت التي هي ليست كذلك ، كما لو قامت كل ادارة من الادارات التنظيمية في المنشآت ( انتاج ، وافراد ، وتسويق ، ومالية ) بأداء وظيفة الشراء حيث يكون لكل وحدة من هذه الوحدات تنظيماً مختصاً بعمليات الشراء ومستقلاً تماماً عن أجهزة الشراء في الوحدات الادارية الاخرى ، وهذه في اعتقادي ممارسة تخالف مبدأ التخصص المطلوب في العمل الاداري الذي أصبح هو الأساس السائد في تنظيم جميع المنشآت في الوقت الحاضر ، وبالتالي ضعف الكفاءة في اداء الاعمال بل الاسراف فيها (٣)

وطالما ان المركزية واللامركزية هما اتجاهات فانه من النادر والحالة هذه أن نجد في الحياة العملية تطرفاً في تطبيق أياً منهما ، فقد تكون هناك مركزية مطلقة في المسؤولية بيد شخص معين ولكن اذا حدث ذلك فانه لن يكون هناك مرؤوسين ولن يستمر التنظيم طويلاً ، فهي اذن أمر نظري . كما أنه لا يمكن ان يكون في التنظيم لامركزية مطلقة حيث اذا فوض اي مدير جميع مسؤولياته عندها لا يعتبر مديراً بعد ذلك . كما أن وضعه ومركزه كمدير في الجهاز التنظيمي لا بد أن يختفي وبالتالي فهي نوع من الفوضى (٤) ، عليه وبنفس هذا المنطوق وتحقيقاً له فاننا سوف لا نجد مركزية مطلقة في الشراء أي حصر اقيام بجميع اعمال هذه الوظيفة ومتطلباتها بالوحدة الادارية المركزية المسؤولة عن هذا النشاط ، كما أنه ليس هناك ما يسمى باللامركزية المطلقة اي اداء جميع وظائف الشراء وتحمل اعباءها من قبل فروع المنشأة او الوحدات التنظيمية في المنشأة ذاتها . فالموجود فعلاً أو في الواقع هو الجمع بين الاسلوبين . عليه يمكن ان نصف منشأة بأنها تتبع الاسلوب المركزي عندما تكون نسبة كبيرة من الوظائف تؤدي بهذا الاسلوب مع نسبة بسيطة منها تؤدي بشكل لامركزي في

حين أننا نصف منشآت أخرى بالامركزية عندما تكون نسبة الوظائف المؤداة من قبل الفروع أو الوحدات التنظيمية المختلفة عالية وعدد يسير منها تؤديه الادارة المركزية . ولتوضيح ما ذهب اليه يمكن تقديم بعض الامثلة عن تلك الوظائف التي تؤدي لامركزياً في ظل نظام مركزي ، وأيضاً ماهية الاعباء والمسؤوليات التي تؤدي مركزياً في حالة ما اذا كانت المنشأة تتبع الاسلوب اللامركزي في الشراء .

#### ١٠٤ : وظائف لامركزية في ظل نظام شراء مركزي

١. شراء السلع والمواد التي تنتج وتباع محلياً .
٢. كما قد تتولى الفروع في ظل النظام المركزي للشراء القيام بمهمة عمل المناقصات والاتصال بالموردين الذين سبق الموافقة عليهم من قبل الادارة المركزية .
٣. تقديم الدراسات بخصوص احتياجات الفروع من السلع والخدمات .

#### ثانياً : وظائف مركزية في ظل سياسة شراء لامركزية

١. رسم سياسات الشراء ونظمه واجراءاته التي تسيير عليها ادارة المشتريات في المركز والمكلفين بالشراء في الفروع المختلفة .
٢. شراء المواد المشتركة والتي تستخدم من قبل جميع فروع المنشأة (٦) .
٣. اعداد البحوث والدراسات التي تساعد على اداء الوظيفة بكفاءة افضل .
٤. اختيار موظفي الشراء المحليين والنظر في أمر ترقيتهم وتقييم كفاية ادائهم .

## المبحث الأول

### المفاضلة بين المركزية واللامركزية في الشراء

لما كان امر اتباع سياسة المركزية أو اللامركزية في الشراء أصبح يعد من المشاكل الصعبة التي تواجه منشآت الأعمال في الوقت الحاضر ، عليه فان الأمر يستوجب دراسة العديد من العوامل ذات الأثر في المفاضلة بين هاتين السياستين والتي من أهمها اذكر ما يأتي :-

#### أولاً : مواقع الفروع

ان مواقع فروع المنشآت أصبح يعد من العوامل ذات الاثر الكبير في اختيار أسلوب الشراء المناسب والمفاضلة فيما بين المركزية واللامركزية في اداء هذه الوظيفة . فكما هو معلوم أن هذه المواقع اما أن تكون في مناطق جغرافية متقاربة وفي هذه الحالة تفضل المنشأة اتباع الاسلوب المركزي في الشراء . أما اذا كانت الفروع متباعدة ومتناثرة في مناطق جغرافية واسعة فان الامر في هذه الحالة يتطلب الاتجاه نحو اللامركزية في الشراء ، حيث يؤدي بعد الفروع عن المركز الرئيسي الى ضعف التنظيم المركزي للشراء من ناحية اليسر في الاتصال والتنسيق بين احتياجات المصانع والوحدات الفرعية وبين الجهود الرامية الى تدبيرها وتوفيرها مركزياً (٧) .

#### ثانياً : التجانس في المواد

تكون المواد التي تستخدمها فروع المنشأة الواحدة في تحقيق اهدافها اما متجانسة أو متباينة وهو أمر يتوقف على أنواع السلع المنتجة في كل فرع من هذه الفروع ، فاذا كانت المواد التي تستخدمها المنشأة في فروعها متجانسة كان هناك اتجاه أو ميل من قبلها نحو اتباع النظام المركزي في الشراء في حين لو كانت احتياجات الفروع من المواد هي ليست كذلك بل هي متباينة فسيكون هذا امراً يدفع بها ومن دون شك الى انتهاج اسلوب لامركزي في اداء هذه الوظيفة .

### ثالثاً ، مصادر التوريد العملية

أن وجود مصادر توريد محلية يمكن الاعتماد عليها في توفير احتياجات فروع المنشأة من المواد التي تحتاجها في تحقيق أهدافها أمر يؤدي الى اختيار نظام اقرب الى اللامركزية والعكس اذا لم توجد مثل هذه المصادر المحلية (٨) . ويتبين هذا بوضوح اذا ما علمنا أن هناك ظروفاً محلية كثيرة تؤثر في برنامج المشتريات للمصانع المختلفة ومنها ما يتعلق بوسائل النقل ، وتسهيلات التخزين والظروف المناخية ، ونوعية الوسطاء وغيرها من الامور التي قد تكون بعيدة عن ادراك الادارة المركزية للمشتريات في مقر المنشأة العام (٩) .

### رابعاً : نظام الإنتاج

هناك - كما هو معلوم - نظامان من أنظمة الإنتاج يمكن ان تتبعهما المنشأة اما بشكل منفرد او مجتمع وهما نظام الإنتاج النمطي ونظام الإنتاج الخاص ، وهذا الامر له تأثير على تفضيل اتباع ايا من السياستين ، حيث تفضل المنشأة التي يسود فيها نظام الإنتاج النمطي سياسة المركزية في الشراء في حين تميل المنشآت ذات الإنتاج الخاص الى تطبيق سياسة اللامركزية في الشراء ، يضاف الى ذلك أنه كلما كانت عمليات التشغيل والإنتاج غير مستقرة وتعرض الى تغيرات مستمرة وفجائية مما يتطلب اجراء تعديلات على خطط المشتريات ، كلما كان هناك ميلاً أكبر لاتباع سياسة اللامركزية في الشراء .

### خامساً : حجم مشتريات الفروع

يمكن ان تكون كميات صفقات الشراء التي تعقدتها فروع المنشأة من العوامل القوية في تبرير المفاضلة بين مركزية او لامركزية الشراء . فكلما كانت هذه الكميات والمقادير ضخمة كلما كان هذا مبرراً قوياً في تطبيق سياسة اللامركزية في الشراء حيث يسمح الوضع في هذه الحالة بتحقيق مزايا الشراء بكميات كبيرة والاستعانة بالخبراء والمتخصصين الى حد كبير (١٠) .

### سادساً : حجم المنشأة

من المتفق عليه أن لحجم المنشأة تأثير كبير على مقدار المرونة التي تدار بها الاعمال والتي هي في تناقص مستمر مع تنامي حجم المنشأة الامر الذي ترتب عليه بطء في اتخاذ القرارات ومن ثم زيادة تكاليف الاداء. ان تجاوز هذه السلبيات وتلافيها يتطلب تفويض سلطة اتخاذ القرارات الى المستويات الادارية والفروع المختلفة في المنشأة الامر الذي يتطلب - وان كان بشكل غير مباشر - اتباع اسلوب لامركزي في اداء الوظيفة (١١) .

### سابعاً : طبيعة الأسواق

إذا كانت عملية شراء المواد تتطلب اجراء دراسة للأسواق وتحليل ظروفها، وإذا ما كانت المواد تباع في سوق تسوده منافسة شديدة واسعارها في تقلب مستمر فان الشراء المركزي سيكون هو المفضل في مثل هذه الحالات .

### ثامناً : مصادر تجهيز المواد

إن المواد التي تستخدمها المنشأة يمكن تبويبها حسب مصادر التجهيز الى مواد مستوردة واخرى محلية ونسبة كل منهما الى مجموع قيمة المواد المستخدمة في تحقيق الاهداف المرسومة لتلك المنشأة . وفي هذا المجال يمكن القول بأنه كلما كانت المواد المستوردة تشكل نسبة عالية من مجموع قيمة المواد فسيكون هذا أحد العوامل الدافعة باتجاه اسلوب المركزية في الشراء ، في حين أن اعتماد الفروع في تحقيق اهدافها على مواد محلية بشكل اساسي سيكون عاملاً قوياً في تنظيم وظيفة الشراء على الاساس اللامركزي .

### تاسعاً : أهمية المواد

ان أهمية وظيفة الشراء في المنشآت المختلفة تتوقف بل تعتمد اساساً على مدى أهمية المواد في تحقيق هدف المنشأة التي تختلف من صناعة الى صناعة ثانية بل من منشأة الى منشأة أخرى . عليه فانني اعتقد بأنه كلما كانت نسبة المواد ( كأحد عوامل الانتاج الى بقية العوامل الأخرى ) مرتفعة وعالية كلما كان ذلك دافعاً الى اتباع السياسة المركزية في الشراء ، في حين تظهر الحاجة الى اللامركزية في حالة المشتريات القليلة وذات القيمة المنخفضة .

## المبحث الثاني مزايا المركزية في الشراء

يكاد يكون الاتفاق تاماً بين جميع كتاب ادارة الأعمال والباحثين فيها على المزايا الكثيرة التي يمكن أن تعود على المنشآت جراء اتباعها لسياسة المركزية في الشراء التي يمكن تلخيصها بالآتي :

### أولاً : الوفورات الاقتصادية

يمكن في ظل مركزية الشراء تجميع طلبات الفروع وبالتالي الشراء بكميات كبيرة الأمر الذي يمكن المنشآت من تحقيق الكثير من الوفورات الاقتصادية التي من أهمها ما يأتي :

- ١- تمتلك المنشآت في هذه الحالة قوة مساومة كبيرة الأمر الذي يمكنها من الحصول على امتيازات عديدة سواء كان ذلك في أسعار المواد ذاتها أو في شروط الدفع والتسليم المقدمة من قبل الموردين ، وهذه امور يتعذر تحقيقها عند تفتيت كميات الشراء (١٢) .
- ٢- زيادة احتمال الحصول على خصم الكمية سواء كان ذلك ما يتعلق بالفرصة ذاتها أو في نسب الخصم الممنوحة .
- ٣- التوفير في تكاليف النقل والتأمين وذلك بسبب قوة المساومة التي يمتلكها المشتري والتي من خلالها يستطيع تحقيق الكثير من الوفورات الاقتصادية في هذا المجال .
- ٤- الوفورات الناجمة عن تقليل عدد مرات الشراء وما ينجم عنه من وفورات في تكاليف الشراء ، والفحص والاستلام ونفقات تسديد الاثمان الى المجهزين .
- ٥- الوفورات التي تحصل عليها المنشأة نتيجة تخفيض القيود المحاسبية ومن ثم السجلات والمستندات الخاصة بذلك، وهذا ما يضمن أيضاً كفايتها وانتظامها.

٦- تؤدي المركزية الى توحيد الملفات ونظم العمل وإجراءاته ، وهكذا تنخفض تكلفة العمل المكتبي بدرجة ملموسة من خلال الاقتصاد في نفقات العاملين والادوات الكتابية والمصاريف المكتبية وتكاليف المراسلات .

### ثانياً : الخصم النقدي

إن سداد مستحقات الموردين من مبالغ المشتريات وفي مواعيد استحقاقها يتم باحتمالية أكبر في المركزية عنه في ظل اللامركزية في الشراء ، ويعود هذا الى سببين هما :

- ١- السرعة في انجاز عملية تدقيق مستندات الشراء أساساً .
- ٢- تقارب إدارة الشراء المركزية والوحدة الادارية المسؤولة عن الصرف إذ أنهما غالباً ما تقعان في مبنى واحد مما يجعل امر ايصال المستندات الى جهة الدفع لا يتطلب إلا فترة قصيرة مقارنة بتلك الفترة التي تستغرقها في حالة اللامركزية .

إن سداد الأثمان في أوقاتها سيؤدي الى زيادة فرص حصول المنشأة على الخصم النقدي اضافة الى ما يؤدي ذلك من تحسين في العلاقات التي تربط المنشأة بمورديها .

### ثالثاً : كسب وإلاء الموردين وإخلاصهم

من خلال المركزية تستطيع المنشأة أن تستخدم سياسات واجراءات شراء موحدة الأمر الذي يمكنها من معاملة الموردين وفق اسس وشروط واحدة وبذلك تحصل على إخلاصهم وولائهم وتكسب ثقتهم . (١٣)

### رابعاً : نجاسة المواد المشتراة

ينتج عن اتباع سياسة المركزية في الشراء تماثل أصناف المواد المشتراة وتجانسها وذلك بسبب شرائها من مورد واحد بدلاً من توفيرها عن طريق عدد من

مدراء المشتريات في الفروع المتعددة بواسطة كثرة من الموردين . إن هذه الحقيقة ترتب عليها نتيجة مهمة متمثلة في استطاعة المنشأة من تحقيق أهدافها بكفاءة وذلك من خلال انتاج سلع وخدمات ملائمة لحاجات المستهلكين ورغباتهم . ومما تجدر الإشارة اليه في هذا المجال هو أنه لا ينتج عن المركزية فقط تماثل في المواد المستخدمة في العمليات الانتاجية بل أيضاً الى تجانس الكثير من الأجهزة والمعدات والسيارات والمكائن المشتراة وهذا أمر يؤدي الى تحقيق الكثير من الفوائد التي منها ما يأتي :

- ١- توفير في مصاريف الصيانة وتكاليف قطع الغيار .
- ٢- توفير تعليمات وارشادات كيفية استعمال هذه الاجهزة والمعدات وصيانتها (١٤) .
- ٣- سهولة تدريب العاملين على استخدامها وصيانتها .
- ٤- إطالة عمر الأجهزة نتيجة لسهولة الصيانة وكفاءة الاستخدام .

ويمكن أن تتعمق هذه الفوائد وتزداد وضوحاً إذا ما طبق هذا الاتجاه على مستويات أخرى أكثر شمولية ، مثلاً على مستوى الوزارات أو القطاعات الاقتصادية أو حتى القطر بأكمله (١٥) .

#### خامساً : تفضيلات الموردين

شدة ترحيب الموردين في التعامل مع المنشآت التي تتبع اسلوب المركزية في الشراء وتفضيلها على مثيلاتها ذات الأسلوب اللامركزي ، وذلك لأنهم يحققون من جراء ذلك مزايا كثيرة من أهمها هي قدرتهم على تقديم أسعار أفضل وخدمات أحسن الى عملائهم وذلك بسبب الانخفاض الواضح في تكاليف البيع ومصاريفه والذي يمكن أن يعزى لواحد أو أكثر من الأسباب الآتية (١٦) :

- ١- توحيد جهات الاتصال والتفاوض وتحديدها بجهة واحدة بدلاً من جهات متعددة كما في حالة لامركزية الشراء ، الأمر الذي يؤدي الى تقليل عدد الزيارات التي يجريها مندوب البيع مع الجهات المشتريّة وكذلك عدد الأفراد الذين تتم مقابلتهم ، وما يترتب على ذلك من إنخفاض في تكاليف البيع ومصاريفه .

- ٢- تسمح المركزية للموردين بالتعامل مع صفقات قليلة العدد لكنها كبيرة الحجم مما يؤدي الى تقليل تكاليف عقد صفقة البيع الواحدة وإجراءاتها .
- ٣- إنخفاض في عدد القيود المحاسبية وبالتالي سجلاتها ومستنداتها .

#### سادساً : سهولة إجراءات الشراء

يسهل في ظل المركزية القيام بإجراءات الشراء وخاصة تلك المتعلقة بالاتصال بالموردين ودراسة العروض المقدمة من قبلهم والتفاوض معهم وأيضاً متابعة طلبات الشراء واستلام المواد وفحصها وذلك دون أي تكرار في العمليات والجهود وبما يؤدي الى خفض التكاليف (١٧) .

#### سابعاً : الرقابة والاشراف

يسهل في ظل المركزية تحديد المسؤولية والاشراف وقياس نتائج العمليات والوقوف على درجة كفاية العاملين طالما أن هناك وحدة إدارية واحدة مسؤولة عن الأداء .

#### ثامناً : الخبراء والاختصاصيون

في ظل المركزية يمكن استخدام الخبراء والاختصاصيين في شؤون المشتريات مما يساعد على رفع كفاءة وظيفة شراء المواد في المنشأة وذلك من خلال تحقيق هذه الظاهرة للعديد من الفوائد والتي منها اذكر ما يأتي :

- ١- توفير الظروف المناسبة للقيام بالبحث العلمي في مجال الشراء وخاصة فيما يتعلق بتقدير الاحتياجات والتنبيه بظروف العرض والطلب واتجاهاتها في الامدين القريب والبعيد (١٨) .
- ٢- الدراسة المستمرة لحالة السوق ومراقبة الاسعار واتجاهاتها .
- ٣- دراسة إيجاد بدائل للمواد المشتراة مما يؤدي في النهاية الى تخفيض تكاليف الشراء .

٤- دراسة أمور تبسيط إجراءات الشراء وتقليصها .

٥- اختيار أنسب الموردين الذي يجهزون أنسب الاصناف بأفضل الشروط .

### تاسماً ، ندرة المواد في الأسواق

في حالة ندرة المواد في الأسواق يكون للشراء المركزي ميزة واضحة في إمكانية تدبيرها لمواجهة احتياجات الفروع الأمر الذي قد تعجز جهود البحث عنها بمعرفة الفروع ذاتها (١٩) .

### مباشراً ، الأدوات والمعدات المستخدمة

بحكم استخدام الخبراء والمتخصصين وبحكم كون الموردين يفضلون التعامل مع المنشآت التي تتبع الأسلوب المركزي في الشراء ، فإن الإدارة المركزية في هذه المنشآت ستكون قادرة على توفير أدوات ومعدات حديثة وتبعا للتطورات والاستحداث العلمية التي تحدث فيها ، مما يساعد المنشآت على تأدية وتقديم خدمات أفضل ، وهذا ما لا يتاح للوحدات الفرعية بسبب افتقارها للامكانيات والمستلزمات التي تمكنها من الاطلاع ومتابعة كل ما هو جديد في الأسواق لا سيما وأن حركة التطوير والتحسين في هذه السلع هي سريعة بل سريعة جداً، وأن أعمارها بالمقابل أصبحت قصيرة بل قصيرة جداً ( ٢٠ ) .

ففي ظل المركزية ( على سبيل المثال ) يمكن استخدام الآلات الحاسبة في الوقت الذي تعجز فيه المنشآت ذات الاسلوب اللامركزي عن القيام بذلك . وحتى لو افترضنا إمكانية استخدام هذه الآلات في الفروع فإن إدارة الشراء المركزية وبسبب حجم العمل الواسع سوف لا تستخدم هذه الآلات فحسب بل أنها سوف تستخدم تلك الأنواع المتطورة ذات المعالجات العميقة والمعقدة ، وفي هذا انعكاس واضح على إمكانية أداء أعمال إدارة المشتريات على أساس علمي وبأسلوب رصين لما توفره هذه الآلات من المستلزمات الضرورية لذلك .

## المبحث الثالث

### مزايا اللامركزية في الشراء

على الرغم من المزايا التي يمكن تحقيقها نتيجة اتباع المركزية في الشراء فإن هناك بعض المنشآت ما زالت تتبع نظام المشتريات اللامركزية في توفير احتياجاتها من المواد والسلع ولها في ذلك عدد من المبررات والتي من أهمها ما يأتي :

#### أولاً : الشراء من مصدر وحيد

إن توزيع طلب شراء مادة معينة بين أكثر من مصدر من مصادر التوريد هو أكثر احتمالاً في ظل مركزية الشراء عنها في ظل اللامركزية ، حيث أن المركزية كما نعلم تعني الشراء بكميات كبيرة وبالتالي فإن فرصة التعامل مع مصادر متعددة للمادة الواحدة كبيرة ، في حين أن احتمالية توزيع طلبات الفروع من المادة الواحدة بين مصادر تجهيز متعددة ستكون ضئيلة بسبب صغر حجم الكمية المشتراة أساساً والذي يزداد فيما إذا تم التعامل مع عدد كبير من مصادر التجهيز وهو أمر قد يرفضه الكثير من الموردين . عليه فإن المنشآت التي تتبع النظام اللامركزي في الشراء سوف تتمتع بمزايا سياسة التعامل مع مجهز واحد لتجهيزها بكامل كمية المواد والتي تفوق كثيراً تلك المزايا التي تتحقق في حالة التعامل مع أكثر من مصدر من مصادر التوريد والتجهيز \*

#### ثانياً : السرعة في إنجاز الأعمال

تؤدي سياسة اللامركزية في الشراء الى سرعة انجاز الصفقات واتمامها وذلك نتيجة القضاء على المشاكل الادارية الكثيرة الناجمة عن ضخامة العمل الملقى على عاتق مدير المشتريات ومساعدوه في النظام المركزي . إلا أنه

---

\* للمزيد من التفاصيل راجع المبحث الثالث من الفصل العاشر من هذا المؤلف .

بالامكان الرد على ذلك بالقول بأن السرعة في انجاز الأعمال ربما يمكن تحقيقها وبشكل أفضل في ظل النظام المركزي وذلك من خلال استخدام الخبراء والمتخصصين من جانب، وسرعة تبادل المعلومات جراء استخدام الاجهزة والتقنيات المتطورة من جانب آخر . كما أن وجود وحدة إدارية مركزية لمتابعة طلبات الشراء لها انعكاسات واضحة على سرعة تدبير الاحتياجات من المواد وتلبيتها في الاوقات المناسبة .

### ثالثاً : السهولة في إجراء التعديلات

إن أي تغييرات فجائية في عمليات التشغيل والانتاج قد تحتاج الى تعديل أو إلغاء التعاقدات الخاصة بالمشتريات بما لا يمكن تحقيقه بسهولة في ظل مركزية الشراء .

### رابعاً : الكفاءة في الشراء

أنه ليس باستطاعة فرد واحد أو مجموعة من الافراد الاحاطة بكل خصائص ومواصفات الانواع المختلفة من المواد التي تحتاجها المنشأة واستخداماتها خاصة إذا ما كانت المنشأة تحتاج الى عدد كبير من المواد المتنوعة ذات الخصائص والمواصفات الفنية الدقيقة . والواقع أن هذه الحجة لا يمكن أن تكون هي الاخرى ميزة لأسلوب اللامركزية في الشراء إذ يمكن الرد على هذا الاعتراض من جوانب متعددة وكما يأتي :

١- يكتسب القائمون بعمليات الشراء في مركز المنشأة وبمرور الوقت المزيد من الخبرة في مجالات تخصصهم الأمر الذي يؤدي الى الارتفاع بكفاءة الشراء .

٢- يتم تحديد المواصفات بالدقة المطلوبة من قبل جهة الاستخدام ذاتها ، الأمر الذي يؤدي الى وضوح الرؤيا أمام القائمين بعملية الشراء في الادارة المركزية وبما يكفي للتفاوض بشأنها مع الموردين أو جهات الاستخدام ذاتها.

## خاصاً ، تطابق المسؤوليات والصلاحيات

يؤخذ على النظام المركزي في الشراء مخالفته أسس التنظيم السليم لوظيفة الشراء المتمثلة في عدم التكافؤ بين المسؤوليات والصلاحيات المخولة . فمدراء الوحدات الفرعية هم المسؤولون مسؤولية تامة عن سير الأعمال ونتائجها في وحداتهم ، في الوقت الذي توجه وظيفة الشراء وتدار من قبل الإدارة المركزية في المنشأة . ويمكن الرد على هذا الانتقاد بالقول بأن إدارة المشتريات المركزية لا تقوم بشراء المواد للفروع بمعزل عن مسؤولي الشراء فيها ومن دون استطلاع لآرائهم في مستويات جودة المواد المطلوب شراؤها وكمايتها ومواعيد تجهيزها وما الى ذلك من الامور ذات التأثير في كفاءة عملية الشراء .

## سادساً ، اخطاء الشراء

لو حدث خطأ في عملية الشراء أياً كان سببه فان اضراره سوف تكون أكثر وطأة على المنشأة ذات الأسلوب المركزي في الشراء ، إذ أن هذه الاضرار سوف تعم المنشأة وجميع فروعها ، اما اذا حدث هذا الخطأ في منشأة تتبع سياسة اللامركزية في الشراء فان الضرر سوف يقتصر على ذلك الفرع الذي حدث فيه الخطأ دون غيره من الفروع . وعلى الرغم من صحة هذا الرأي فانني أقول أن احتمالية حصول الخطأ في ظل نظام مركزي هو أقل من احتمالية حصول الأخطاء في ظل نظام شراء لامركزي ، لكن إن حصل الخطأ فان الاضرار سوف تكون بالتأكيد جسيمة في حالة ما إذا كانت المنشأة تتبع النظام المركزي مقارنة بما ستتحمله فيما لو كانت تسير على اسلوب اللامركزية في الشراء .

## سابعاً ، توقف الأعمال في المنشأة

تساعد اللامركزية على تقليل الخسائر التي قد تنجم عن نشوب الحرائق والاضرابات العمالية وغيرها من المخاطر التي بسببها قد يتوقف العمل في المنشأة.

بالرغم من المزايا التي يمكن أن تعود على المنشآت جراء اتباعها لاسلوب الشراء اللامركزي الا أنه لا تزال هناك احتمالات كبيرة في أن تتعرض هذه

المنشآت الى بعض المشاكل والصعوبات التي أصبحت ملازمة لتطبيق هذه السياسة والتي هي كما يأتي :

### ١) ازدواج الارتباط التنظيمي

تواجه المنشآت عند اتباعها لأسلوب اللامركزية في الشراء مشكلة ازدواج التبعية التنظيمية لإدارة الشراء حيث يترتب على هذا النظام أن يصبح مدير المشتريات في الفرع مسؤولاً أمام مديره كما يكون في الوقت نفسه مسؤولاً أمام مدير المشتريات في المركز العام . إن عدم التنسيق والتحديد التام لسلطات ومسؤوليات هذه الأطراف يعني من الناحية التنظيمية ازدواج في السلطة وضياع المسؤولية الى الحد الذي يهدد كفاءة عمليات الشراء ذاتها (٢١)

### ٢) سياسة الخزن

إن إتباع المنشأة لاسلوب اللامركزية في الشراء يعني بالضرورة إتباعها لسياسة اللامركزية في الخزن وما يترتب على ذلك من ضياع الفرص أمام المنشأة في التمتع بمزايا مركزية أداء هذه الوظيفة ، إذ من غير المعقول أن المنشأة تسير على النظام اللامركزي في الشراء في الوقت الذي تتبع النظام المركزي في الخزن ، في حين أن المنشأة لو كانت تطبق النظام المركزي في الشراء فإنها سوف تمتلك حرية أكبر في المفاضلة والاختيار فيما بين مركزية أو لامركزية الخزن ، إذ في هذه الحالة يمكنها اتباع أيأ من السياستين وهو أمر لا يتاح لها في ظل لامركزية الشراء .

### ٣) المنافسة بين الفروع

إن قيام الإدارات الفرعية بشراء المواد كل على انفراد وبكميات صغيرة من شأنه قيام المنافسة فيما بينها لسرعة توفير احتياجاتها من المعروض المتاح وما يستتبع ذلك من احتمالات الشراء بأسعار مرتفعة نتيجة المنافسة التي تنشأ فيما بين فروع المنشأة الواحدة (٢٢) .

## البحث الرابع

### التحول الى المركزية في الشراء

يلاحظ من العرض السابق أن المزايا التي تعود على المنشآت في حالة اتباعها لسياسة المركزية تفوق كثيراً تلك الفوائد التي تجنيها فيما لو قامت بتأمين احتياجاتها من المواد بأسلوب لامركزي ، فضلاً عن الصعوبات والمشاكل التي ترافق اتباع هذا الأسلوب . ولهذا فقد بدأ الكثير من المنشآت بنبذ هذا الأسلوب والتحول الى النظام المركزي في الشراء . وعلى الرغم من أن عملية التحول هذه ليست بالعملية البسيطة والسهلة لما يتطلبه هذا التحول من إعادة تنظيم الكثير من العلاقات بين عدد هائل من الافراد وتغيير سبل الاتصال ومصادر السلطة ، فان هناك ثلاث طرائق يمكن من خلال إحداها تحقيق هذا الغرض وهي كما يأتي :

#### أولاً : الطريقة الفجائية

تتلخص هذه الطريقة بإنشاء إدارة مركزية للمشتريات ينقل اليها جميع العاملين بالشراء في الفروع المختلفة . وبالرغم من أن الادارة المركزية الجديدة سوف تزدهم بالعاملين الذين تم نقلهم من الوحدات الفرعية المختلفة ، لكن الضرورة قد تستدعي بقائهم في بادئ الأمر لكونهم من أهم مصادر المعلومات التي تساعد الادارة المركزية الجديدة على القيام بعملها بكفاءة تامة . كما أن الواجبات الجديدة للشراء يمكن أن يعمل فيها جزء كبير من العدد المحول الى الادارة المركزية . وتتميز هذه الطريقة بميزة أساسية وهي السرعة في التحول الى المركزية دون تأخير وبذلك يمكن تجنب متاعب فترة الانتقال الى المركزية غير أن لهذه الطريقة أيضاً بعض العيوب والتي منها :

- ١- التحول الفجائي الى المركزية قد يثير استياء ومعارضة مدراء الوحدات الفرعية الأمر الذي يؤدي الى اعاقا التطبيق الناجح للسياسة الجديدة .

٢- قد ينتج عن اتباع هذه الطريقة ضعف العلاقات بين ادارة المشتريات المركزية من جهة وبين الوحدات والمصانع الفرعية من جهة ثانية بسبب بطيء تبادل الآراء مما يعيق إدخال التحسينات على أعمال المنشأة وتطويرها .

### ثانياً : الطريقة التدريجية

بموجب هذه الطريقة يتم إنشاء إدارة مركزية للشراء في مقر الادارة العامة للمنشأة تكون مهمتها الاشراف العام على جميع المشتريات مع إعطاء الحق لكل مصنع أو فرع أن يقوم بشراء الاصناف محلياً إذا كان باستطاعته أن يحصل عليها بكفاءة أكبر وبما يحقق المصلحة العامة للمنشأة . ومن مزايا هذه الطريقة ما يأتي :

١- يتم التحول الى المركزية بصورة تدريجية بما يسمح بتهيئة الفرصة واتاحة الوقت لاقتناع الرؤساء المعارضين لنظام المركزية مع مرور الوقت .

٢- ترضي هذه الطريقة المسؤولين عن الفروع الذين يعدون أنفسهم مسؤولين عن تحقيق أهداف وحداتهم وبذلك تضمن استمرار العلاقة الحسنة بين الادارة المركزية والمصانع أو الوحدات الفرعية .

٣- إن طريقة الانتقال التدريجي الى المركزية يساعد على خلق روح التعاون فيما بين ادارة المشتريات المركزية واقسام المشتريات في الوحدات الفرعية وتبادل الرأي فيما بينهما وبما يحقق مصالح المنشأة وأهدافها .

غير أن لهذه الطريقة أيضاً بعض العيوب نذكر منها :

١- ارتفاع نفقات تنفيذ هذه الطريقة .

٢- إن عدم وضوح الحد الفاصل بين ما يحسن شراؤه مركزياً وبين ما يحسن شراؤه محلياً ربما يكون سبباً في إثارة المشاكل والعقبات أثناء التطبيق .

### ثالثاً ، طريقة اللجنة المشرفة

وتتضمن الطريقة الثالثة للتحويل الى المركزية التي أساسها الحيطة وحسن التصرف تشكيل لجنة شراء مركزية من القائمين بالشراء في المصانع والفروع المختلفة تتولى الاشراف على جميع عمليات الشراء . وخوفاً من أن تكون سلطات اللجنة استشارية فقط يعطي رئيسها سلطة رسم السياسات اللازمة وكذلك تنفيذ قرارات الشراء النهائية . وتمتاز هذه الطريقة بالآتي :

- ١- المرونة إذ أنها تسمح للفروع بشراء احتياجاتها محلياً .
- ٢- تحقق التعاون بين الوحدات الفرعية والمركز الرئيسي عند القيام بالشراء .