

سخنی پیرامون نظام‌های سازمانی متمرکز، نیمه متمرکز و غیر متمرکز

نویسنده: بابک کاظمی

تفویض اختیار

تصمیم‌گیری فردی و غیره کاملاً در محدوده این بحث قرار می‌گیرد. ظاهراً دانشمندان طرفدار نظام سرمایه‌داری، مدافع حقوق فردی هستند و جامعه را مجاز نمی‌دانند که برای حصول هدف خود، «حقوق فردی» (و اختیار تصمیم‌گیری انفرادی) را نادیده بگیرند و اختیار تصمیم‌گیری را از افراد سلب نمایند؛ به همین سبب نظام سوسیالیستی را محکوم می‌کنند. زیرا که در راه تأمین خواسته‌های جامعه، «حقوق فردی» (اختیار و حق اخذ تصمیم) را رعایت نمی‌کند و اختیارات در رأس هرم تصمیم‌گیری متمرکز است و اصطلاحاً از «تمرکز فشرده» استفاده می‌کند.

نکته‌ای که از ابتداء باید مورد توجه قرار گیرد این است که مفهوم تمرکز و عدم تمرکز (اعم از سیاسی، اداری و سازمانی)، بصورت مطلق موجودیت پیدا نمی‌کند، بلکه تصور آن امری است نسبی، مضافاً اگرچه از نظر تعریف، سه نوع «تمرکز»، «عدم تمرکز» و «نیمه تمرکز»^(۳) بطور مجزا مطرح می‌شود، لکن در

اصطلاح‌های «تمرکز»^(۱)، «عدم تمرکز»^(۲) و گرایش به سوی هر یک از این دو قطب که توصیفی از شیوه‌های مدیریت برای انواع سازمانها می‌باشد، در قالب تفویض اختیارات مطرح و عملی می‌شود. مفهوم تمرکز و عدم تمرکز در هر کجا مطرح شود، در یک مورد وجه تشابه دارد و مظهر شکل و ترکیب قدرت در تصمیم‌گیری (اختیار) می‌باشد. به بیان دیگر، منظور از تمرکز این است که قدرت تصمیم‌گیری یا اختیار (جان کلام مدیریت)، در بالاترین سطح نظام، در دست افراد معدودی قرار می‌گیرد؛ وقتی قدرت تصمیم‌گیری در سطوح مختلف توزیع شده باشد، عدم تمرکز بوجود خواهد آمد.

این امر به خاطر وسعت شمول مفاهیم تمرکز و عدم تمرکز است که نظریه‌های مربوط به دموکراسی، دیکتاتوری، قدرت، تصمیم‌گیری گروهی،

1- Centralized

2- Decentralized

3- Semi - Centralized

عمل تفکیک آنها از یکدیگر بطور کامل امکانپذیر نمی باشد.

عدم تمرکز به حیطة اختیارات فرد در بکارگیری خلاقیت و تصمیمگیری او اطلاق می شود. اصولاً اختیار عبارت است از: «اعطای اجازه و حق تصمیمگیری به منظور انجام تعهدات، استفاده از منابع مالی و انسانی و سایر اقداماتی که برای اجرای وظایف محوله لازم است، در واقع «اختیار حاکی از حق اعمال قدرت و فرماندهی» است.

در نظام متمرکز، همه سرنخهای تصمیمگیری در یک نقطه جمع و در اختیار و انحصار یک نفر (یا افراد

محدود) است و از یک مرجع و مأخذ سرچشمه می گیرد و صادر می شود.

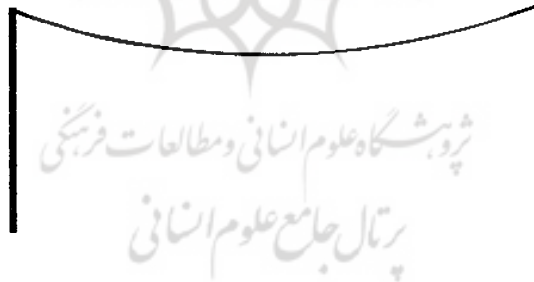
در سیستم غیرمتمرکز، اختیارات بین واحدها توزیع شده و واحدها دارای اختیارات لازم در اداره امور هستند.

تمرکز و عدم تمرکز دو قطب یا دو مدل برای اداره امور هستند، تمرکز و عدم تمرکز، خود، هدف نیستند؛ در واقع وسیله و سیستم هستند تا هدف مورد نظر (از قبیل: تسریع و تسهیل امور، خدمت رسانی به موقع، کاهش هزینه، کاهش نیرو و زمان مصروفه، صرفه و صلاح و غیره) متحقق شود (شکل شماره ۱).

شکل شماره ۱ - تمرکز و عدم تمرکز

عدم تمرکز

تمرکز



می شود و اگر گرایش به قطب عدم تمرکز باشد، «عدم تمرکز». همیشه حفظ تعادل بین تمرکز و عدم تمرکز لازم است. بدیهی است چنانچه همه سرنخها در یک جا جمع نشود و یک مقام مرکزی مسئول تعیین خط مشی و تنظیم برنامه عملیات عمومی دستگاه نباشد و ترتیب تدابیر مؤثر و مناسبی را برای ارزیابی،

گفته شد که تمرکز یا عدم تمرکز به صورت مطلق در هیچ سازمانی وجود ندارد و همیشه حالتی بینابین به وقوع می پیوندد و آنچه وجود دارد بین این دو قطب در نوسان است و اکثر امور سازمانها در حالت «نیمه متمرکز»، عمل و اداره می شود. در واقع، اگر گرایش به قطب تمرکز پیدا شود، اصطلاحاً «تمرکز» گفته

تفویض اختیارات با توسعه سازمان اهمیت بیشتری پیدا می‌کند، تا جایی که ادامه حیات سازمان بدون تفویض اختیار، میسر نمی‌باشد. به بیان دیگر، تا به کسی اختیار داده نشود نمی‌تواند هیچیک از وظایف و مأموریت‌های خود را به اجراء در آورد و در نتیجه نمی‌توان کسی را مسئول نتایج عملی دانست که اختیار کافی برای انجام آن ندارد.

به این ترتیب ملاحظه می‌شود مدل تمرکز و عدم تمرکز، هرکدام دارای نقاط قوت و ضعف می‌باشند و شرایط مختلف است که گرایش به یکی از آنها را ایجاب می‌کند.

بنابراین تفویض اختیار یکی از اصول مهم سازمان بشمار می‌رود، زیرا بدیهی است که مدیر وقت کافی و اطلاعات تخصصی لازم را برای اخذ کلیه تصمیمات ندارد، به این جهت لازم است که قسمتی از اختیارات خود را به کارکنان زیر دست تفویض کند و آنان را مسئول نتایج عملیات معینی کند تا خود فرصت و نیروی کافی برای رسیدگی به امور مهم را داشته باشد.

محاسن تفویض اختیار

برای تفویض اختیار - که گرایش به سوی عدم تمرکز است - مزایایی مطرح شده است از جمله:

۱ - افزایش بازدهی - نظارت بیش از اندازه و دخالت زیاد در امور کارکنان که ناشی از تمرکز

کنترل نتایج، نظارت بر اجرای عملیات ندهد و در واقع آنها را به حال خود بگذارد، در این صورت مفهومش این خواهد بود که مدیر از خود سلب صلاحیت و مسئولیت می‌کند و در نتیجه یکپارچگی از بین می‌رود و خودمختاری، پریشانی و اغتشاش بر امور حاکم می‌شود. به این ترتیب، سازمان متلاشی خواهد شد و واحدها مستقل و خودمختار می‌شوند و سازمان از حالت تشکل و یکپارچگی (که لازمه سیستم یا نظام یا مجموعه است) خارج خواهد شد. شکی نیست که تمرکز عامل مؤثری در تسهیل رهبری انفرادی، ایجاد همبستگی، تشکل و هماهنگی در اجرای فعالیتهای دسته جمعی و عملیات مختلف سازمان می‌باشد.

به این ترتیب، تفویض اختیار عبارت از این است که مدیر قسمتی از اختیارات خود را به مرئوسان خود انتقال می‌دهد؛ همین که تعداد کارکنان سازمان از یک نفر تجاوز کند، برای به انجام رساندن امور، انتقال اختیارات عملاً و خود به خود انجام می‌شود تا کارها پیش برود. در واقع مدیر بالای سازمان قسمتی از اختیارات خود را به معاونان خود انتقال می‌دهد و به همین ترتیب معاونان، قسمتی از اختیارات خویش را به رؤسای ادارات تفویض می‌کنند و رؤسای ادارات نیز برخی از اختیارات خود را به رؤسای دوایر و شعب سازمان واگذار می‌کنند تا کارها انجام شود. در صورت نداشتن اختیار، انسان با چهارپا یا اسباب بازی کوکی بدون عقل و اندیشه - که طبق غریزه یا برنامه از قبل تعیین شده کار می‌کنند - تفاوتی نخواهد داشت. عمل

همیشه مقدور و میسر نمی باشد و بر سر راه آن موانعی به شرح ذیل وجود دارد:

۱- گاهی مدیران، خود بهتر از دیگران تصمیم می گیرند- در واقع در پاره ای موارد توانایی تصمیمگیری آنها بر دیگران برتری دارد.

۲- نداشتن اعتماد - گاهی اوقات مدیران به لیاقت و شایستگی مرئوسان خود اطمینان ندارند و مطمئن نیستند که آنها بتوانند از عهده کارها به درستی برآیند و دچار اشتباه، آسیب و خسارت نشوند.

۳- فقدان ثبات عاطفی و عوامل روانی - گاهی اوقات مدیران، خود مشکلات روانی دارند از قبیل: خودخواهی، احساس تنزل و از دست دادن مقام و موقعیت سازمانی، ضعف شخصیت و غیره که باعث می شود از تفویض اختیار به مرئوسان خودداری کنند.

۴- ملاحظات و الزامات سیاسی - گاهی اوقات برخی ملاحظات سیاسی و محظورات حرفه ای از قبیل سعی در محرمانه نگاهداشتن برخی مسایل و اطلاعات باعث می شود مدیران تفویض اختیار نکنند و یا اعتقاد به اصالت قانون و برتری تمرکز اختیارات داشته باشند.

مضافاً مدیران، گاهی خود می خواهند اختیارات لازم را به مرئوسان خویش تفویض کنند، لکن خود کارکنان به دلایلی از قبیل: فقدان اعتماد به نفس، فرار از قبول مسئولیت و مسئولیت پذیری، کمبود امکانات برای ایفای وظایف، فقدان ضوابط و موازینی برای ارزشیابی و بررسی نتایج عملیات و

اختیارات است، موجب تقلیل میزان تولید و بازدهی در عملیات می شود و برعکس.

۲- ازدیاد علاقه نسبت به انجام وظیفه - به خاطر کسب آزادی و فرصت ابتکار عمل، شخص غرور شغلی می یابد و توان بالقوه خلاقیت و سازندگی او عرصه برای ابراز پیدا می کند و در نتیجه علاقه اش به انجام وظیفه بیشتر می شود.

۳- تقویت همکاری دسته جمعی - با تفویض اختیار، شخص مسئولیتهای فردی و نقش خود را در سازمان لمس می کند و با هدفهای سازمان آشنا می شود و در نتیجه روحیه همکاری او تقویت می گردد.

۴- تکامل انفرادی - فرد با کسب فرصت برای تقویت استعدادهای بالقوه خود، فرصت برای پیشرفت و توسعه پیدا می کند.

۵- جلوگیری از اتسلاف وقت مدیران - انتقال اختیارات، رؤسای سازمان را از رسیدگی به اموری که دیگران نیز می توانند به خوبی انجام دهند، بی نیاز می سازد و باعث جلوگیری از تراکم و انجام امور می شود. بدیهی است که مدیر همیشه فرصت تصمیمگیری درباره جمیع مسایل سازمان را ندارد و از این رو ناچار است برای حفظ موازنه، برخی اختیارات خود را به دیگران تفویض کند.

موانع تفویض اختیار

به رغم مزایای تفویض اختیار و عدم تمرکز، این امر

مدیریت) تشکیل می‌شود نظیر مقام بالای سازمان (وزیر یا مدیر عامل) - معاونان - مدیران کل ادارات و دفاتر کل - رؤسای ادارات و قسمتها - و بالاخره سرپرستان واحدها.

عدم تمرکز سازمانی عبارت از تقسیم وظایف خاص مدیریت بین مناطق و رؤسای ادارات و دواير مختلف سازمان است. اینکه انجام برخی وظایف خاص مدیریت در سازمان (برنامه ریزی - سازماندهی - کنترل و رهبری) به رؤسای ادارات و دواير تابعه تفویض شود. و در واقع، چگونگی توزیع وظایف خاص مدیریت بین رؤسای ادارات و دواير سازمان (مناطق مختلف مدیریت) معرف تمرکز یا عدم تمرکز سازمانی بشمار می‌رود و میزان تفویض اختیار به رؤسای واحدهای سازمان در مناطق مختلف مدیریت، درجه عدم تمرکز سازمان را تعیین می‌کند.

چنانچه آزادی عمل رؤسای واحدهای سازمان در مناطق مختلف مدیریت در مورد اجرای وظایف خاص مدیریت زیاد باشد، گرایش به عدم تمرکز در سازمان زیاد است. به ویژه حدود و میزان اختیارات رؤسای ادارات، بخشها و دواير سازمان در تنظیم برنامه عملیات و تشخیص مسایل خود و انتخاب راه حل و اجرای آن و داشتن آزادی عمل در تنظیم برنامه، عامل مؤثری در تعیین درجه عدم تمرکز سازمان بشمار می‌رود.

در عین حال لازمه عدم تمرکز سازمانی، توزیع منظم و ثابت اختیارات در طبقات مختلف سازمان

دریافت تشویق و پاداش، از قبول اختیار شانه خالی می‌کنند.

تدابیری که برای اصلاح و بهبود امور سازمان وجود دارد از قبیل تهیه شرح وظایف و دفترچه راهنمای سازمان و دستورالعملها و روشهای مدون برای انجام برخی عملیات جاری (مثل بودجه - حسابداری - تدارکات و غیره)، مانع کثرت مراجعات مکرر مرئوسان و کسب تکلیف از مقامات مافوق و در نتیجه باعث تفویض اختیار از طرف رؤسا و قبول مسئولیت برای کارکنان می‌شود.

مضافاً تجربه نشان داده است که تغییر ترکیب داخلی سازمان از طریق وسیع کردن حیطه نظارت موجب ایجاد عدم تمرکز و تفویض اختیارات بیشتر شده است، زیرا در این صورت مدیر به دلیل وسیع شدن حیطه نظارت خود، فرصت دخالت در جزئیات امور واحدهای تابعه را نخواهد داشت و ناگزیر می‌شود مقدار قابل توجهی از اختیارات خود را به مدیران زیر دست تفویض کند.

عدم تمرکز سازمانی

اینک با این توضیحات، عدم تمرکز سازمانی عملاً چگونه صورت می‌پذیرد؟ عدم تمرکز سازمانی ناظر بر روابط مقامات بالای یک سازمان با رؤسای واحدهای داخلی همان سازمان است و در نتیجه تفویض اختیار تحت شرایط خاصی صورت می‌پذیرد.

هر سازمان از چند طبقه مدیران مختلف (یا مناطق

به صورت متمرکز در یک جا جمع باشد و برعکس، اهمیت موضوع به خاطر تأثیری که در فعالیتهای عمومی سازمان داراست، ایجاب می‌کند که به ناچار تصمیمگیری در رأس هرم سازمانی به طور متمرکز انجام شود.

۵- گرفتاری رؤسای بالای سازمان،

۶- پرورش ابتکار و قدرت تفکر خلاقه مدیران واحدها و اصولاً تربیت مدیر.

با توجه به اهمیت نسبی هریک از عوامل مذکور در موقعیتهای مختلف در سازمان، درجه عدم تمرکز سازمان مشخص می‌شود.

برخی خصوصیات نظامهای سازمان متمرکز و غیرمتمرکز

سازمان متمرکز سازمانی است که، برنامه ریزی مشروح و جامع آن در سطح مدیر بالای سازمان (رأس هرم) یا گروه کوچکی از مدیران ارشد آن انجام می‌شود. از نظر تفویض اختیار، سازمانی که مدیران ارشد آن، برنامه ریزی جامع و مشروح را انجام می‌دهند، سازمان متمرکز محسوب می‌شود؛ درحالیکه سازمانی که در آن تصمیمات اجرایی به پایتترین سطوح ممکن منتقل و احاله می‌شود، سازمان غیرمتمرکز به شمار می‌رود. در سازمان متمرکز تمایل بیشتر به اعمال نظارت نزدیک بر کار کارکنان، در کلیه سطوح، مشاهده می‌شود تا اطمینان حاصل شود که خط مشیها، رویه‌ها و روشهای تعیین شده کاملاً

می‌باشد تا وقتی سازمان محدود و کوچک است از مزایای تمرکز می‌توان استفاده کرد. با توسعه فعالیتهای سازمان، لازم می‌شود که مدیران مختلف سازمان، اختیارات کافی، متناسب با نوع کار و عملیات تخصصی خود، داشته باشند، در غیر این صورت اجرای عملیات با اشکال مواجه می‌شود.

ایجاد واحدهای بالنسبه مستقل و خودکفا (بااختیارات مالی و نیروی انسانی کافی) که در چارچوب خط مشی مرکزی در اجرای عملیات آزادی عمل کامل دارند (نظیر شرکتهای بازرگانی دولتی که زیر نظر وزارتخانه یا سازمان دولتی خاصی انجام وظیفه می‌کنند) و نتایج فعالیتهای خود را مستقیماً به بالاترین مقام سازمان گزارش می‌دهند، نمونه بارز عدم تمرکز سازمانی است. منتهی مدیران واحدهای خودکفای مزبور، در مورد مقدار سودی که عاید سازمان می‌شود مسئول هستند و گزارشها و نتایج فعالیتهای هر واحد، که به صورت مرکزی برای تحصیل سود در آمده است، برحسب معیار تعیین شده برای کسب منافع حاصله از طرف مدیران و مقامات بالای سازمان ارزیابی می‌شود.

اصولاً موازینی که برای تفویض اختیارات و گرایش به سوی عدم تمرکز سازمانی وجود دارند عبارتند از:

۱- دسترسی به اطلاعات لازم برای تصمیمگیری،
۲- داشتن صلاحیت و توانایی اخذ تصمیم،

۳- لزوم سرعت در اخذ تصمیم،

۴- فقدان الزام در هماهنگی و وحدت در فعالیتهای،

به نحوی که لازم نباشد همه موارد مربوط به کار معینی

می‌کند و موقعیت بهتری برای بهبود مهارت‌های مدیریت وجود دارد.

کلاً آنچه از تمرکز استنباط می‌شود، اطاعت محض، چشم بسته و کورکورانه از دستورات و انجام وظایف طابق النعل بالنعل و نداشتن اجازه برای ابراز وجود و اظهار نظر است و برعکس از عدم تمرکز، احساس احترام به شخصیت و تواناییها و نظرات افراد و اعتماد به آنها استنباط می‌شود، به نحوی که به فرد فرصت داده می‌شود تا تواناییهای بالقوه خود را به مرحله و عرصه فعل در آورد و برای تکامل، ترقی و تعالی خود بکوشد.

شاخصهای میزان تمرکز سازمانی

برای تعیین میزان تمرکز سازمانی، یا به بیان دیگر تعیین‌گرایش به تمرکز سازمانی، عواملی چون اختیار مدیران سطوح پایین سازمان در انجام کارها، میزان کنترل اعمال شده توسط مقامات عالی سازمان بر اجرای عملیات و تصمیمات متخذه توسط مدیران سطوح مختلف سازمان، میزان مداخله مستقیم مدیران بالا در جمع آوری اطلاعات برای تصمیمگیری و تعبیر و تفسیر اطلاعات جمع آوری شده، را باید مورد بررسی قرار داد.

هر چه اختیارات رده‌های پایین سازمان کمتر و میزان مداخله و کنترل مستقیم مقامات بالا بیشتر باشد سازمان بیشتر به سوی تمرکزگرایش خواهد داشت و برعکس هر قدر اختیارات رده‌های پایین

به مرحله اجراء در می‌آید. بنابراین نتیجه حاصل از تبعیت از فلسفه تمرکز (مرکزیت دادن) این است که بهتر بتوان بر کار دیگران نظارت کرد و در نتیجه حیطه نظارت نسبتاً محدود خواهد بود.

در سازمان غیرمتمرکز اتخاذ تصمیمات اجرایی در حد امکان به سطوح پایینتر محول می‌شود. مدیری که براساس خط مشیهای مؤسسه «آزادی عمل» بیشتری به کارکنان تابع خود می‌دهد، کارکنان نسبتاً بیشتری را می‌تواند تحت نظر داشته باشد. بنابراین سازمانی که از نظر تفویض اختیار غیرمتمرکز است، بیشتر «حیطه نظارت وسیع» را تشویق می‌کند. اصولاً مدیریت مبتنی بر عدم تمرکز، باعث کوتاه شدن خطوط ارتباطی در سازمان خواهد شد. در نتیجه، عدم تمرکز در مدیریت، منجر به حیطه مدیریت یا نظارت وسیع، ترکیب سازمانی مسطح، خطوط ارتباطی کوتاه و تعداد مدیران کمتر می‌شود.

برعکس، مدیریت متمرکز باعث حیطه نظارت محدود، ترکیب سازمانی هرمی و عمیق، خطوط ارتباطی طولانی، تعداد طبقات بیشتر در سازمان و در نتیجه تعداد مدیران بیشتر خواهد شد. سازمان متمرکز باعث نزدیکی روابط کاری میان سرپرستان و کارکنان (رؤسا و مرئوسان) و همچنین سبب نظارت بهتر و دقیقتر مدیران می‌شود و امر کنترل بهتر میسر می‌گردد.

از نظر ایجاد موقعیت برای تصمیمگیری - و طبعاً اشتباه کاری - در سطوح پایین سازمانی، سازمان غیرمتمرکز فرصت پرورش مدیران را بیشتر فراهم

تمرکز و عدم تمرکز، سیستم متمرکز و غیرمتمرکز در تدارکات مطرح می‌شود؛ بدیهی است که وظایف دیگر ستاد خدماتی و پشتیبانی سازمان از قبیل «امور نقلیه و ترابری»، «کارگزینی»، «دبیرخانه» و غیره را می‌توان مانند سیستم تدارکات، از نظر تمرکز و عدم تمرکز، مطرح کرد.

شکل تشکیلاتی هر واحد تدارکاتی در هر سازمان با حجم کار و هدف، خط مشیها و وظایف کلی، صرفه و صلاح سازمان و نحوه ارتباط واحدهای داخلی آن سازمان با یکدیگر ارتباط مستقیم دارد.

باتوجه به این مطلب، از نظر شیوه و چگونگی کار، سیستمهای متمرکز، غیرمتمرکز و نیمه متمرکز در امر تدارکات وجود دارد.

در سیستم متمرکز تدارکاتی، کلیه امور خرید و انبارداری، از هر نوع، توسط یک واحد مرکزی انجام می‌پذیرد. به بیان دیگر، در صورتی که یک واحد سازمانی مسئول تهیه و تدارک کالاها و خدمات و ارائه آنها به دیگر واحدهای سازمان باشد (و در این مورد به آنها سرویس بدهد) و در این زمینه اختیارات، پرسنل و بودجه لازم را داشته باشد، درحالیکه دیگر واحدها اصلاً چنین اختیاری نداشته باشند، به آن «سیستم متمرکز تدارکاتی» گفته می‌شود (شکل شماره ۲).

بیشتر و مداخله و کنترل مقامات عالی کمتر باشد، سازمان از عدم تمرکز بیشتری برخوردار خواهد بود.

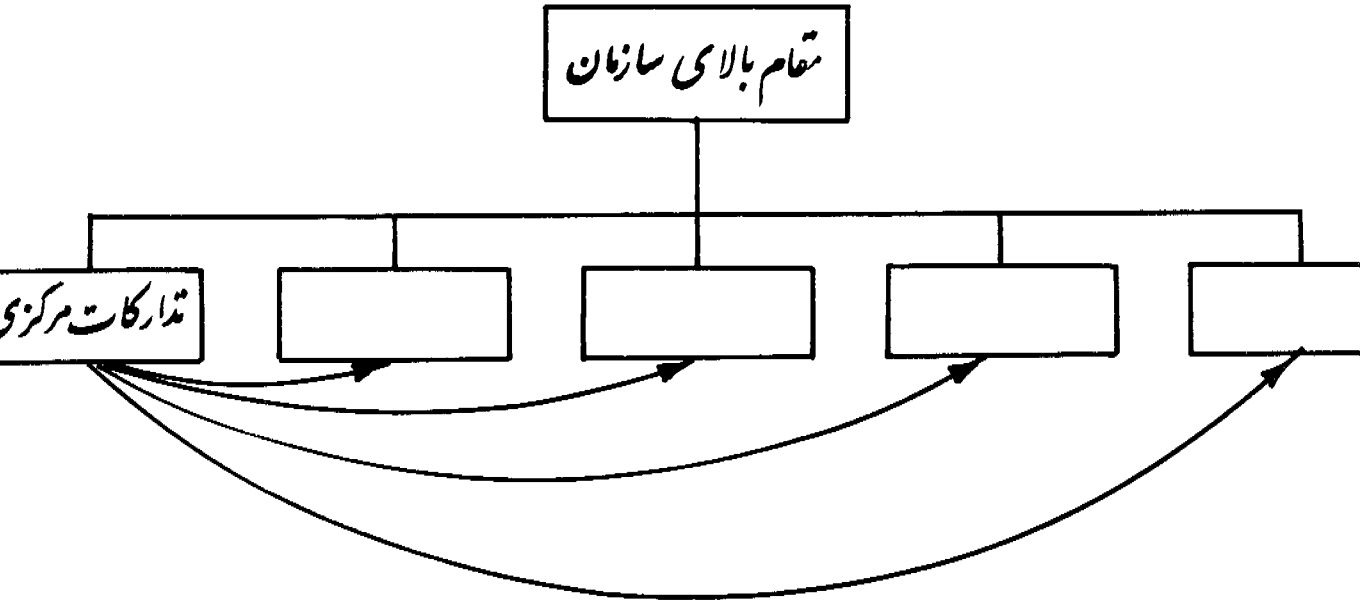
برای تعیین میزان و شدت تمرکز سازمانی، ضوابط زیر را می‌توان مورد نظر قرار داد:

- مداخله در تصمیمات مدیران طبقات مختلف سازمان توسط مقامات بالا؛
- مداخله مقامات بالا در تجزیه و تحلیل اطلاعات واحدها؛
- میزان کنترل و نظارت در کارها توسط مقامات بالا؛
- تعیین بودجه واحدهای مربوطه؛
- دخالت در ارزیابی عملکرد واحدهای زیر نظر مدیران مختلف؛
- استخدام و اخراج کارکنان؛
- اجازه اعطای پاداش به مرئوسان؛
- خرید مواد و تجهیزات؛
- تنظیم برنامه و پروژه‌های جدید؛
- تعیین نحوه انجام امور استثنایی و بی سابقه‌ای که احتیاج به ابتکار عمل دارد.

سیستم متمرکز و غیرمتمرکز در تدارکات

برای درک بهتر شکل تشکیلاتی و نحوه اجرای

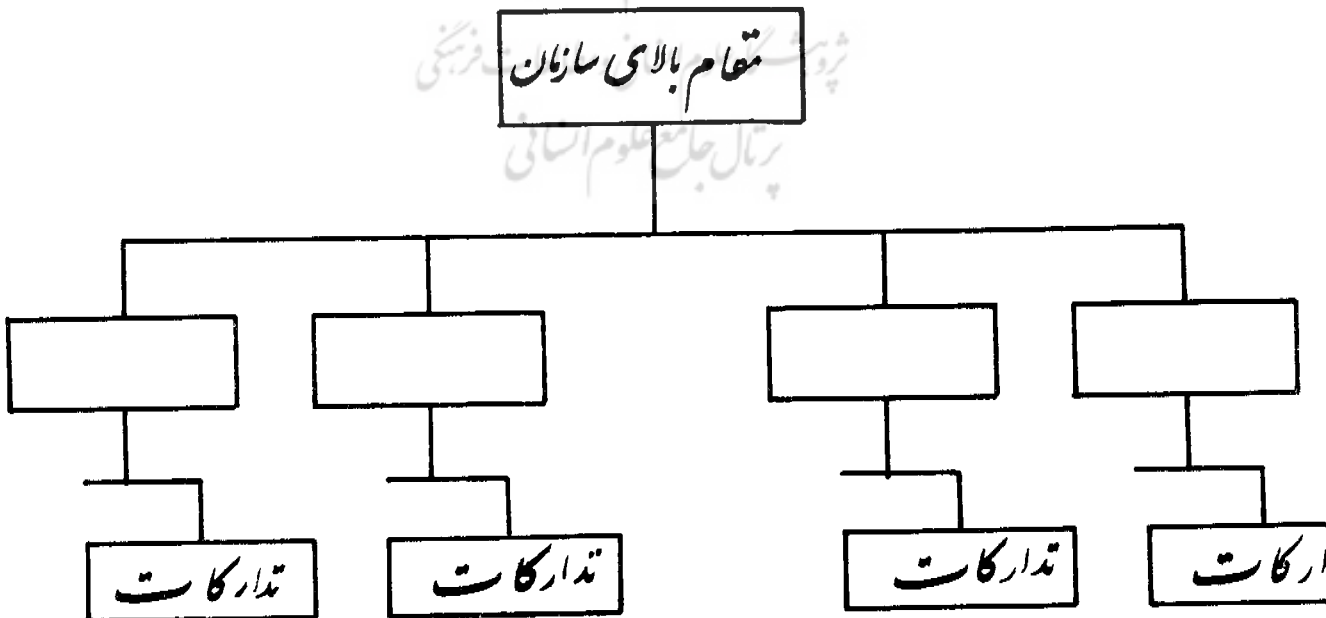
شکل شماره ۲ - سیستم متمرکز تدارکاتی



خرید کالاها و خدمات مورد احتیاج خود و نیز انبار برای نگهداری کالاهای خریداری شده است و واحد مرکزی تدارکاتی وجود ندارد (شکل شماره ۳).

در سیستم غیرمتمرکز تدارکاتی، هر واحد سازمانی (معمولاً در سطح ادارات کل، مدیریتها و دفاتر)، خود دارای اختیارات، بودجه، پرسنل و امکانات لازم برای

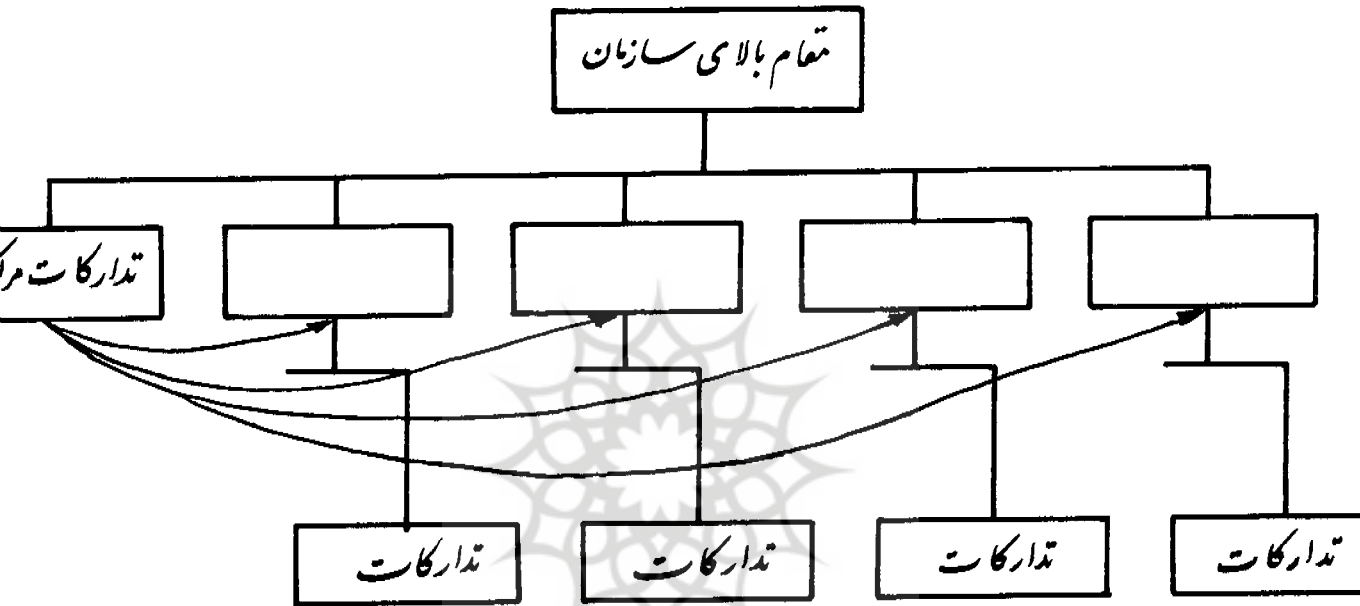
شکل شماره ۳ سیستم غیرمتمرکز تدارکاتی



در سیستم نیمه متمرکز تدارکاتی، بخشی از عملیات تدارکاتی سازمان در واحد تدارکات مرکزی و بخش دیگر توسط خود واحدها انجام می شود. یعنی با وجود واحد تدارکات مرکزی، برخی واحدها نیز برای

خود اختیارات، بودجه، پرسنل و امکانات لازم را دارند و قسمتی از احتیاجات خود را تأمین می کنند و برای نگهداری کالاهای خریداری شده انبار هم دارند (شکل شماره ۴).

شکل شماره ۴ - سیستم نیمه متمرکز تدارکاتی



مزایای تمرکز خرید

اعمال سیاست تمرکز خرید و ایجاد سیستم متمرکز تدارکاتی، در صورتی که سازمانی از نظر امکانات مادی و نیروی انسانی آمادگی لازم را داشته باشد، باعث می شود که سازمان بتواند نیازهای خود را به قیمت مناسب و با کیفیتی مطلوب تحصیل کند و درکل مزایای زیر را دربر خواهد داشت:

واجد صلاحیت و قابل اعتماد، از مراجعه به فروشندگانی که واجد شرایط نیستند خود داری کنند. مضافاً بازرسی و بازرینی متمرکز کالا غالباً باعث می شود که فروشندگان نتوانند اجناس معیوب یا نامرغوب یا اجناسی را که با مشخصات مربوطه مطابقت ندارد، تحویل دهند.

۲- تخصص کارکنان، موجب صرفه جویی در تعداد نیروی انسانی و نیز مصرف وسایل و لوازم خواهد شد.

۳- کنترل موجودیها و اقلام کالاها در انبار بهتر و دقیقتر انجام می شود و از بسیاری سوء استفادهها

۱- خریدهای مکرر توسط مأموران خرید، شرایط خرید را سهلتر و آنها را با جو بازار آشنا تر خواهد کرد، مأموران خرید می توانند با تهیه فهرستی از فروشندگان

جلوگیری می‌گردد. ۱۰ - خرید نیازهای سازمان با مطالعه دقیق وضع بازار و در زمان مساعد و با شرایط مناسب در بازار امکانپذیر می‌شود.

مزایای عدم تمرکز خرید

سیستم غیرمتمرکز تدارکاتی نیز به نوبه خود دارای مزایایی به شرح زیر است:

۱ - تهیه کالاهای اختصاصی توسط واحد متقاضی و ذینفع، به سبب آگاهیهای فنی کارکنان آن واحد و گاهی به خاطر نزدیکی به بازارهای فروش، سریعتر، آسانتر، بهتر و صحیحتر انجام می‌شود.

۲ - خرید با نیازهای واقعی هر واحد برابر است.

۳ - خرید در هنگام نیاز به سرعت و سهولت انجام می‌شود و در عملیات واحد تابعه به خاطر به موقع فراهم نشدن کالا مشکلی ایجاد نمی‌شود.

۴ - کارآیی واحد تابعه بالا می‌رود.

کاربرد سیستمهای متمرکز

و غیرمتمرکز برای تدارکات

می‌توان برای کاربرد صحیح این سیستمها در امر تدارکات، نکات زیر را مورد توجه قرار داد:

اولاً - برای کالاهای عمومی که مورد نیاز و مصرف کلیه واحدهای سازمان است و مشخصات و مختصات آنها دقیقاً تعیین شده‌اند و حالت دائمی و مشترک دارند، «تمرکز» مقرون به صرفه و صلاح است.

۴ - سفارش کالا در مواقع مناسب انجام می‌شود و از طریق خرید کلی و یک جا و با انعقاد قرارداد با فروشنده و تحویل تدریجی در طی مدت قرار داد موجب بر خورداری از تخفیفهای ناشی از خرید انبوه و تقلیل قیمت و صرفه‌جویی در هزینه‌های خرید می‌شود.

۵ - برنامه‌ریزی و تأمین اعتبار خرید به سهولت صورت می‌پذیرد و از خریدهای غیرضروری جلوگیری می‌شود و مضافاً از نقطه نظر حسابداری کنترل و ممیزی مناسبی نسبت به هزینه‌های خرید به عمل می‌آید.

۶ - از تعداد دستورها و سفارشات خرید کاسته می‌شود و به خاطر کاهش دفعات خرید، تشریفات و کاغذبازی کم می‌شود.

۷ - به تدریج استانداردهایی در مورد کالاهای مورد نیاز بوجود می‌آید و از تعداد اقدامات مختلفی که برای مقصود واحدی بکار می‌رود کاسته می‌شود و در نتیجه باعث جلوگیری از اسراف و تبذیر و نظرات و سلیقه‌های شخصی می‌گردد.

۸ - استفاده از مشخصات استاندارد برای کالاهای فروشنندگان واجد شرایط را به کم و کیف احتیاجات سازمان آشنا می‌سازد و امر ارائه پیشنهاد را در مناقصه از طرف آنها تسهیل می‌کند.

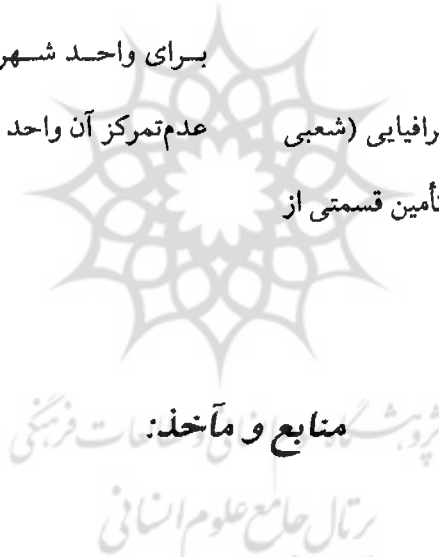
۹ - واحدهای کاربرداری می‌توانند به سهولت دستورهای خرید را دنبال کنند و در تحویل آنها تسریع نمایند.

ثانیاً - برای کالاهای اختصاصی که استفاده از آنها ویژه یک واحد سازمانی است، به سبب آگاهی بهتر و صحیحتر آن واحد از مشخصات فنی آن کالاها و نیز در مورد کالاهایی که حالت اضطراری دارند، سیستم غیرمتمرکز در خریدها مناسب بنظر می‌رسد پیشنهاد می‌شود. همچنین در سازمانهایی با پراکندگی جغرافیایی، عدم تمرکز خرید مناسب بنظر می‌رسد؛ مگر در مواردی که کالا در شهرستانها و مراکز استانها موجود نباشد و لازم باشد که از طریق واحد مرکزی تدارکات تهیه و ارسال شود.

هرگاه سازمانی دارای پراکندگی جغرافیایی (شعبی در شهرستانها یا دیگر کشورها) باشد، تأمین قسمتی از

کالاها در محل - به سبب دسترسی بهتر و آسانتر به آنها - ارزانتر و سهولتر انجام پذیر است. از این رو می‌توان تدارک برخی کالاها را که در محل واحد سازمانی تابعه و از طریق خریدهای محلی مناسبتر تهیه می‌شود، به عهده آن واحد تابعه واگذار کرد و این خود نوعی عدم تمرکز در خرید بشمار می‌رود.

حدود اختیارات واحدهای تابعه در خرید، نوع کالا، حد و میزان خرید از نظر مبلغ و تعداد و سایر مشخصات و شرایط و محدودیتها در امر تدارکات - که برای واحد شهرستانی تعیین می‌شود - درجه عدم تمرکز آن واحد را مشخص می‌کند.



اقتداری، دکتر علی محمد. «سازمان و مدیریت - سیستم و رفتار سازمانی»، تهران: از انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی، ۱۳۵۳.

الوانی، دکتر سید مهدی، «مدیریت عمومی»، تهران: نشر نی، چاپ چهارم ۱۳۷۰.
کازمیر، لئونارد - (برگردان از اصغر زمریدیان و آرمن مهره‌وزان). «اصول مدیریت»، تهران: از انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۵۷.

کاظمی، بابک، «مدیریت تدارکات» (سیستمهای خرید، انبارداری و توزیع).

وثوق، دکتر علی، «حسابداری دولتی»، تهران: دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی، ۱۳۴۸.