

الفصل الثالث

الجوانب التنظيمية لإدارة الشراء

مقدمة :

توجد ثلاثة عوامل أساسية تحدد أداء وفاعلية النشاط لأي جماعة عمل

Work Group وهذه العوامل هي :-

- ١- قدرات وطاقات الأفراد التشغيلية .
- ٢- دوافع واتجاهات أفراد الجماعة .
- ٣- الهيكل التنظيمي لجماعة العمل .

ويهتم هذا الفصل بالعامل الثالث ، ويعتبر العامل الأول والثاني أساسياً ومفهوماً من جانب جميع الأفراد ، إلا أن العامل الثالث (العامل التنظيمي) ينقصه كثير من الوضوح ، وفي حالة الشراء ، فإن كفاءة الجانب التنظيمي لهذا النشاط تظهر بوضوح من خلال التعرف على أقسام ووظائف الشراء الفرعية وأي المستويات التنظيمية الذي تكون عليه إدارة الشراء في المنظمة باعتبارها من الأنشطة الهامة .

وقد أظهرت نتائج بعض الدراسات الميدانية أن تقارير الشراء ترفع إلي رئيس مجلس الإدارة أو نائبه من خلال إدارة مستقلة للشراء وذلك بنسبة ٣٤% من عينة قدرها ١٠٠٠ منشأة ، ٢٥% ترفع تقارير الشراء فيها إلي نائب رئيس مجلس الإدارة لشئون التصنيع ، ٢٩% لنواب رئيس مجلس الإدارة لوظائف أخرى . (أي تتبع إدارات أخرى مختلفة المسميات) .

إن التنظيم الفعال لإدارة الشراء يحدد المهام والمسؤوليات والسلطات لمختلف أقسام ووظائف الشراء في المنظمة ، وهذا يمنع التداخل والازدواج والاضطراب في العلاقات التنظيمية سواء داخل نطاق إدارة الشراء أو بين إدارة الشراء والإدارات الأخرى .

ويقوم التنظيم الجيد علي مجموعة من المبادئ الهامة ، ومن أهم هذه المبادئ :

١- تحديد الأهداف التنظيمية .

٢- التخصص .

٣- التنسيق .

٤- تحديد السلطة .

٥- تحديد المسؤولية .

وهذه المبادئ الخمس تكون أساسيات التنظيم وتساعد علي فعاليته وقدرته علي تحقيق مهامه بنجاح ... بالإضافة إلي مجموعة أخرى من المبادئ أهمها :

١- تفويض السلطة .

٢- نطاق الإشراف .

٣- وحدة مصدر الأمر .

٤- تخفيض عدد المستويات الإدارية .

٥- أخذ المؤثرات النفسية والإنسانية في الحسبان .

٦- بناء الهيكل التنظيمي حول الوظائف وليس حول الأفراد .

٧- أخرى .

والمبادئ السابقة إذا ما أردنا تطبيقها في مجال تنظيم إدارة الشراء فإن هذا يعني ما يلي :

أولاً : يجب أن يتم تحديد أهداف إدارة الشراء تحديداً واضحاً وفي إطار الأهداف العامة للمنظمة .

ثانياً : إن إدارة الشراء متخصصة في القيام بالإجراءات والأعمال اللازمة للحصول علي وتوفير الاحتياجات المطلوبة للمنظمة ككل ، والتخصص له مزاياه ومن ثم يجب أن تكون هناك إدارة مستقلة للقيام بأعمال الشراء .

ثالثاً : إن التنسيق والتكامل بين إدارة الشراء والإدارات الأخرى أمراً ضرورياً وحيوياً لنجاح إدارة الشراء والمنظمة ككل .

رابعاً : من الضروري تحديد السلطات والمسئوليات اللازمة للمسؤولين علي والقائمين بأعمال ومهام الشراء في المنظمة .

خامساً : يجب أن يركز التنظيم الداخلي لإدارة المشتريات علي المبادئ التنظيمية الأخرى مثل تفويض السلطة وتحديد نطاق الإشراف وتوحيد مصدر الأمر وأخذ العوامل النفسية والاجتماعية في الحسبان ، لأن ذلك يساعد علي تحقيق الأهداف والوصول إليها بسرعة أكبر وتكلفة أقل .

الأهداف التعليمية :

بعد قراءة هذا الفصل يكون الطالب قادراً علي :

- ١- فهم الجوانب المختلفة للتنظيم كوظيفة إدارية .
- ٢- إدراك أهمية تنظيم إدارة الشراء خاصة في المنظمات الصناعية .
- ٣- التعرف علي الموقع التنظيمي لإدارة الشراء في الهيكل التنظيمي

للمنظمة .

- ٤- التعرف علي التنظيم الداخلي لإدارة الشراء .
 - ٥- فهم مركزية ولا مركزية الشراء ومتي تلجأ المنظمة لأي منهما أو تجمع بينهما .
- وعلي هذا الأساس فإننا سوف نناقش تنظيم إدارة المشتريات من خلال العناصر الآتية :
- أولاً : موقع إدارة المشتريات في الهيكل التنظيمي للمنظمة .
 - ثانياً : التنظيم الداخلي لإدارة المشتريات .
 - ثالثاً: الشراء بين المركزية واللامركزية .
- وذلك كما يلي :

أولاً : موقع إدارة المشتريات في الهيكل التنظيمي للمنظمة

تستمد إدارة المشتريات موقعها التنظيمي في المنظمة من اعتبارات عديدة ، أهمها مدى اقتناع الإدارة العليا بأهمية وظيفة الشراء وأيضاً من حجم المنظمة وطبيعة الأنشطة التي تقوم بها ، ويفضل في المشروعات الكبرى أن تكون هناك إدارة مستقلة للمشتريات ، يتبع مديرها الإدارة العليا مباشرة شأنه شأن أي إدارة أخرى ، وفي كثير من الشركات أو المنظمات تتبع إدارة الشراء الإدارة العليا ، وقد تبين من إحدى الدراسات التي تمت في هذا الشأن أن من ٧٠% إلي ٨٠% من المشروعات الأمريكية تتبع إدارة الشراء فيها الإدارة العليا ، المدير العام / رئيس مجلس الإدارة ، أما نسبة ٢٠% إلي ٢٥% فتتبع فيها إدارة الشراء إدارة الإنتاج ، ٥% من المشروعات تتبع فيها إدارة الشراء الإدارة المالية .

وأياً ما كانت نتائج الدراسات فيجب أن تكون هناك إدارة مستقلة للشراء تتبع رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام في المنظمة ، وهذا الموقع يتناسب مع أهمية عمليات الشراء وتأثيرها علي تكلفة الإنتاج والاستثمار وعلي كفاءة المنظمة ككل ، ويعبر أحد المتخصصين في مجال الشراء عن الاتجاه المتزايد نحو زيادة نفوذ رجال الشراء المحترفين لهذه الوظيفة والمتفرغين لها بما يلي :

"يعتبر مدير المشتريات إلي حد كبير عضواً في الإدارة العليا التي تصنع القرارات ، بل إن كثير من مديري المشتريات يعتبرون من صانعي القرارات الرئيسية في عدد متزايد من العمليات الشرائية ، وقد نتج هذا عن أن طبيعة المدخلات في العمليات الشرائية مثل عروض الموردين وشروطهم وطريقة التعامل معهم قد أصبحت أكثر تعقداً وتشابكاً عما كانت عليه من قبل . إن النظرة المعاصرة ترى أن العمل الرئيسي لمدير المشتريات ليس "الشراء" بقدر ما هو حل للمشاكل التي تواجه منشأته ، وأن جوهر عمله يعتبر تحليلياً وإبداعياً وليس كتابياً" .

وتشير هذه النظرة إلي أهمية وظيفة الشراء من ناحية ، بالإضافة إلي الاتجاه المتزايد نحو استخدام متخصصين متفرغين للقيام بوظيفة ومهام الشراء مع وضع هؤلاء علي مستوى تنظيمي عال في المنظمة ، والمشكلة التقليدية من وجهة نظر الإدارة العليا هي اعتبار وظيفة الشراء وظيفة خدمية بمعنى أنها تؤدي خدمة للإنتاج ، ولكن هذا مردود عليه نظراً لأنه إذا كان الشراء وظيفة خدمية لمساعدة الإنتاج فإن الإنتاج هو وظيفة لخدمة البيع والتوزيع وهكذا . حتى نصل إلي أهداف المنظمة ككل ، ولذلك يمكن القول

بصفة عامة أن وظائف المنظمة يجب أن تتال أهمية متكافئة خاصة في ظل تأثير وتأثر الوظائف ببعضها .

وفي جمهورية مصر العربية فإن إدارة المشتريات غالباً ما تتبع الإدارة التجارية للمنظمة والتي يدخل في اختصاصها وظيفتي الشراء والتسويق ، ويعتبر هذا وضعاً غير منطقياً ، حيث يمكن قبول ذلك إذا كان المشروع تجارياً بمعنى أن تتم عمليات الشراء بغرض إعادة البيع دون إجراء أي عمليات صناعية علي المواد والأصناف المشتراة ، ولكن هذا الوضع يمكن قبوله إذا كانت المنظمة صناعية .

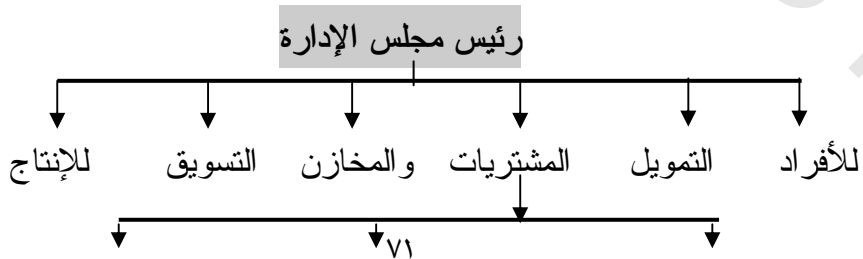
ونخلص مما سبق أن هناك وضعين أساسيين يسودان في المنظمات من حيث موقع إدارة المشتريات التنظيمي :

الأول : هو وجود إدارة مستقلة للشراء خاصة في المنظمات كبيرة الحجم أو متوسطة الحجم مثل المنظمات الصناعية الحديثة .

الثاني : هو تبعية إدارة الشراء أما لإدارة الإنتاج أو التمويل أو الإدارة التجارية خاصة في المنظمات صغيرة الحجم أو المنظمات التجارية التي تشتري بقصد إعادة البيع .

وهذا ما توضحه الخرائط التنظيمية الآتية :-

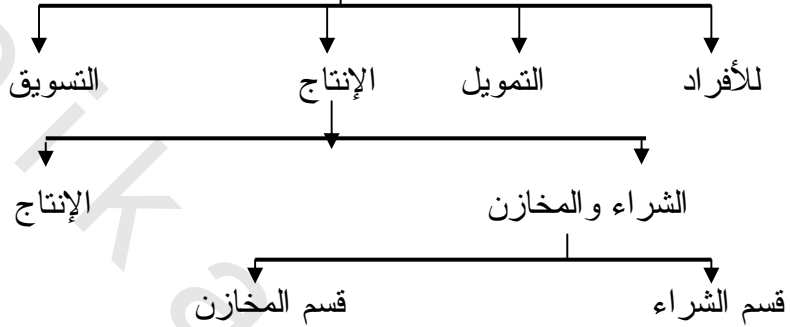
الوضع الأول : وجود إدارة مستقلة للمشتريات



قسم الشراء العقود والمناقصات المخازن

الوضع الثاني : تبعية إدارة الشراء لأي إدارة أخرى

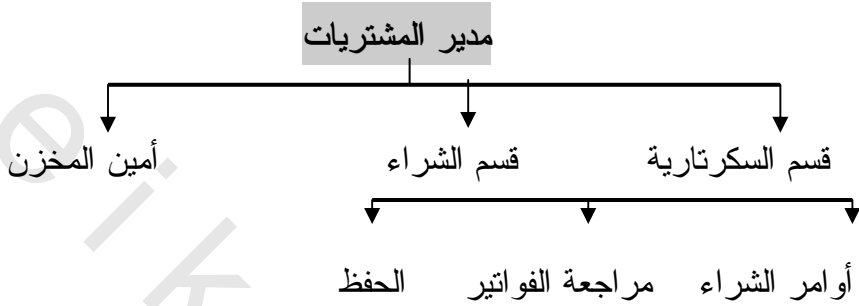
رئيس مجلس الإدارة



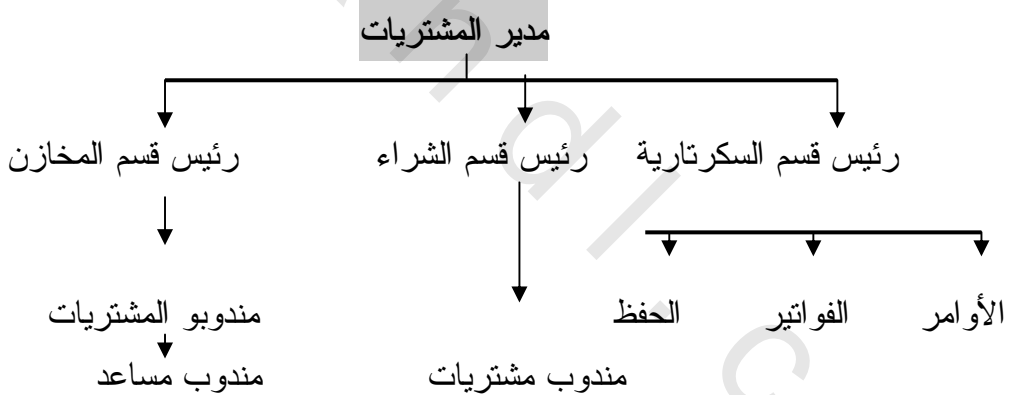
ثانياً : التنظيم الداخلي لإدارة المشتريات

- يتأثر التنظيم الداخلي لإدارة المشتريات باعتبارات وعوامل عديدة منها :
- ١- الاختصاصات والمهام والأعمال التي تضطلع بها إدارة المشتريات والتي تسند إليها من الإدارة العليا في المنظمة ، فمسئولية القيام بمهام الشراء من الأساسيات التي تظهر في التنظيم الداخلي لهذه الإدارة ، بالإضافة إلي بعض المهام الأخرى مثل التخزين والنقل وحركة المواد والأعمال المكتبية الأخرى وهكذا .
 - ٢- حجم إدارة المشتريات ، فإذا كان كبيراً فإن هذا ينعكس علي وجود تنظيم داخلي لإدارة المشتريات ، وهذا النقطة مرتبطة بالسابقة لها ... فكلما كانت المهام كبيرة الحجم متنوعة كلما زاد حجم الهيكل التنظيمي لإدارة المشتريات والعكس صحيح .
 - ٣- حجم المنظمة وتنوع الأصناف المشتراة نتيجة لتنوع الأنشطة ، وهذا يعتبر من العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي سواء للمنظمة ككل أو لإدارة المشتريات والإدارات الأخرى ، فالمشروع الذي يقوم بإنتاج منتج واحد علي خط منتجات واحد تكون احتياجاته قليلة سواء من حيث الحجم أو الأنواع بعكس المشروع الذي يقوم بإنتاج منتجات عديدة فإنه يحتاج إلي مستلزمات عديدة ومتنوعة ، وهنا تقوم إدارة الشراء بتخصيص أقسام متنوعة حسب خطوط الإنتاج أو حسب الموردين والأسواق وغيرها .
 - ٤- مدى إتباع أي من سياستي المركزية واللامركزية في عمليات الشراء أو الدمج بينهما ، فهذا له تأثير كبير علي التنظيم الداخلي لإدارة المشتريات وهذا ما سوف نناقشه بعد ذلك .

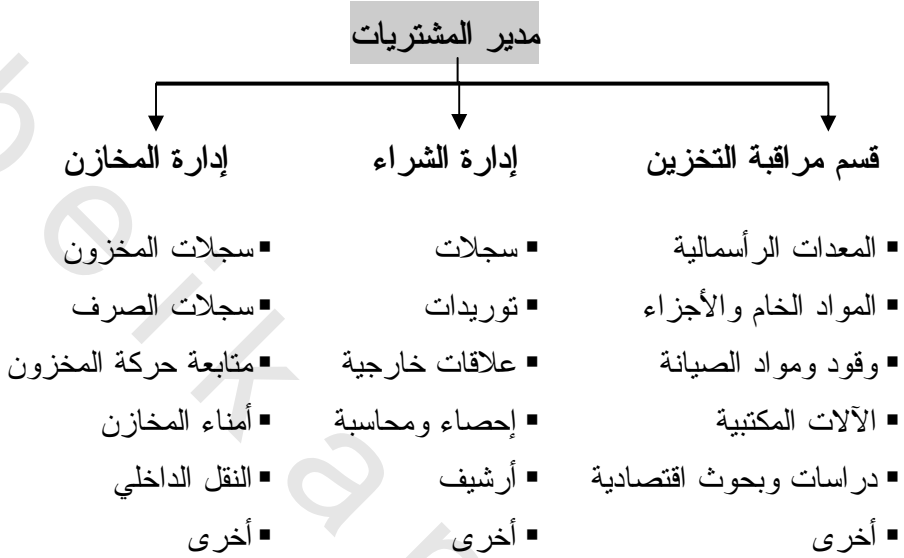
١- التنظيم الداخلي لإدارة المشتريات في منظمة صغيرة الحجم .



٢- التنظيم الداخلي لإدارة المشتريات في منظمة متوسطة الحجم .



٣- التنظيم الداخلي لإدارة المشتريات في منظمة كبيرة الحجم .



ويرتبط التنظيم الداخلي لإدارة الشراء بما يسمى بأسس تجميع أوجه النشاط في المنظمة ، وفي هذه الحالة نكون أمام البدائل الآتية :-

أولاً : أن يتم تجميع أوجه النشاط علي الأساس السلي :-

وفي هذه الحالة يتم تقسيم العمل في إدارة المشتريات علي أساس المجموعات السلعية المتجانسة ، فتسند مهمة شراء كل مجموعة أصناف متجانسة أو متماثلة إلي أحد الأخصائيين في الشراء ، ولذلك يستلزم هذا التقسيم توافر الدراسة والخبرة الكافية بالسوق والأصناف والمواد الخام المشتراة والتي تتعامل فيها المنظمة .

ويوفر هذا التجميع مزايا عديدة لإدارة الشراء تتمثل في :

- ١- الاستفادة من مزايا التخصص إلى أقصى حد : حيث يتخصص مجموعة من الأفراد في شراء صنف أو عدة أصناف محدودة وهذا يؤدي إلى زيادة التعمق في التعرف علي خصائص وبدائل الظروف المرتبطة بهذه الأصناف .
- ٢- يؤدي التخصص في الشراء إلي عدم وجود أي ازدواج أو تضارب في إجراءات الشراء علي مستوى المنظمة ككل .
- ٣- الحصول علي وفورات الحجم الكبير : حيث أن التخصص يقود في معظم الأحوال إلي التتميط مما يؤدي إلي شراء كميات كبيرة من الصنف الواحد خاصة في مشروعات الإنتاج التي تتبع نظم خطوط التجميع وهذا ما يساعد في الحصول علي وفورات الشراء بالحجم الكبير .
- ٤- تركيز الاتصالات مع مصادر التوريد وذلك من خلال أن كل فرد في إدارة الشراء متخصص في شراء سلعة معينة من مصدر واحد أو عدة مصادر فيكون هو المسئول عن الاتصال بهذه المصادر اتصالاً كلياً مما يؤدي إلي عدم تعدد مسالك الاتصال أو ازدواجها .

ثانياً : أن يتم تجميع أوجه النشاط وفقاً لوظائف إدارة الشراء :-

وهذا هو التقسيم المفضل ، حيث يتم بناء الهيكل التنظيمي لإدارة المشتريات حول الوظائف التي تقوم بها هذه الإدارة ، وهذه الوظائف متعددة وقد تزيد أو تنقص حسب أهمية الشراء بالنسبة للمنظمة وحسب حجم المنظمة

ونوعية النشاط وحسب اهتمام الإدارة العليا بنشاط الشراء وأهم الوظائف التي تقوم بها إدارة المشتريات ومن ثم يكون لها أقسام أو إدارات فرعية هي :

(١) إدارة السجلات ...

وهذه الإدارة مسئولة عن إعداد وتوفير الدفاتر والإحصاءات والبيانات المتعلقة بالشراء ومصادر التوريد الحالية والمحتملة ، وسجلات الأصناف التي تتعامل المنظمة فيها وبها ، وكلما كانت سجلات إدارة الشراء جيدة وفعالة كلما أمكن اتخاذ قرارات الشراء المناسبة وفي الوقت المناسب .

(٢) إدارة التوريدات

وهي الإدارة المسؤولة عن إجراء التعاقدات مع الموردين وإصدار أوامر التوريد المختلفة ، وتعتبر هذه الوظيفة جوهر عملية الشراء ، لأنها الاحتكاك المباشر بين المنظمة متمثلة في إدارة الشراء وبين أحد الجوانب الخارجية التي تتعامل معها المنظمة وهم الموردين .

ويتبع إدارة التوريدات إدارة أخرى أو قسم آخر يكون مسؤولاً عن متابعة أوامر التوريد ومتابعة الموردين ومتابعة سداد فواتير الموردين للحفاظ على علاقة قوية بين المنظمة وبين مورديها .

كما يتم من خلال إدارة متابعة التوريد التعرف على ظروف السوق ومدى إمكانية التزام الموردين بالتوريد في الأوقات وبالكميات المحددة ، والتعرف على الظروف المتوقعة ودراساتها والاحتياط لها حتى لا تقع المنظمة في موقف حرج .

(٣) إدارة مراقبة المخزون

وهذه من الإدارات الفعالة في إدارة الشراء وفي المنظمة ككل حيث تنعكس كفاءتها علي كفاءة وفعالية الشراء والمنظمة ككل ، وإدارة مراقبة المخزون تشمل العديد من الأنشطة مثل دراسة حركة الأصناف بطيئة الحركة بهدف التقليل من تراكم رأس المال العاطل في المخزون .

(٤) إدارة المخزون

في حالات نادرة تكون إدارة المخزون إدارة مستقلة مثلما يحدث في المنظمات التي يكون نشاطها الأساسي هو التخزين مثل المنظمات التي تقوم بحفظ المواد الغذائية في الثلاجات العملاقة ومثل منظمات تخزين الغلال ... الخ . وفي حالات كثيرة جداً تكون هذه الإدارة ملحقة بإدارة المشتريات حتى أن التسمية الشائعة لهذين النشاطين هي إدارة المشتريات والمخازن .

ولا يمكن أن يكون هناك شراء بدون تخزين ، فالتخزين هو النصف الآخر لعملية الشراء وبالتالي مكمل ومتمم له في جميع الحالات ، والمخزن هو الذي يوفر الأمن والأمان للإنتاج والشراء معا ، وسوف نتكلم تفصيلاً عن ذلك في فصول لاحقة في هذا الكتاب .

(٥) إدارات أخرى

هناك وظائف أخرى روتينية تقوم بها إدارة الشراء شأنها شأن الإدارات الأخرى مثل تحديد وتخطيط القوى العاملة في مجال الشراء وتدريبها ورفع كفاءتها ، وتنظيم العلاقة الداخلية بين مختلف الإدارات والوحدات الفرعية

للشراء ، بالإضافة إلى ذلك تشترك إدارة الشراء مع الإدارات الأخرى في المنظمة في الدراسات الاقتصادية والإدارية سواء فيما يتعلق بالشراء أو الإنتاج أو التمويل أو التسويق أو الأفراد الخ .

ثالثاً : أن يتم تجميع أوجه النشاط وفقاً لمصادر التوريد :

ويتم استخدام هذا النوع من التقسيم عندما تتعدد مصادر الشراء سواء علي المستوى المحلي داخل الدولة أو علي المستوى الدولي خارج الدولة . وذلك يتم في المنظمات كبيرة الحجم والعملاقة والتي تتعدد أنشطتها وتكون رائدة في مجال التجارة أو التصنيع ،ولذلك يتم تقسيم هذه المصادر إلي مصادر محلية وأخرى دولية وكل نوع يقسم إلي تقسيمات اقل وهكذا ثم يعهد بكل مصدر أو مجموعة مصادر بقسم معين في إدارة الشراء ويقوم بالاتصال بهؤلاء الموردين والتفاوض معهم وجلب أكبر منفعة لصالح المنظمة .

رابعاً : تجميع أوجه النشاط طبقاً للأساس الجغرافي :

ويتم إتباع هذا الأساس في حالات عديدة وخاصة عندما تتبع المنظمة سياسة اللامركزية في الشراء ، وذلك عندما تتكون المنظمة من مركز رئيسي وأفرع عديدة منتشرة جغرافياً في أماكن متفرقة . ثم يمكن للمنظمة إتباع هذه السياسة عندما تتعدد مصادر الشراء سواء علي المستوى المحلي أو الدولي كما سبق بيانه ، وكل ذلك بهدف توفير المرونة وحرية الحركة في اتخاذ قرار الشراء والسرعة في إنجاز المهام الشرائية واقتناص الفرص التي تتاح للفروع التي تتبع المنظمة .

التطورات الجديدة في تنظيم إدارة الشراء

لقد حدثت تطورات كثيرة سواء داخل وظيفة الشراء وداخل المنظمة في العصر الحديث (التكنولوجية - الإنتاجية - الفنية - التمويلية) ، أو تطورات خارجية في البيئة الصناعية والتكنولوجية وفي الأسواق وفي الظروف

الاقتصادية الدولية وغيرها ، وكل هذه التطورات والتغيرات تنعكس علي تنظيم وإعادة تنظيم إدارة الشراء ، وتؤثر أيضاً علي مهام ومسؤوليات وسلطات القائمين بعمليات الشراء خاصة في المنظمات الصناعية وبالتالي تنعكس علي الهيكل التنظيمي لوظيفة الشراء .

والعوامل الآتية هي أكثر التغيرات والتطورات أهمية وأكثر تأثيراً علي تنظيم واستراتيجيات وسياسات الشراء في المنظمات الصناعية :-

١- زيادة حجم المواد المطلوبة للإنتاج والتشغيل ، وبالتالي زيادة حجم الأموال المنفقة في عمليات الشراء ، ويتطلب هذا من إدارة الشراء القدرة علي تخفيض تكلفة المشتريات وبالتالي تعظيم عمليات الشراء المركزي .

٢- زيادة الاتجاه نحو ضمان الجودة والاتجاه نحو تطبيق معايير الجودة العالمية (سلسلة الايزو ٩٠٠٠) وما يترتب علي ذلك من الاتجاه نحو تطبيق منهج إدارة لوقت المحدد ومشاركة الموردين في تحمل عبء التخزين عن طريق التوريد أولاً بأول .

٣- تعدد المراحل التنظيمية لعملية الشراء والتي تشمل وظيفة الشراء بمفهومه العام والتقليدي ،وظيفة التعاقد وإصدار أوامر الشراء ووظيفة التوريد ومتابعة أداء الموردين .

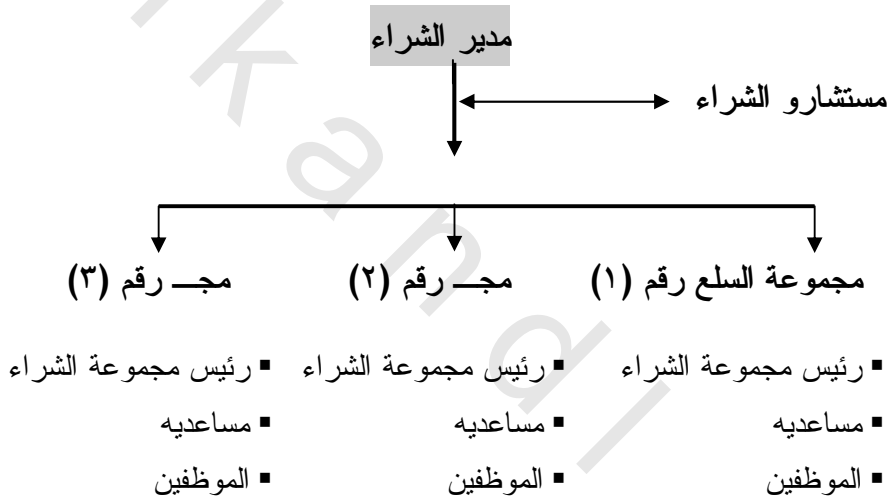
٤- زيادة حجم التجارة الخارجية بين الدول وبعضها خاصة التصدير من الدول الأوروبية والأمريكية إلي دول آسيا وأفريقيا وغيرها .

٥- الاتجاه إلي النظر إلي عملية تحديد المواصفات والشراء والتوريد وتدفق المواد الخام عبر خطوط الإنتاج حتى وصول المنتج النهائي إلي

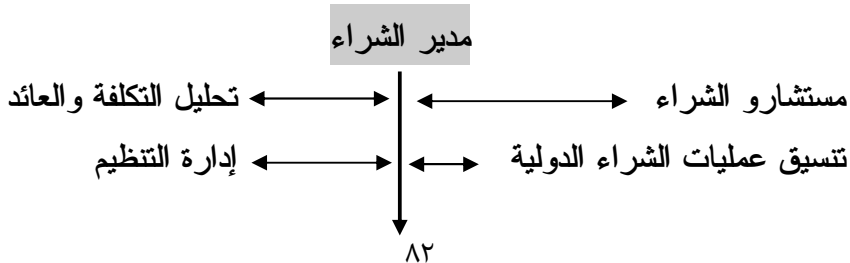
المستهلك وحدة واحدة ، وهذا ما يسمى بإدارة المواد Materials
. Management

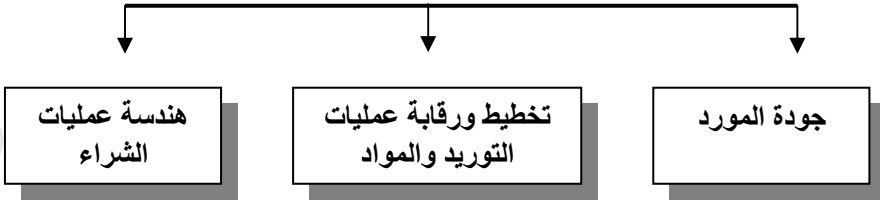
وتوضح الخرائط التنظيمية التالية طبيعة التغيرات والتطورات في
مجال تنظيم الشراء :

(أ) الهيكل التنظيمي التقليدي



(ب) الهيكل التنظيمي بعد أخذ المتغيرات الداخلة والخارجية في الحسبان





ثالثاً : الشراء بين المركزية واللامركزية

يقصد بمركزية الشراء قيام جهة معينة أو قسم أو إدارة معينة بجميع الوظائف والأعمال والإجراءات الخاصة بعمليات الشراء في المنظمة ، أما لامركزية الشراء فتعني أن هناك جهات متعددة تقوم بعمليات الشراء في المنظمة كأن تقوم إدارة الإنتاج بشراء مستلزمات الإنتاج كما تقوم الإدارة المكتبية وغيرها بشراء ما تحتاج إليه من مواد وأصناف وغيرها .

من ناحية أخرى إذا كان للمنظمة مركز رئيسي وفروع منتشرة جغرافياً وقامت إدارة الشراء بشراء ما تحتاج إليه هذه الفروع والمركز الرئيسي فإن ذلك يعتبر تطبيقاً لسياسة مركزية الشراء ، أما إذا قام كل فرع بشراء ما يحتاج إليه فإن ذلك يعتبر تطبيقاً لسياسة لامركزية الشراء .

والمتتبع لوظيفة الشراء في المنظمات سواء الإنتاجية أو الخدمية يجد أنه كان هناك قدراً كبيراً من اللامركزية للشراء ، حيث كانت كل إدارة تقوم بتوفير احتياجاتها من مختلف الأصناف ، وفي هذا المجال نقول أن البدايات الأولى لظهور الورش الإنتاجية أو المصنع صغير الحجم شهدت اهتماماً جوهرياً بوظيفة الإنتاج ، ومن ثم كانت إدارة الإنتاج هي الإدارة الرائدة في

المنظمة وكانت تدار كل الوظائف الأخرى من شراء وتمويل وبيع وصيانة وغيرها من وجهة نظر إدارة الإنتاج ، ثم تطورت الأوضاع بعد ذلك واتجهت المشروعات الصناعية إلي الحجم الكبير وتعدد وتنوع الأنشطة ، وبالتالي أزدادت أهمية التخصص بصورة ملحوظة واصبح لادارة المشتريات قدراً كبيراً وظهر الاهتمام واضحا بالمجالات الأخرى خاصة التسويق .

وبالرغم من المحاولات التي تبذل من جانب البعض لتطبيق سياسة اللامركزية والبعض الآخر لتطبيق سياسة المركزية في الشراء ، إلا أنه لا يمكن القول بأن سياسة ما أفضل من الأخرى حيث أن لكل من السياستين مزايا وعيوب كما سنرى حالا .

وتطبيق سياسة مركزية الشراء لا تثير كثيراً من المشاكل خاصة إذا لم يكن للمنظمة الصناعية فروع أو وحدات إنتاجية أخرى ، إلا أن الأمر يختلف عندما يكون للمنظمة وحدات إنتاجية ، وفي هذا الصدد نكون أمام حالتين هما:-

الحالة الأولى....

عندما تتكون المنظمة من أكثر من وحدة إنتاجية ولكنها بعيدة عن بعضها البعض ، ففي هذه الحالة يرى البعض تطبيق سياسة لامركزية الشراء للحصول علي مزاياها المتنوعة ولإعطاء الحرية في سرعة اتخاذ قرار الشراء حسب احتياجات كل موقع إنتاجي .

الحالة الثانية.....

عندما تتكون المنظمة من وحدات إنتاجية أو فروع لكنها قريبة جغرافياً كأن تكون في مدينة واحدة كالقاهرة مثلاً ، ففي هذه الحالة ينادي البعض بتطبيق سياسة مركزية الشراء لأحداث نوع من التنسيق بين الاحتياجات الكلية لهذه المواقع ، وإن كان الأمر يتعلق ببعد المسافات فإن ثورة الاتصالات وتوافر وسائل النقل تسهل من تطبيق سياسة المركزية ، وما بين هذا وذاك ينادي علماء الإدارة المتخصصين بالجمع بين السياستين للاستفادة من مزاياهما معاً .

وسنعرض فيما يلي مزايا المركزية واللامركزية مع العلم بأن مزايا المركزية هي عيوب اللامركزية والعكس صحيح ، مع مناقشة بعض الأمور الأخرى المتعلقة بهاتين السياستين :-

١- مزايا المركزية :-

تحقق المركزية عدداً كبيراً من المزايا أهمها :-

١- الحصول علي وفورات اقتصادية : تتمثل في حصول المنظمة علي خصم الكمية وذلك كناتج طبيعي لقيام إدارة الشراء بشراء كميات كبيرة لجميع إدارات وفروع المنظمة ككل .

٢- الحصول علي خصم تعجيل الدفع : عندما تقوم إدارة الشراء المركزية بالتنسيق بين الاحتياجات المتنوعة لكل إدارات المنظمة ، وأيضاً تنظيم التعاقدات مع الموردين .

٣- الحصول علي وفورات في تكلفة النقل : حيث تقوم إدارة الشراء المركزية بتوفير أسطول للنقل سواء من حيث امتلاكه أو تأجيره بدلاً من تفتت عمليات النقل وزيادة تكاليفها إذا تم الشراء من خلال الإدارات والفروع المعنية .

٤- تقوية مركز المنظمة التنافسي : وذلك عندما تقوم إدارة مركزية للشراء بتوفير كل احتياجات المنظمة ، وهذه الاحتياجات سوف تكون بالتأكد أكبر في مجموعها ، وهذا يؤدي إلي زيادة وتدعيم علاقة المنظمة بمورديها وعملائها مما يمكن المنظمة من الحصول علي افضل عروض الشراء وشروطه .

٥- إن تركيز عملية الشراء في إدارة مستقلة يساعد علي توفير الأخصائيين المدربين للقيام بعمليات ومهام الشراء المتنوعة بكفاءة عالية .

٦- يرتبط بما سبق ، أن تتوفر الإدارة والأقسام الأخرى في المنظمة للقيام بمهامها الأساسية ، ولا تشغل نفسها وتتفق الوقت والمجهود في عمليات الشراء .

٧- تخفيض تكاليف عمليات الشراء الأخرى المتعلقة بالشحن والاستلام والفحص والتعاقد والاتصال ومتابعة الموردين .

٨- تركيز عمليات الشراء مع عدد محدود من الموردين افضل من التعامل مع عدد كبير جداً من الموردين مما يقلل من نفقات عمليات الشراء .

٩- تتعكس كفاءة مركزية الشراء علي كفاءة العمليات المخزنية : حيث يتم التنسيق بين احتياجات الإدارات وبين الأصناف الموجودة في المخازن

التي تمتلكها المنظمة مما يؤدي إلى عدم تكرار شراء الأصناف أو شراء أصناف تكون متواجدة في المخازن بكميات تكفي الاحتياجات المطلوبة .

١٠- من خلال إدارة مركزية للشراء يتم وضع خطة متكاملة لعمليات الشراء محددة تحديداً واضحاً من حيث المواصفات والجودة والكميات والتوقيتات والأسعار ... الخ .

١١- بالإضافة إلى المزايا السابقة فإن إدارة مستقلة للشراء تمكن من وضع نظام رقابي سليم علي الأمور التالية :

- إجراءات الشراء .
- صحة التعاقدات .
- متابعة أوامر التوريد .
- مدى التزام الموردين .
- الرقابة علي المخزون.
- تقييم أداء رجال الشراء والمخازن .

٢- مزايا اللامركزية :-

كما سبق القول بأن لكل من سياستي المركزية واللامركزية مزاياها وعيوبها ، وتفضيل سياسة علي أخرى يتم حسب طبيعة المنظمة والظروف التي تعمل فيها وتمر بها ومن أهم قيود المركزية أو مزايا اللامركزية في الشراء ما يلي :-

١- السرعة في اتخاذ قرارات الشراء : حيث يكون لكل وحدة إنتاجية أو لكل فرع من فروع المنظمة الحرية والسرعة في تدبير احتياجاتها بما

يضمن استمرار تدفق العملية الإنتاجية وعدم تعطيلها انتظاراً لوصول الشحنات من المركز الرئيسي في حالة وجود إدارة مستقلة للشراء .

٢- الاستفادة من البيئة المحلية : حيث تقوم كل وحدة أو فرع بشراء احتياجاته محلياً بشروط ميسرة وأسعار أحسن مع توفير تكاليف النقل وهذا مالا يتيح نظام مركزية الشراء .

٣- تدعيم العلاقة بين المنظمة وبيئتها المحلية : وهذا يرتبط بما سبق حيث تكون العلاقة مباشرة وقوية والثقة والمنفعة متبادلتين بين فرع المنظمة والمنظمات المحلية ، خاصة إذا كان سيتم تصريف منتجات هذا الفرع أو جزء منه محلياً.

٤- تحقيق مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية ، وذلك لأن مدير الفرع هو المسؤول عن الإنتاج بالكميات والمواصفات وفي الأوقات المحددة ، لذلك يجب أن تكون له سلطة كافية في تدبير احتياجاته المتنوعة وبما لا يتعارض مع سياسة المنظمة ككل .

٥- الحصول علي الاحتياجات المطلوبة بالدقة والمواصفات المطلوبة ، لأن كل وحدة إنتاجية أقدر علي تحديد احتياجاتها وتحديد مواصفات وشروط هذه الاحتياجات ، فوكيل الشراء أو مندوب الشراء الخاص بكل فرع هو أقدر الأفراد علي التصرف وعلي القيام بمهام الشراء ، وحتى إذا صادفته أي مشكلة أثناء القيام بمهام الشراء فيكون لديه الحرية والسرعة في التصرف ، وهذا ما يؤيد القول بأن أفضل الحلول هو ما كان نابعاً من موطن المشاكل .

٦- يفضل استخدام سياسة اللامركزية في الشراء عندما تكون هناك أصناف فنية دقيقة يستلزم شراؤها اشتراك مندوب عن الإدارة التي تحتاجها في عملية الشراء إذا تمت بأسلوب مركزي : ولذلك يفضل قيام هذه الإدارة بشراء مثل هذه الأصناف بمعرفتها وتحت مسؤوليتها الكاملة .

٧- يترتب علي إتباع نظام اللامركزية في الشراء تفادي حدوث أي تلف أو تقادم أو ضياع أي أصناف مشتراة كما يحدث عند الشراء بكميات كبيرة مركزيا ، حيث تقوم كل وحدة بشراء ما يلزمها بالضبط .

٨- تنمية وتدريب القيادات الفنية التي تقوم بعمليات الشراء في الوحدات والفروع ، وهذا يتيح الفرصة لإيجاد وتوفير قيادات مسئولة عن الشراء في هذه الفروع ، وهذا مالا يوفره نظام الشراء المركزي .

٣- التحول من سياسة مركزية الشراء إلى سياسة لامركزية الشراء :

قد ترى بعض المنظمات أن إتباع سياسة لامركزية الشراء يحقق لها مزايا عديدة ، وفي هذه الحالة تتحول من المركزية إلى اللامركزية في الشراء ويترتب علي هذا القرار ما يلي :-

- ١- هذا التحول لا يثير كثيراً من المشاكل مما لو كان قد حدث العكس ، ففي حالتنا هذه يقتصر الأمر علي إنشاء وحدات فرعية للشراء في مختلف الفروع والوحدات الإنتاجية التابعة للمنظمة .
- ٢- بالنسبة لتوفير الأفراد المسؤولين عن الشراء في الوحدات الفرعية فيمكن أن يكون كما يلي :-

- نقل بعض خبراء الشراء من المركز الرئيسي إلي الإدارات والوحدات الفرعية بشرط أن تتوافر فيهم الشروط والمواصفات والخبرة اللازمة .
- تعيين موظفين جدد من خارج المنظمة تتوافر فيهم الخصائص العلمية المناسبة لتأهيلهم للقيام بمهام الشراء
- أن تأخذ عملية التحول هذه شكلاً إشرافياً وتدرجياً بمعنى أن يتم أشرف الإدارة المركزية للشراء علي القائمين بالشراء في الأفرع والوحدات الإنتاجية الأخرى التي تكمل عملية الخبرة والدراسة والممارسة للوحدات الفرعية في هذا المجال .
- يترتب علي هذا التحول تحمل المنظمة نفقات مالية من حيث بناء إدارات فرعية وتوفير موظفين وتخصيص موازنات مالية لهذه الفروع ، لذلك علي المنظمة أن توفر هذه الإمكانيات ، وإذا كانت الإمكانيات المالية غير متوافرة بالشكل الذي يساعد علي قيام إدارات فرعية للشراء فيمكن البدء بتعيين وكيل للشراء يساعده أحد

الأفراد لاتمام عمليات الشراء تمهيدا لإنشاء إدارة فرعية للشراء عندما تسمح الظروف المالية والإدارية بذلك .

■ توفير السلطات اللازمة لهذه الإدارات في القيام بعمليات الشراء في حدود المسئوليات الملقاة علي عاتقها .

٤. التحول من سياسة لامركزية الشراء إلي سياسة مركزية الشراء :

يثير هذا التحول عديد من الصعاب والعقبات تتمثل في سحب وتقليص السلطات لدى الوحدات الفرعية القائمة بالشراء ودمجها في إدارة مركزية تقوم بالشراء ، ولذلك فإن هذا التحول يقابل بالمعارضة الشديدة من الوحدات الفرعية ، وفي هذا الصدد يمكن القول بأن هذا التحول يمكن أن يتم من خلال طريقة أو أكثر من الطرق الثلاث الآتية :-

الطريقة الأولى

وبمقتضاها تتخذ الإدارة العليا قراراً سريعاً بإنشاء إدارة مركزية للشراء ثم تلغى الإدارات الفرعية للشراء في الفروع ، ويترتب علي هذا القرار نقل جميع العاملين في مجال الشراء في الوحدات الفرعية إلي الإدارة المركزية الجديدة ، وفي البداية يكون عدد هؤلاء الأفراد كبيراً لكن مع الوقت لا يؤثر علي معنوياتهم أو وظائفهم أو درجاتهم المالية .

ومن مزايا هذه الطريقة ما يلي :-

١- السرعة في اتخاذ القرار وتنفيذه إذا كان يترتب علي ذلك كسب المنظمة لمزايا وفوائد متعددة ، ولذلك فهذه الطريقة تمثل العلاج أو الحل الفوري والمفاجئ لمشكلة لامركزية الشراء .

- ٢- حشد الكفاءات الشرائية في إدارة واحدة يؤدي إلي زيادة كفاءة عمليات الشراء وانعكاس ذلك علي تحقيق أهداف المنظمة ككل .
- ٣- ترحيب الموردين بهذا القرار لانهم يفضلون التعامل مع إدارة واحدة عن التعامل مع إدارات متعددة .
- ٤- سد بعض النقص الذي تعاني منه المنظمة في بعض الموظفين ، وذلك من خلال استيفاء احتياجاتها من العمالة الفائضة في هذه الوحدات الفرعية بدلاً من تعيين موظفين جدد ، وما يترتب علي ذلك من مشاكل ووقت ومجهود ونفقات .

إلا أن هذه الطريقة قد تسبب بعض المصاعب منها :

- ١- لا يفضل العاملين في الأقسام والوحدات الفرعية سحب سلطاتهم خاصة بهذه الطريقة الفجائية ، مما يجعلهم غير راضين عن سياسة المنظمة وبالتالي يضعون المزيد من العراقيل في سبيل عدم تنفيذ مثل هذا القرار .
- ٢- يترتب علي هذا القرار متاعب نفسية ومعنوية كثيرة للعاملين الذين انتقلوا من الفروع إلي الإدارة المركزية ، خاصة إذا كانوا من ذوي المناصب في الفروع ، لانهم سوف لا يكونون كذلك في الإدارة المركزية للشراء .
- ٣- نقص الكفاية الإنتاجية لموظفي إدارة المشتريات المركزية نتيجة تضخم العدد بشكل غير مطلوب ، مما يزيد من تشتت وعدم تحديد المسؤولية وبالتالي حدوث نوع من الارتباك والتضارب والإهمال واللامبالاة مما ينعكس علي انخفاض كفاءة عمليات ومهام الشراء .

٤- قد يترتب علي ذلك انخفاض حجم الاهتمام من قبل الإدارة المركزية بالوحدات والفروع التابعة لها، وقد يكون ذلك ناتجاً من انشغال الإدارة الجديدة بالأعمال الروتينية والسجلات والتقارير وتجميع اقتراحات الشراء الخ ، وذلك علي حساب قيامها بمهام الشراء بالكفاءة المطلوبة .

٥- يتنافى هذا القرار المفاجئ مع مبدأ المشاركة في الإدارة ، ولذلك يجب أن يكون هناك تمهيد لهذا القرار وأخذ آراء ومقترحات العاملين في الوحدات الفرعية في هذا الشأن ، وإقناعهم بذلك حتى يأتي التغيير من خلالهم وباقتناعهم .

ولكل الصعاب والعقبات السابقة تفضل الطريقة التالية :

الطريقة الثانية

وبمقتضاها يتم التحول التدريجي من نظام اللامركزية إلي نظام المركزية في الشراء ، وذلك من خلال إنشاء إدارة مركزية في المركز الرئيسي للمنظمة تشرف علي جميع إدارات ووحدات الشراء الفرعية ، وفي هذه الحالة يتزايد لمديري ورؤساء أقسام الشراء في الفروع حرية اختيار طريقة الشراء التي تناسبهم سواء من خلال الإدارة المركزية أو من خلال الجمع بين الطريقتين ، هذا وتقوم إدارة الشراء المركزية بوضع الخطط العامة للشراء ورسم السياسات الملائمة لذلك في إطار السياسة العامة للمنظمة ، وبما لا يمس بحرية اختيار الوحدات الفرعية في الشراء بالطرق التي تناسبها .

ونظراً لأن الإدارات الفرعية للشراء تكون مسئولة مسئولية كاملة عن قرارات شرائها أمام الإدارة المركزية ، فإن جانباً من الحذر الشديد يحدث عند قيامها بمهام الشراء ، من ناحية أخرى إذا قامت الإدارة المركزية للشراء بمهامها بالكفاءة المطلوبة وتفوقت علي الإدارات الفرعية في إجراء عمليات الشراء بالكيفية المناسبة ، فإن ذلك يتبعه قيام الإدارات الفرعية بالشراء من خلال الإدارة المركزية للشراء في المركز الرئيسي .

وتحقق هذه الطريقة المزايا الآتية :-

- ١- يسمح التحول التدريجي باقتناع الأفراد والمسؤولين عن الشراء في الوحدات الفرعية بإتباع سياسة المركزية في الشراء .
- ٢- إثارة الحماس والمنافسة بين الإدارة المركزية والإدارات الفرعية للشراء ، وبما أن للإدارة المركزية قدراً كبيراً من الكفاءات والإمكانات ، فإن نجاحها في عمليات الشراء يؤدي إلي موافقة الإدارات الفرعية علي التحول إلي مركزية الشراء .
- ٣- يرضي هذا النظام المسؤولين عن الشراء في الفروع ويشبع رغبتهم القيادية وذلك في إطلاق حرية اختيار السياسة الملائمة للشراء .
- ٤- يولد هذا التحول نوعاً من الثقة المتبادلة والتعاون الفعال بين الإدارة المركزية والإدارات الفرعية .

أما عن القيود التي تحد من الاستفادة من مزايا هذه الطريقة فمنها :-

- ١- استفاد كثيراً من الوقت والتكاليف الناتجين عن البطء الشديد في عملية التحول التدريجي .
- ٢- يترتب علي عملية البطء هذه إتاحة الفرصة للوحدات الفرعية لكي تثبت فشل سياسة المركزية في الشراء .
- ٣- صعوبة وضع سياسة عامة للشراء أو حتى تنفيذها إذا وضعت ، ذلك لأن هناك قدراً كبيراً من الحرية متاحاً للوحدات الفرعية للقيام بالمهام الشرائية .

الطريقة الثالثة

وبمقتضاها يتم تشكيل لجنة مركزية للأشراف علي عمليات الشراء بجانب الإدارات الفرعية للشراء ، ويتم تشكيل هذه اللجنة من الخبراء المتخصصين في مجال الشراء سواء من المركز الرئيسي أو الفروع ، ويكون لهذه اللجنة رئيس تعطي له صلاحيات وسلطات تخوله تنفيذ ما تراه اللجنة مناسبة في مجال الشراء وبما يحقق كفاءة المنظمة .

ويترتب علي هذه الطريقة المزايا الآتية :-

- ١- التعاون الفعال والمتبادل بين جميع العاملين في مجال الشراء سواء علي مستوى المركز الرئيسي أو الفروع .

٢- الاستفادة من الرأي المشترك والخبرة المتبادلة في الوصول إلي قرارات شرائية ناجحة .

٣- تمتاز هذه الطريقة بالمرونة حيث أن اللجنة قد تعطي حرية للفروع في شراء بعض الأصناف محليا وبمعرفتها بناء علي الدراسات والتحليلات التي تقوم بها اللجنة .

٤- الوصول إلي خطة عامة وسياسة موحدة للشراء علي مستوى المنظمة ككل يلتزم بها الجميع .

إلا أن العيوب التي تترتب علي هذه الطريقة كثيرة منها :-

١- إتباع سياسة الحلول الوسط لإرضاء جميع الأطراف كما يحدث في غالبية اللجان .

٢- التأخير في اتخاذ قرارات الشراء وتقويت الفرصة علي المنظمة في اقتناص والاستفادة من الفرص الشرائية والمتاحة ، نتيجة لدخول الأعضاء في مناقشات جدلية لا عائد منها سوى التأخير في إنجاز المهام .

٣- زيادة التكاليف التي يتحملها المشروع نتيجة لتشكيل اللجان وسفرها وانتقالها واجتماعاتها ... الخ .

وبالاختصار تتعرض هذه الطريقة لكل الصعاب التي تواجه عمل ومهام اللجان ، إلا أنها أفضل من سابقتها لما يترتب عليها من التحول التدريجي والمقنع والمرضي لجميع الأطراف من اللامركزية إلي المركزية في الشراء ، مع التأكيد علي أنه ليست هناك طريقة مفضلة عن الطرق الأخرى ولكن

لكل منظمة ظروفها وأنشطتها ولذلك تتبع طريقة أو أكثر تلائمها وبما يحقق أهدافها .

٥- قرار المفاضلة بين مركزية ولا مركزية الشراء :-

ليست هناك طريقة نمطية بمقتضاها تقرر المنظمة إتباع طريقة دون أخرى ، فالمنظمة قد تطبق سياسة واحدة أو تطبق السياستين معا ، إلا أن ما نود أن نشير إليه هنا ، أن هناك مجموعة من العوامل والاعتبارات تتوقف عليها عملية المفاضلة بين السياستين أو الجمع بينهما ، ومن أهم هذه العوامل ما يلي :-

- ١- هل المنظمة تتكون من وحدة إنتاجية واحدة أم لها فروع ؟ وإذا كان لها فروع فهل هذه الفروع منتشرة جغرافياً ومتباعدة أم قريبة ومتجاورة ؟
- ٢- هل المنظمة تتعامل في أصناف متباينة أم متماثلة ؟ وما هو حجم هذه الأصناف ؟ وما هي درجة الدقة المطلوبة في توفيرها بالموصفات المطلوبة ؟
- ٣- ما هو حجم المنفق علي الشراء مقاساً بتكاليف الإنتاج ؟ وبالتالي ما هو حجم وميزانية الشراء بالنسبة لميزانية المنظمة ككل ؟
- ٤- ما هو حجم وطبيعة وظروف الموردين اللذين تتعامل معهم المنظمة ؟ وهل تتعامل مع موردين من خارج الدولة أم لا ؟
- ٥- ما هي كفاءة رجال الشراء سواء في المركز الرئيسي أو الفروع ؟ وما هي قدراتهم علي إنجاز المهام المطلوبة منهم بالقدر الذي يحقق أكبر فائدة للمنظمة ، سواء من حيث تدفق العملية الإنتاجية أو تقليل نفقات وتكاليف الشراء ؟

٦- هل هناك سياسة تستهدف إقامة علاقة طيبة ومتبادلة بين أحد فروع المنظمة والبيئة المحلية التي يقع فيها أم لا ؟ وهل منتجات هذا الفرع يتم توزيعها محليا أم ترسل للإدارة المركزية للمنظمة لتوزيعها وتسويقها ؟

وهكذا فكل من هذه العوامل قد تؤدي بالمنظمة إلي إتباع سياسة دون أخرى أو الدمج بين السياستين للاستفادة من مزاياهما معا ، ويمكن الاستفادة من تطبيق السياستين من خلال التنسيق بين الإدارة المركزية للشراء والإدارات الفرعية وذلك كما يلي :-

أولاً : مهام الإدارة المركزية للشراء في المركز الرئيسي :-

- ١- رسم السياسة العامة ووضع خطط الشراء في ضوء الأهداف الشرائية والأهداف التي تسعى المنظمة نحو تحقيقها ، ويتم رسم السياسات ووضع الخطط مشاركة مع الإدارات الفرعية .
- ٢- القيام بالأبحاث والدراسات اللازمة في مجال الشراء ، سواء من حيث دراسة الأصناف وتحديد أحجامها أو من حيث دراسة ظروف السوق والطلب والموردين والمنافسة ... الخ .
- ٣- شراء الأصناف التي تحتاج إليها كل الفروع - أي الأصناف المشتركة وبما يحقق للمنظمة مكاسب مادية مثل خصم الكمية وخصم تعجيل الدفع .
- ٤- اختيار وتعيين وترقية الأفراد العاملين في مجال الشراء سواء للإدارة المركزية أو للفروع .

ثانياً : مهام الإدارات والوحدات الفرعية للشراء :-

- ١- شراء وتوفير الأصناف التي يحتاج إليها الفرع ولا يتم شراؤها من خلال المركز الرئيسي .
 - ٢- حرية التصرف في الحالات الطارئة والسريعة وحسب متطلبات الإنتاج وظروفه .
 - ٣- تنمية مصادر التوريد المحلية والاستفادة منها .
 - ٤- التعاون المتبادل من خلال المشورة وتبادل الرأي بين الإدارة المركزية والفروع .
 - ٥- الاستفادة من ظروف البيئة المحلية وكسب ثقتها باستمرار .
- وقد أوضح الاستقصاء الذي قام به كل من Giunipero & Monczka في عام ١٩٩٠ بالولايات المتحدة الأمريكية - والذي تم في ٢٤ مؤسسة كبيرة ومتعددة الجنسيات تعمل في أمريكا - أن ٧٥% من هذه المؤسسات تعتمد علي نظام لامركزية الشراء ، بينما ٢٥% تعتمد علي نظام مركزية الشراء .

ويوضح الجدول التالي ذلك كما يوضح الجدول أيضاً أن جميع المنشآت الكبيرة والمتعددة الجنسيات تعتمد علي موظفين متخصصين في مجال الشراء.

جدول مركزية ولا مركزية الشراء

وجود فريق متخصص في الشراء الدولي		وجود متخصصون في الشراء		تنظيم الشراء		مجموعة الصناعة
لا	نعم	لا	نعم	اللامركزية	المركزية	
٤	٣	صفر	٧	٦	واحد	الكهرباء
٥	٢	صفر	٧	٦	واحد	النقل
٣	صفر	صفر	٣	صفر	٣	الكيمائيات
٢	واحد	صفر	٣	٣	صفر	الحاسبات
٢	٢	صفر	٤	٣	واحد	الميكنة الزراعية
١٦	٨	صفر	٢٤	١٨	٦	المجموع الكلي

والعوامل التالية هي التي يشجع استخدامها عند تقرير الاعتماد علي سياسة مركزية أو لامركزية الشراء :

- ١- مدى شيوع وعمومية الاحتياجات المطلوبة مثل المواد الخام ، فإذا كانت عامة وموجودة يتم شرائها مركزياً افضل للحصول علي خصم كمية .
- ٢- العامل الجغرافي : يفضل الشراء اللامركزي عندما تكون مصانع الشركة منتشرة جغرافياً للاستفادة من التسهيلات المحلية خاصة للمواد الخام والأجزاء والوقود وقطع الغيار وغيرها .
- ٣- الهيكل السائد لسوق التوريد حيث تواجه المنظمة في بعض الحالات بأسواق يتحكم فيها مورد واحد أو قلة من الموردين ، وفي هذه الحالة يفضل الاعتماد علي المركزية في الشراء لزيادة وتدعيم الموقف التفاوضي للشركة المشتريه .

- ٤- هيكل الأسعار السائد في السوق : فقد تكون الأسعار حساسة جداً للكميات والأحجام الكبيرة ، لذا يفضل الاعتماد علي المركزية في الشراء .
- ٥- الخبرة المطلوبة للشراء : حيث أن هناك بعض المشتريات تحتاج إلي معرفة ودراية وتكنيك معين بمكونات السلعة وتركيبها وتشغيلها وتزويدها بقطع الغيار والوقود الخ ، وفي هذه الحالة يحتاج الشراء إلي أن يكون مركزياً لتوافر الخبرة اللازمة للشراء .
- ٦- تقلبات الأسعار وموسمية الإنتاج مثل منتجات الفاكهة والحاصلات الزراعية ، ففي هذه الحالات يفضل إتباع أسلوب المركزية .
- ٧- طلبات العملاء : ويرتبط هذا البند بالبند السابقة ، ففي بعض الأحيان يطلب العميل (المشتري) منتجات أو سلع ذات مواصفات وخصائص محددة ، لذا يفضل أسلوب المركزية في الشراء أو الأسلوب المشترك والذي يعتمد علي التعاون بين الفروع والمركز الرئيسي للحصول علي الأشياء والأصناف ذات المواصفات الخاصة .
- ٨- نظام الإنتاج : ففي الإنتاج المستمر يفضل الأسلوب المركزي وفي الإنتاج المتغير يفضل الأسلوب اللامركزي في الشراء .
- ٩- العوامل والاعتبارات المالية والاقتصادية والاستقرار السياسي وغيرها .

الخلاصة :

يمكن استخلاص النقاط التالية :-

أولاً : أن التنظيم ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق الأهداف ، والتنظيم الجيد يجب أن يقوم علي مبادئ وعوامل جيدة مثل تحديد الأهداف والتخصص والسلطة المحددة والمسئولية الواضحة والتنسيق الفعال .

ثانياً : نظراً لأهمية إدارة المشتريات في منظمات الأعمال الحديثة سواء كانت خدمية أو صناعية ، لذا يجب الاهتمام الكافي بهذا النشاط سواء من حيث موقعه التنظيمي في الخريطة التنظيمية للمؤسسة أو التنظيم الداخلي لهذا النشاط .

ثالثاً : لا يمكن أن تحقق إدارة الشراء أو أي إدارة أخرى في المنظمة أهدافها بدون وجود إطار تنظيمي واضح ومحدد .

رابعاً : تتباين سياسة الشراء بين المركزية واللامركزية أو الدمج بينهما ، وتحدد هذه السياسة في مجال التطبيق العملي طبقاً لظروف وإمكانيات كل منشأة .

خامساً : لكي تكون إدارة الشراء قادرة علي تحقيق أهدافها ، فيجب أن يكون هناك تنسيق وتكامل وعلاقات اعتماد وتبادل بين مختلف الوحدات والأقسام الإدارية المكونة لهذا النشاط .

أسئلة وتطبيقات

س ١ : أشرح المفاهيم التالية بالتفصيل :-

- مفهوم التنظيم
- مركزية الشراء
- مبادئ التنظيم
- لامركزية الشراء
- تنظيم إدارة الشراء

س ٢ : المطلوب تحديد الموقع التنظيمي في الهيكل التنظيمي للمؤسسات

التالية ... مع بيان التنظيم الداخلي لإدارة المشتريات بها :

- مستشفى حكومي عام
- مصنع للغزل والنسيج
- جامعة حكومية .
- متجر لتجارة الجملة
- مصنع لصناعة وتعبئة المواد الغذائية
- كافيتريا

س ٣ : ما هو الفرق بين التنظيم الجيد والتنظيم الرديء ؟

س ٤ : أشرح أهم العوامل التي تبرر استخدام مركزية الشراء والعوامل التي

تبرر استخدام لامركزية الشراء ؟ ومتي يتم الدمج بينهما ؟

س ٥ : التنظيم الجيد أحد العوامل الأساسية لنجاح وظيفة الشراء ، أذكر سبعة

عوامل أخرى مساعدة لذلك .

س ٦ : فيما لا يزيد عن ثلاث صفحات المطلوب تناول وظيفة الشراء في

منظمة صناعية من خلال مفهوم الوظائف الإدارية ؟

Managerial Functions Concept

مراجع الفصل

1. Donald W. Dobler & Others, Purchasing and Materials Management , London , Mc Graw – Hill Publishing Co., 1999.
2. Somerby Dowst, Purchasing Knows What Management Wants, Purchasing , Jan.26, 1984, PP.87-89 .
3. P.V. Farrell and G. W. A Ljian, Aljian's Purchasing Handbook, N. W., Mc.Hraw- Hill Book Company, 1982 .
4. Gary J. Zenz, Materials Management and Purchasing : Projections of the 1980s, Journal of Purchasing and Materials Management , Spring 1981, PP.15-20 .
5. Btaizn Farrington & Derek W. F. waters, Managing Purchasing : Organizing , Planning and Control, N. Y., Chapman & Hall , 1994 .