
بسم الله الرحمن الرحیم

جزوه آموزشی:

مهارت مدیریتی، مدیریت ریسک و اخلاق حرفه‌ای در تدارکات

ویژه مدیران

و

کارشناسان تدارکات دانشگاه‌های علوم پزشکی

تهیه کننده:

مسئول آموزش مدیریت امور پشتیبانی – شاهوردی

آبانماه ۱۴۰۵

فهرست مطالب:

فصل اول : مهارت های مدیریتی مورد نیاز مدیران تدارکات

فصل دوم : مدیریت ریسک در فرآیند تامین و تدارکات

فصل سوم : اخلاق حرفه ای در محیط کار و تدارکات

فصل چهارم : نقش تدارکات در صرفه جویی و بهینه سازی منابع سازمان

فصل پنجم : مهارت های کاربردی در موقعیت های واقعی تدارکات

فصل ششم : چک لیست اجرایی مدیران و کارشناسان تدارکات

فصل هفتم : اصل کلیدی در مدیریت حرفه ای تدارکات

فصل هشتم : برنامه پیشنهادی برای ارتقاء عملکرد واحد تدارکات

جمع بندی و نتیجه گیری

مقدمه

مقدمه دنیای بازرگانی در حال حاضر یکی از رقابتی‌ترین و چالش‌برانگیزترین محیط‌ها است. برای موفقیت در این حوزه، تنها داشتن ایده‌های خوب کافی نیست؛ بلکه باید مجموعه‌ای از مهارت‌های خاص و حیاتی را داشته باشید که شما را در مدیریت کسب‌وکار و ایجاد فرصت‌های جدید یاری کند. در این قسمت به معرفی ۱۰ مهارت ضروری برای موفقیت در دنیای بازرگانی خواهیم پرداخت که می‌تواند به شما در بهبود کسب‌وکار، توسعه استراتژی‌ها و دستیابی به اهداف کمک کند.

۱. مهارت‌های مذاکره

مذاکره بخش جدایی‌ناپذیر از هر نوع تعامل تجاری است. بازرگانان موفق می‌دانند که قدرت در مذاکره می‌تواند تفاوت زیادی در سودآوری و حفظ روابط تجاری ایجاد کند. مذاکره کردن درست، نه‌تنها به بسته شدن معاملات کمک می‌کند، بلکه می‌تواند روابط بلندمدت و پایدار با شرکا، مشتریان و تأمین‌کنندگان ایجاد کند.

چگونه این مهارت را تقویت کنیم؟

- **یادگیری تکنیک‌های مذاکره:** استفاده از تکنیک‌هایی مانند BATNA) Best Alternative to a Negotiated Agreement) می‌تواند به شما کمک کند تا در مذاکره بهترین نتیجه را بگیرید.
- **گوش دادن فعال:** در هنگام مذاکره، مهم است که به‌دقت به طرف مقابل گوش دهید تا نیازها و تمایلات او را شناسایی کنید.
- **آماده‌سازی و تحقیق:** هرچه بیشتر آماده باشید و اطلاعات بیشتری از طرف مقابل داشته باشید، مذاکره شما قدرتمندتر خواهد بود.

۲. تحلیل داده‌ها

در دنیای امروز که به سرعت در حال تغییر است، داده‌ها به عنوان "طلای جدید" شناخته می‌شوند. توانایی جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و استفاده از داده‌ها می‌تواند به شما کمک کند تا روندهای بازار، رفتار مصرف‌کنندگان و عملکرد کسب‌وکار خود را بهتر درک کنید.

چگونه این مهارت را تقویت کنیم؟

- **استفاده از نرم‌افزارهای تحلیل داده:** آشنایی با ابزارهایی مانند Excel، Google Analytics، یا نرم‌افزارهای پیچیده‌تر مانند Tableau و Power BI می‌تواند به شما در تحلیل داده‌ها کمک کند.
- **یادگیری مدل‌های تحلیلی:** مدل‌هایی مثل تحلیل SWOT، تحلیل رگرسیون و تحلیل روند می‌توانند ابزارهای مفیدی برای تحلیل داده‌ها و پیش‌بینی رفتار بازار باشند.
- **استفاده از داده‌های بازاریابی:** داده‌های مشتریان، فروش و رفتار آنلاین می‌تواند به شما در تصمیم‌گیری‌های تجاری کمک کند.

۳. استراتژی‌های بازاریابی

بازاریابی یکی از مهم‌ترین جنبه‌های موفقیت یک کسب‌وکار است. دانستن نحوه تبلیغ و ترویج محصولات و خدمات شما می‌تواند تأثیر زیادی بر میزان فروش و شناخته‌شدن برند شما داشته باشد. استراتژی‌های بازاریابی درست به شما کمک می‌کنند تا مشتریان هدف را شناسایی کنید و با روش‌های مؤثر آن‌ها را جذب کنید.

چگونه این مهارت را تقویت کنیم؟

- **آشنایی با بازاریابی دیجیتال:** استفاده از رسانه‌های اجتماعی، تبلیغات آنلاین و بازاریابی ایمیلی از ابزارهای مهم بازاریابی دیجیتال هستند.
- **مطالعه و اجرای استراتژی‌های تبلیغاتی:** از تبلیغات هدفمند گرفته تا تحلیل رفتار مشتریان، استفاده از این ابزارها می‌تواند شما را در جذب مشتریان جدید و حفظ مشتریان قبلی یاری کند.
- **پیگیری روندهای بازار:** شناخت روندهای جدید بازار و استفاده از آن‌ها در کمپین‌های بازاریابی می‌تواند شانس موفقیت شما را افزایش دهد.

۴. مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی یکی از مهم‌ترین مهارت‌ها برای هر مدیر یا کارآفرین است. یک کسب‌وکار موفق نیاز به تیمی قوی و متعهد دارد. مدیران باید توانایی استخدام، آموزش و انگیزش کارکنان را داشته باشند تا بهره‌وری سازمانی را به حداکثر برسانند.

چگونه این مهارت را تقویت کنیم؟

- **شفافیت در ارتباطات:** یکی از مهم‌ترین اصول در مدیریت منابع انسانی، برقراری ارتباط شفاف و مؤثر با کارکنان است.
- **انگیزش و تشویق کارکنان:** به‌طور مداوم از روش‌های تشویق و انگیزش برای حفظ روحیه و انگیزه کارکنان استفاده کنید.
- **آموزش مداوم:** فراهم آوردن فرصت‌های آموزشی برای کارکنان، موجب بهبود مهارت‌ها و افزایش کارایی تیم می‌شود.

۵. مهارت‌های رهبری

رهبری یکی از مهم‌ترین مهارت‌ها در مدیریت یک شرکت است. رهبری به معنای هدایت و انگیزش تیم برای رسیدن به اهداف مشترک است. مدیرانی که رهبری مؤثر دارند، می‌توانند فرهنگ سازمانی مثبت و بهره‌وری بالا ایجاد کنند.

چگونه این مهارت را تقویت کنیم؟

- **توانایی تصمیم‌گیری درست:** رهبران باید بتوانند در مواقع بحران تصمیمات سریع و مؤثری اتخاذ کنند.
- **تفویض مسئولیت‌ها:** رهبران باید توانایی تفویض وظایف و اعتماد به تیم خود را داشته باشند.
- **ایجاد انگیزه در تیم:** از روش‌های مختلف برای انگیزش تیم و ایجاد اعتماد متقابل استفاده کنید.

۶. مدیریت مالی

یک بازرگان باید به خوبی توانایی مدیریت مالی داشته باشد. این شامل بودجه‌بندی، نظارت بر هزینه‌ها، پیش‌بینی سودآوری و تصمیم‌گیری‌های مالی است. بدون توانایی مدیریت مالی، کسب‌وکار شما ممکن است به سرعت دچار مشکلات مالی شود.

چگونه این مهارت را تقویت کنیم؟

- **یادگیری اصول حسابداری:** آشنایی با اصول حسابداری و استفاده از نرم‌افزارهای حسابداری می‌تواند به شما کمک کند تا هزینه‌ها و درآمدهای خود را به درستی مدیریت کنید.
- **تحلیل صورت‌های مالی:** توانایی تحلیل گزارش‌های مالی مانند ترازنامه و صورت سود و زیان از مهارت‌های ضروری است.
- **مدیریت نقدینگی:** مدیریت درست جریان نقدی می‌تواند از بروز بحران‌های مالی جلوگیری کند.

۷. مهارت‌های فروش

فروش جزء کلیدی‌ترین بخش‌های هر کسب‌وکار است. بدون توانایی فروش محصولات یا خدمات، کسب‌وکار شما نمی‌تواند به رشد و سوددهی برسد. یادگیری روش‌های مختلف فروش و ایجاد ارتباط مؤثر با مشتریان، به شما کمک می‌کند تا مشتریان بیشتری جذب کنید و وفاداری آن‌ها را حفظ کنید.

چگونه این مهارت را تقویت کنیم؟

- **آشنایی با تکنیک‌های فروش:** تکنیک‌هایی مانند "فروش مشاوره‌ای" و "فروش با ایجاد ارزش" می‌تواند به شما در بهبود فرآیند فروش کمک کند.
- **ساختن روابط بلندمدت:** از طریق برقراری ارتباط با مشتریان و حل مشکلات آن‌ها، روابط بلندمدت بسازید.
- **تمرکز بر نیازهای مشتری:** فروش موفق به درک نیازهای واقعی مشتریان و ارائه راه‌حل‌های مناسب به آن‌ها بستگی دارد.

۸. مدیریت زمان

یکی از چالش‌های مهم مدیران ، مدیریت زمان است . زمان منبعی محدود است و افراد موفق توانایی دارند که زمان خود را به‌خوبی مدیریت کنند تا بیشترین بهره‌وری را داشته باشند.

چگونه این مهارت را تقویت کنیم؟

- **استفاده از ابزارهای مدیریت زمان:** ابزارهایی مانند تقویم‌های دیجیتال، اپلیکیشن‌های مدیریت وظایف (مثل Trello یا Asana) می‌تواند به شما در اولویت‌بندی و پیگیری کارها کمک کند.
- **تعیین اولویت‌ها:** هر روز باید کارهای خود را بر اساس اهمیت و فوریت اولویت‌بندی کنید.
- **یادگیری هنر نه گفتن:** توانایی اجتناب از فعالیت‌های غیرضروری می‌تواند به شما کمک کند زمان بیشتری برای کارهای مهم‌تر پیدا کنید.

۹. حل مسئله و تفکر انتقادی

در هر کسب‌وکار، مشکلات و چالش‌هایی پیش می‌آید که نیاز به راه‌حل‌های مؤثر دارد. توانایی شناسایی مسائل و ارائه راه‌حل‌های عملی از اهمیت زیادی برخوردار است.

چگونه این مهارت را تقویت کنیم؟

- **تفکر منطقی:** برای حل مسائل، از روش‌های منطقی و سیستماتیک استفاده کنید.
- **تجزیه و تحلیل مسائل:** پیش از ارائه راه‌حل، تمامی ابعاد و جوانب مشکل را تحلیل کنید.
- **همکاری با تیم:** بسیاری از مسائل می‌تواند از طریق همکاری و تبادل نظر با دیگران به بهترین نحو حل شود.

۱۰. انطباق با تغییرات بازار

بازارهای تجاری به سرعت تغییر می‌کنند و کسب‌وکارهایی موفق خواهند بود که بتوانند خود را با تغییرات سریع وفق دهند. توانایی انطباق با تغییرات، یکی از مهارت‌های کلیدی برای پیشرفت در دنیای بازرگانی است.

چگونه این مهارت را تقویت کنیم؟

- **به‌روز بودن با روندهای بازار:** با مطالعه و تحقیق مداوم، اطلاعات خود را در مورد روندهای بازار به‌روز نگه دارید.
- **انعطاف‌پذیری:** از روش‌های جدید و تغییرات بازار استقبال کنید و آن‌ها را به‌طور مؤثر در استراتژی‌های کسب‌وکار خود اعمال کنید.
- **آزمایش و ارزیابی:** همیشه با انجام آزمایشات و ارزیابی نتایج آن‌ها، استراتژی‌ها و روش‌های جدید را بررسی کنید.

واحد تدارکات یکی از بخش‌های مهم و تأثیرگذار در نظام مدیریت منابع هر سازمان است. عملکرد صحیح این واحد نقش مستقیمی در استمرار فعالیت‌های سازمان، کیفیت خدمات، کنترل هزینه‌ها، بهره‌وری منابع و تحقق اهداف سازمانی دارد.

در دانشگاه‌های علوم پزشکی، اهمیت تدارکات به دلیل گستردگی فعالیت‌ها و تنوع نیازها دوچندان است. تأمین تجهیزات پزشکی، مواد آزمایشگاهی، ملزومات مصرفی، تجهیزات اداری، اقلام مورد نیاز بیمارستان‌ها، مراکز آموزشی و پژوهشی و همچنین خدمات پشتیبانی، همگی به عملکرد دقیق و حرفه‌ای این واحد وابسته هستند.

تأخیر در تأمین یک قطعه حیاتی دستگاه پزشکی، خرید کالای نامتناسب با نیاز مصرف‌کننده، انتخاب تأمین‌کننده نامعتبر یا مدیریت نادرست منابع مالی می‌تواند علاوه بر ایجاد خسارت اقتصادی، فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی، درمانی و خدماتی دانشگاه را با اختلال مواجه کند.

بنابراین، تدارکات امروزی صرفاً یک واحد سفارش‌دهنده و خریدکننده کالا نیست؛ بلکه بخشی از نظام تصمیم‌گیری راهبردی سازمان محسوب می‌شود که باید با بهره‌گیری از دانش مدیریتی، مهارت مذاکره، برنامه‌ریزی، مدیریت ریسک، اصول اخلاق حرفه‌ای و شناخت دقیق نیازهای سازمان فعالیت کند.

هدف این جزوه، آشنایی مدیران و کارشناسان تدارکات با مهارت‌های ضروری برای ارتقای عملکرد حرفه‌ای، کاهش هزینه‌ها، پیشگیری از مخاطرات و استفاده بهینه از منابع دانشگاه است.

فصل اول:

مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز مدیران تدارکات

مدیریت موفق تدارکات نیازمند مجموعه‌ای از مهارت‌های تخصصی، ارتباطی و مدیریتی است. مدیر تدارکات باید بتواند میان نیاز واحدهای متقاضی، محدودیت‌های بودجه‌ای، الزامات قانونی، شرایط بازار و توانایی تأمین‌کنندگان تعادل برقرار کند.

۱-۱. مهارت مذاکره

مذاکره یکی از مهم‌ترین ابزارهای کاری مدیران تدارکات است. تقریباً در تمام مراحل خرید و تأمین، از دریافت پیشنهاد قیمت تا تعیین شرایط قرارداد، زمان تحویل، خدمات پس از فروش و نحوه پرداخت، به مذاکره نیاز است.

هدف مذاکره حرفه‌ای صرفاً کاهش قیمت نیست؛ بلکه دستیابی به بهترین ارزش در برابر هزینه پرداختی است.

برای مثال، ممکن است یک تأمین‌کننده دستگاه آزمایشگاهی را با قیمت پایین‌تری پیشنهاد دهد، اما دستگاه فاقد خدمات پس از فروش مناسب یا قطعات یدکی در دسترس باشد. در مقابل، تأمین‌کننده دیگری با قیمت بالاتر، آموزش کاربران، نصب، گارانتی طولانی‌تر و پشتیبانی فنی ارائه کند. در چنین شرایطی، تصمیم‌گیری صرفاً براساس قیمت اولیه می‌تواند به زیان دانشگاه تمام شود.

اصول مذاکره موفق در تدارکات:

۱. شناخت دقیق کالا یا خدمت مورد نیاز پیش از مذاکره.

۲. بررسی قیمت‌های بازار و دریافت اطلاعات از چند منبع معتبر.

۳. تعیین حداقل و حداکثر شرایط قابل قبول پیش از شروع مذاکره.

۴. توجه هم‌زمان به قیمت، کیفیت، زمان تحویل، ضمانت و خدمات پس از فروش.

۵. شنیدن دقیق پیشنهادهای طرف مقابل و شناسایی منافع و محدودیت‌های او.

۶. ثبت توافقات به‌صورت مکتوب و قابل پیگیری.

۷. حفظ احترام، شفافیت و رفتار حرفه‌ای در تمام مراحل.

نکته کاربردی: پیش از مذاکره برای خرید یک دستگاه پزشکی، کارشناسان تدارکات بهتر است جدولی از قیمت پیشنهادی، هزینه نصب، آموزش، گارانتی، هزینه قطعات مصرفی و زمان تأمین قطعات یدکی تهیه کنند. این جدول کمک می‌کند تصمیم نهایی براساس هزینه واقعی مالکیت دستگاه اتخاذ شود، نه فقط قیمت خرید آن.

۲-۱. مهارت ارتباط مؤثر

واحد تدارکات با بخش‌های مختلف دانشگاه ارتباط مستمر دارد؛ از جمله معاونت‌های آموزشی، درمانی، پژوهشی و دانشجویی و فرهنگی، بیمارستان‌ها، دانشکده‌ها، آزمایشگاه‌ها، انبارها، واحدهای مالی، حقوقی و تأمین‌کنندگان.

ضعف در ارتباطات می‌تواند باعث برداشت نادرست از نیازها، سفارش اشتباه، دوباره‌کاری، تأخیر در تأمین و ایجاد اختلاف بین واحدها شود.

مدیر تدارکات باید بتواند با افراد دارای تخصص‌ها و مسئولیت‌های متفاوت ارتباط روشن و مؤثر برقرار کند.

مهارت‌های ضروری ارتباطی عبارت‌اند از:

- گوش دادن فعال به درخواست واحدهای متقاضی.
- پرسیدن سؤالات دقیق برای شناخت نیاز واقعی.
- انتقال شفاف محدودیت‌ها و زمان‌بندی تأمین.
- پاسخ‌گویی محترمانه و به‌موقع به مکاتبات.
- توانایی مدیریت اختلاف‌نظرها.
- ارائه گزارش‌های روشن و مستند به مدیران بالادستی.
- هماهنگی مستمر با انبار، امور مالی و واحدهای مصرف‌کننده.

راهکارها: پیش‌بینی هزینه‌ها براساس اطلاعات معتبر بازار، اولویت‌بندی خریدهای ضروری، برنامه‌ریزی مناسب زمان خرید، بررسی هزینه‌های جانبی و رعایت ضوابط قانونی مربوط به تغییرات قرارداد.

ج) ریسک کیفیت کالا

خرید کالای نامرغوب یا نامتناسب با نیاز می‌تواند موجب کاهش بهره‌وری، هزینه تعمیرات، اختلال در فعالیت‌ها و حتی ایجاد خطر برای بیماران شود.

راهکارها:

۱. دریافت مشخصات فنی دقیق از واحد متقاضی.

۲. استفاده از نظر کارشناسان فنی و تخصصی.

۳. بررسی استانداردها و مجوزهای مورد نیاز.

۴. تعیین معیارهای کنترل کیفیت در قرارداد.

۵. بازرسی کالا هنگام تحویل.

۶. ثبت مغایرت‌ها و پیگیری اصلاح یا تعویض کالا.

د) ریسک تأخیر در تحویل

تأخیر در تأمین کالا ممکن است فعالیت یک بخش دانشگاه را متوقف کند.

راهکارها: شناسایی اقلام حیاتی، پیش‌بینی زمان واقعی تأمین، درج زمان تحویل در قرارداد، پیگیری منظم سفارش و پیش‌بینی تأمین‌کننده جایگزین.

هـ) ریسک حقوقی و قراردادی

عدم توجه به شرایط قانونی و قراردادی می‌تواند موجب اختلاف، خسارت مالی و ایجاد مسئولیت برای سازمان شود.

راهکارها: استفاده از قراردادهای استاندارد، بررسی دقیق تعهدات طرفین، تعیین شرایط تحویل و پرداخت، توجه به ضمانت اجرا، اخذ نظر واحد حقوقی و نگهداری کامل مستندات.

و) ریسک فساد اداری و تعارض منافع

این ریسک زمانی ایجاد می‌شود که منافع شخصی یا روابط غیرسازمانی بر تصمیم حرفه‌ای خرید تأثیر بگذارد.

راهکارها: شفافیت در انتخاب تأمین‌کننده، تفکیک مسئولیت‌ها، مستندسازی تصمیمات، اعلام و مدیریت تعارض منافع و رعایت ضوابط معاملات.

۳-۲. مراحل اجرایی مدیریت ریسک

۱. شناسایی ریسک: بررسی عواملی که ممکن است موجب شکست یا اختلال در فرایند تأمین شوند.

۲. ارزیابی ریسک: بررسی احتمال وقوع و شدت پیامد هر خطر.

۳. تعیین راهکار: مشخص کردن اقدام پیشگیرانه، مسئول اجرا و زمان پیگیری.

۴. پایش و بازنگری: بررسی اثربخشی اقدامات و اصلاح برنامه در صورت نیاز.

۴-۲. نمونه کاربردی: خرید یک دستگاه پزشکی

فرض کنید دانشگاه قصد خرید یک دستگاه تخصصی برای یکی از مراکز درمانی را دارد.

ریسک‌های احتمالی عبارت‌اند از:

- تأمین‌کننده فاقد نمایندگی یا پشتیبانی معتبر باشد.
- دستگاه با زیرساخت برق یا فضای موجود سازگار نباشد.
- نصب و راه‌اندازی به تأخیر بیفتد.
- قطعات مصرفی دستگاه به‌سختی تأمین شوند.
- آموزش کافی به کاربران ارائه نشود.
- هزینه نگهداری دستگاه بیشتر از برآورد اولیه باشد.

برای مدیریت این ریسک‌ها، پیش از خرید باید نظر واحد فنی، مهندسی پزشکی، واحد مصرف‌کننده و کارشناسان مالی دریافت شود. همچنین شرایط نصب، آموزش، گارانتی، تأمین قطعات و خدمات پس از فروش باید در اسناد خرید و قرارداد به‌روشنی مشخص شود.

فصل دوم:

مدیریت ریسک در فرایند تأمین و تدارکات

۲-۱. مفهوم مدیریت ریسک

ریسک به احتمال وقوع یک رویداد نامطلوب گفته می‌شود که می‌تواند بر هزینه، کیفیت، زمان، ایمنی یا استمرار فعالیت‌های سازمان تأثیر منفی بگذارد.

در فرایند تدارکات، ریسک ممکن است در هر مرحله ایجاد شود؛ از زمان شناسایی نیاز و انتخاب تأمین‌کننده تا انعقاد قرارداد، تحویل کالا، پرداخت وجه و نگهداری تجهیزات.

مدیریت ریسک یعنی شناسایی خطرات احتمالی، ارزیابی میزان اهمیت آن‌ها و طراحی اقداماتی برای پیشگیری یا کاهش آثار آن‌ها.

۲-۲. مهم‌ترین ریسک‌های حوزه تدارکات

الف) ریسک تأمین‌کننده

این ریسک زمانی ایجاد می‌شود که تأمین‌کننده توانایی یا اعتبار لازم برای اجرای تعهدات خود را نداشته باشد.

نمونه‌ها:

- تأخیر مکرر در تحویل کالا.
- ناتوانی در تأمین قطعات یدکی.
- ارائه کالای غیراصل یا مغایر با مشخصات.

- نداشتن خدمات پس از فروش مناسب.

- وابستگی سازمان به یک تأمین‌کننده خاص.

- مشکلات مالی یا توقف فعالیت تأمین‌کننده.

راهکارهای کاهش ریسک: بررسی سوابق کاری و اعتبار تأمین‌کننده، دریافت مستندات و مجوزهای لازم، ارزیابی توان فنی و مالی متناسب با موضوع خرید، بررسی عملکرد تأمین‌کننده در قراردادهای قبلی و شناسایی منابع تأمین جایگزین.

ب) ریسک نوسانات قیمت و بودجه

افزایش ناگهانی قیمت‌ها، تغییر نرخ ارز و محدودیت‌های مالی می‌تواند برنامه خرید دانشگاه را با مشکل مواجه کند.

اگر چند دانشکده یا بیمارستان به یک قلم کالای مشابه نیاز داشته باشند، بررسی امکان خرید تجمیعی می‌تواند موجب کاهش هزینه‌های حمل، افزایش قدرت مذاکره و مدیریت بهتر فرایند تأمین شود.

۳. مدیریت موجودی انبار

نگهداری بیش از اندازه کالا موجب خواب سرمایه، اشغال فضای انبار، افزایش هزینه نگهداری و احتمال انقضا می‌شود. از طرف دیگر، موجودی ناکافی می‌تواند فعالیت بخش‌های مختلف را مختل کند.

نکات کاربردی مدیریت موجودی:

- ثبت دقیق ورود و خروج کالا.

- شناسایی اقلام پرمصرف.

- تعیین حداقل و حداکثر موجودی.

- کنترل دوره‌ای کالاهای راکد.

- توجه به تاریخ انقضا.

- استفاده از روش «اول انقضا، اول مصرف» برای اقلام دارای تاریخ انقضا.

- بررسی منظم کالاهای کم‌مصرف و مازاد.

۴. ارزیابی هزینه کل مالکیت

در خرید تجهیزات، فقط قیمت اولیه نباید ملاک تصمیم باشد.

هزینه کل مالکیت شامل قیمت خرید، هزینه حمل و نصب، آموزش، مصرف انرژی، مواد مصرفی، تعمیر و نگهداری، قطعات یدکی و هزینه توقف احتمالی دستگاه است.

۵. تعمیر و نگهداری به‌جای جایگزینی غیرضروری

در برخی موارد، تعمیر تجهیزات موجود از خرید تجهیزات جدید اقتصادی‌تر است. پیش از جایگزینی دستگاه‌ها باید نظر کارشناسان فنی و مهندسی پزشکی درباره امکان تعمیر، ایمنی، هزینه و عمر مفید باقی‌مانده دریافت شود.

۶. استفاده از فناوری و سامانه‌های اطلاعاتی

ثبت الکترونیکی درخواست‌ها، سوابق خرید، قراردادها، اطلاعات تأمین‌کنندگان و موجودی انبار می‌تواند موجب کاهش خطا و افزایش سرعت فرایندها شود.

۳-۴. شاخص‌های سنجش عملکرد تدارکات

| شاخص | هدف |

|---|---|

| میانگین زمان تأمین کالا | کاهش زمان انتظار |

| درصد تحویل به‌موقع | سنجش عملکرد تأمین‌کنندگان |

| درصد مغایرت کالاهای تحویلی | کنترل کیفیت خرید |

| میزان صرفه‌جویی قابل اثبات | ارزیابی مدیریت هزینه |

| درصد خریدهای برنامه‌ریزی‌شده | کاهش خریدهای اضطراری |

| میزان کالاهای راکد و منقضی‌شده | بهبود مدیریت انبار |

| درصد قراردادهای دارای ارزیابی عملکرد | افزایش پاسخ‌گویی |

| میزان شکایات و اختلافات | ارتقای کیفیت خدمات |

شاخص‌های عملکرد باید متناسب با نوع کالا، اهمیت خرید و شرایط دانشگاه تعیین شوند. برای مثال، زمان تأمین یک قطعه حیاتی پزشکی با زمان تأمین لوازم اداری قابل مقایسه نیست.

فصل سوم:

اخلاق حرفه‌ای در محیط کار و تدارکات

۱-۳. مفهوم و جایگاه اخلاق حرفه‌ای در تدارکات

اخلاق حرفه‌ای مجموعه‌ای از ارزش‌ها، اصول و معیارهای رفتاری است که نحوه تصمیم‌گیری و عملکرد افراد را در محیط کار هدایت می‌کند. این اصول مشخص می‌کنند که یک فرد، علاوه بر انجام صحیح وظایف تخصصی خود، چگونه باید در برابر سازمان، همکاران، ارباب‌رجوع، تأمین‌کنندگان و جامعه رفتار کند.

در حوزه تدارکات، اخلاق حرفه‌ای اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا این واحد با منابع مالی و اموال عمومی، معاملات سازمانی، اطلاعات محرمانه، انتخاب تأمین‌کنندگان و تصمیماتی سروکار دارد که می‌توانند پیامدهای اقتصادی و اجتماعی قابل توجهی داشته باشند.

کارشناس تدارکات در موقعیتی قرار دارد که تصمیمات او ممکن است بر سرنوشت یک معامله، انتخاب یک شرکت، نحوه تخصیص منابع و حتی استمرار فعالیت یک مرکز درمانی تأثیر بگذارد. ازاین‌رو، برخورداری از دانش فنی به‌تنهایی کافی نیست و سلامت رفتاری، صداقت، عدالت و مسئولیت‌پذیری نیز باید در کنار تخصص قرار گیرند.

در دانشگاه علوم پزشکی، رعایت اخلاق حرفه‌ای در تدارکات علاوه بر حفاظت از منابع مالی، به کیفیت خدمات آموزشی، پژوهشی و درمانی نیز کمک می‌کند. به‌عنوان مثال، اگر انتخاب تأمین‌کننده یک ماده آزمایشگاهی براساس رابطه شخصی و نه کیفیت و صلاحیت فنی انجام شود، ممکن است نتایج آزمایش‌ها تحت تأثیر قرار گیرد. همچنین خرید تجهیزات پزشکی نامناسب می‌تواند موجب اختلال در ارائه خدمات درمانی شود.

بنابراین، اخلاق حرفه‌ای در تدارکات صرفاً یک موضوع فردی نیست؛ بلکه یکی از ارکان سلامت اداری، اعتماد سازمانی و مدیریت صحیح منابع عمومی محسوب می‌شود.

۲-۳. اصول اساسی اخلاق حرفه‌ای در تدارکات

اصل اول: صداقت و درستکاری

صداقت به معنای ارائه اطلاعات واقعی، خودداری از تحریف اسناد و پرهیز از هرگونه اقدام فریبکارانه در انجام وظایف است.

کارشناس تدارکات باید در تمام مراحل خرید، از دریافت درخواست تا تحویل کالا و ثبت اسناد مالی، اطلاعات صحیح و قابل استناد ارائه کند.

مصادیق صداقت در تدارکات عبارت‌اند از:

- ثبت واقعی قیمت‌ها و مشخصات کالا.
- اعلام صحیح وضعیت تأمین و تحویل سفارش.
- خودداری از تأیید کالای تحویل‌نشده یا مغایر.
- گزارش صادقانه مشکلات و تأخیرها.
- پرهیز از تنظیم اسناد غیرواقعی.
- اعلام اشتباهات احتمالی و همکاری برای اصلاح آن‌ها.

مثال کاربردی: اگر کالای تحویلی از نظر کیفیت یا تعداد با سفارش مطابقت نداشته باشد، کارشناس نباید صرفاً برای تسریع پرداخت یا بستن پرونده، تحویل کامل آن را تأیید کند. وظیفه حرفه‌ای او ثبت مغایرت و پیگیری اصلاح موضوع است.

اصل دوم: شفافیت و پاسخ‌گویی

شفافیت یعنی فرایند تصمیم‌گیری، انتخاب تأمین‌کننده و نحوه هزینه‌کرد منابع به‌گونه‌ای باشد که دلایل اقدامات قابل بررسی و پیگیری باشند.

در محیط تدارکات، تصمیمات نباید بر پایه توافقات پنهانی، توصیه‌های غیررسمی یا روابط شخصی اتخاذ شوند.

برای تحقق شفافیت باید:

- مراحل خرید و مسئولیت افراد مشخص باشد.
- دلایل انتخاب تأمین‌کننده ثبت شود.
- مستندات استعلام‌ها و ارزیابی‌ها نگهداری شوند.
- تصمیمات مهم دارای توجیه فنی و اقتصادی باشند.
- مکاتبات و توافقات در چارچوب رسمی انجام شوند.
- امکان بررسی و نظارت بر پرونده‌های خرید وجود داشته باشد.

پاسخ‌گویی نیز به این معناست که مدیر و کارشناس تدارکات در برابر تصمیمات و اقدامات خود مسئول باشند و بتوانند دلایل انتخاب‌ها و عملکردشان را به مراجع ذی‌صلاح توضیح دهند.

مثال کاربردی: اگر یک شرکت با وجود قیمت بالاتر به‌عنوان تأمین‌کننده انتخاب شود، باید دلایل این انتخاب مانند کیفیت بالاتر، خدمات پس از فروش، زمان تحویل یا هزینه کل مالکیت در مستندات پرونده خرید مشخص باشد.

اصل سوم: عدالت و رعایت انصاف

عدالت در تدارکات به معنای برخورد برابر، منصفانه و بدون تبعیض با تأمین‌کنندگان واجد شرایط است.

هیچ تأمین‌کننده‌ای نباید صرفاً به دلیل آشنایی، روابط شخصی، توصیه افراد یا منافع خارج از سازمان، امتیاز غیرموجه دریافت کند.

رعایت عدالت مستلزم موارد زیر است:

- تعیین معیارهای روشن برای ارزیابی پیشنهادها.
- اعمال معیارهای یکسان برای شرکت‌کنندگان واجد شرایط.
- خودداری از ایجاد محدودیت‌های غیرضروری در رقابت.
- پرهیز از تغییر معیارها پس از دریافت پیشنهادها.
- اجتناب از ارائه اطلاعات اختصاصی به یک تأمین‌کننده.
- مستندسازی دلایل رد یا پذیرش پیشنهادها.

مثال کاربردی: اگر سه شرکت برای تأمین یک قلم تجهیزات پزشکی پیشنهاد ارائه دهند، ارزیابی باید براساس معیارهای از پیش تعیین‌شده و مرتبط با موضوع خرید انجام شود. نباید شرکتی صرفاً به دلیل سابقه آشنایی با کارکنان دانشگاه انتخاب شود.

اصل چهارم: حفظ محرمانگی اطلاعات

واحد تدارکات به اطلاعات متعددی دسترسی دارد که افشای غیرمجاز آن‌ها ممکن است به منافع دانشگاه یا حقوق اشخاص آسیب وارد کند.

این اطلاعات می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- پیشنهادهای قیمت تأمین‌کنندگان.
- اسناد و جزئیات قراردادها.
- اطلاعات مالی و اعتباری سازمان.
- مشخصات فنی و اطلاعات اختصاصی تجهیزات.
- اطلاعات مربوط به مذاکرات و تصمیمات خرید.
- اطلاعات کاربران و واحدهای متقاضی که جنبه محرمانه دارند.

کارکنان باید اطلاعات را فقط در اختیار افراد مجاز قرار دهند و از ارسال اسناد از طریق مسیرهای غیرمجاز یا نگهداری نامطمئن آن‌ها خودداری کنند.

مثال کاربردی: اگر یک شرکت پیش از پایان فرایند ارزیابی از کارشناس تدارکات بخواهد قیمت پیشنهادی رقیب خود را اعلام کند، کارشناس باید از ارائه این اطلاعات خودداری کند؛ زیرا چنین اقدامی می‌تواند رقابت سالم را مخدوش کند.

اصل پنجم: پیشگیری و مدیریت تعارض منافع

تعارض منافع زمانی رخ می‌دهد که منافع شخصی، خانوادگی، مالی یا ارتباطات بیرونی یک فرد بتواند بر انجام بی‌طرفانه وظایف شغلی او تأثیر بگذارد یا چنین تصوری ایجاد کند.

تعارض منافع الزاماً به معنای وقوع تخلف نیست، اما اگر شناسایی و مدیریت نشود، می‌تواند زمینه‌ساز فساد اداری و تصمیم‌گیری غیرمنصفانه شود.

نمونه‌های تعارض منافع در تدارکات عبارت‌اند از:

- داشتن رابطه خانوادگی با مدیر یا مالک شرکت تأمین‌کننده.
- دریافت منفعت مالی از یک فروشنده.
- مشارکت اقتصادی در شرکتی که طرف معامله دانشگاه است.
- استفاده از اطلاعات محرمانه سازمان برای منافع شخصی.
- اعمال نفوذ برای انتخاب یک شرکت خاص.
- مشارکت در ارزیابی معامله‌ای که فرد در آن ذی‌نفع است.

راهکارهای مدیریت تعارض منافع:

۱. شناسایی موقعیت‌های احتمالی تعارض منافع پیش از شروع فرایند خرید.

۲. اعلام موضوع به مسئول یا مقام ذی‌صلاح طبق دستورالعمل سازمان.

۳. خودداری از مشارکت در تصمیم‌گیری در مواردی که بی‌طرفی فرد مخدوش می‌شود.

۴. ثبت و مستندسازی اقدامات انجام‌شده برای مدیریت تعارض.

۵. ایجاد سازوکار نظارتی برای جلوگیری از تکرار چنین موقعیت‌هایی.

نکته مهم: حتی اگر فرد مطمئن باشد که رابطه شخصی او بر تصمیمش تأثیر نمی‌گذارد، وجود یک تعارض منافع آشکار یا ظاهری نیز باید جدی گرفته شود؛ زیرا اعتماد عمومی به سلامت فرایند خرید اهمیت فراوانی دارد.

اصل ششم: رعایت مسئولیت‌پذیری و تعهد سازمانی

مسئولیت‌پذیری یعنی هر فرد وظایف خود را با دقت انجام دهد، پیامدهای تصمیماتش را بپذیرد و در برابر خطاهای احتمالی پاسخ‌گو باشد.

در تدارکات، مسئولیت‌پذیری تنها به انجام خرید محدود نمی‌شود؛ بلکه تمام مراحل از ثبت درخواست تا تحویل نهایی، کنترل کیفیت و تکمیل مستندات را در بر می‌گیرد.

رفتارهای مسئولانه عبارت‌اند از:

- پیگیری مستمر درخواست‌های خرید.
- اطلاع‌رسانی به‌موقع درباره تأخیرها.
- بررسی دقیق اسناد پیش از تأیید.
- خودداری از امضای اسناد بدون بررسی.
- رعایت حدود اختیارات سازمانی.
- پذیرش و اصلاح اشتباهات.
- حفاظت از اموال و تجهیزات دانشگاه.

مثال کاربردی: اگر کارشناس متوجه شود مشخصات فنی درج‌شده در سفارش اشتباه است، باید پیش از ادامه فرایند موضوع را اطلاع دهد و برای اصلاح آن اقدام کند. پنهان کردن اشتباه به امید اینکه مشکلی ایجاد نشود، رفتاری غیرمسئولانه است.

اصل هفتم: رعایت احترام و رفتار حرفه‌ای

واحد تدارکات با گروه‌های مختلفی از افراد در ارتباط است؛ از کارکنان دانشگاه و مدیران واحدهای متقاضی گرفته تا نمایندگان شرکت‌ها و فروشندگان.

رفتار حرفه‌ای مستلزم رعایت احترام، انصاف، صبوری و پرهیز از برخوردهای سلیقه‌ای است.

نمونه‌های رفتار حرفه‌ای:

- پاسخ‌گویی محترمانه به درخواست‌ها.
- پرهیز از تحقیر یا تهدید تأمین‌کنندگان.
- خودداری از تبعیض در ارائه خدمات.
- توضیح منطقی درباره محدودیت‌ها و تأخیرها.
- مدیریت اختلاف‌نظرها بدون تنش.
- حفظ آرامش در شرایط فشار کاری.

نکته کاربردی: حتی زمانی که درخواست یک واحد به دلیل کمبود اعتبار یا نقص مدارک قابل انجام نیست، کارشناس باید علت را شفاف و محترمانه توضیح دهد و در صورت امکان راهکار قانونی جایگزین ارائه کند.

اصل هشتم: پرهیز از دریافت هدایا و امتیازات غیرمتعارف

یکی از حساس‌ترین موضوعات اخلاق حرفه‌ای در تدارکات، ارتباط مالی و غیرمالی کارکنان با تأمین‌کنندگان است.

دریافت هدیه، تخفیف شخصی، سفر، پذیرایی غیرمتعارف، وجه نقد یا هر نوع امتیاز خارج از چارچوب رسمی می‌تواند استقلال تصمیم‌گیری کارشناس را تحت تأثیر قرار دهد یا زمینه ایجاد توقع و وابستگی را فراهم کند.

حتی اگر فرد تصور کند دریافت یک هدیه کوچک تأثیری بر عملکرد او ندارد، این رفتار ممکن است از نگاه دیگران به‌عنوان نشانه جانبداری یا فساد تلقی شود.

رفتار صحیح در مواجهه با پیشنهاد هدیه:

- رد محترمانه پیشنهاد.
- توضیح اینکه ارتباطات و توافقات باید در چارچوب رسمی انجام شوند.
- خودداری از پذیرش هرگونه امتیاز شخصی.
- گزارش موضوع در صورت لزوم و مطابق دستورالعمل دانشگاه.
- ثبت و نگهداری مستندات در مواردی که احتمال تخلف وجود دارد.

مثال کاربردی: اگر نماینده یک شرکت برای جلب نظر کارشناس خرید، بلیت سفر، کارت هدیه یا تخفیف شخصی پیشنهاد کند، کارشناس باید آن را نپذیرد. اگر تخفیفی برای سازمان در نظر گرفته شده است، باید در پیشنهاد رسمی شرکت و اسناد معامله درج شود تا تمام منافع آن به دانشگاه تعلق گیرد.

اصل نهم: رعایت قوانین و مقررات سازمانی

اخلاق حرفه‌ای زمانی معنا و اثربخشی بیشتری دارد که با رعایت قوانین و مقررات همراه باشد.

کارکنان تدارکات باید با مقررات مالی و معاملاتی، حدود اختیارات، الزامات مناقصه و استعلام، ضوابط قراردادها، مقررات ثبت و نگهداری اسناد و دستورالعمل‌های داخلی دانشگاه آشنا باشند.

رعایت این اصول موجب می‌شود تصمیمات علاوه بر درست بودن از نظر اخلاقی، از نظر اداری و قانونی نیز قابل دفاع باشند.

هیچ‌گونه فشار سازمانی، دستور شفاهی یا درخواست غیررسمی نباید موجب نادیده گرفتن الزامات قانونی شود. در شرایط ابهام، لازم است موضوع از طریق مقام مسئول، واحد حقوقی یا مراجع ذی‌صلاح پیگیری شود.

اصل دهم: امانت‌داری و حفاظت از منابع عمومی

منابع مالی، تجهیزات، امکانات و اموال دانشگاه متعلق به سازمان و در نهایت متعلق به جامعه هستند. بنابراین کارکنان تدارکات باید با این منابع مانند امانت عمومی برخورد کنند.

امانت‌داری شامل موارد زیر است:

- جلوگیری از خریدهای غیرضروری.
- مراقبت از تجهیزات و کالاهای تحویلی.
- جلوگیری از اسراف و اتلاف منابع.
- جلوگیری از استفاده شخصی از اموال سازمان.
- پیگیری کالاهای معیوب یا فاقد کیفیت.
- جلوگیری از پرداخت هزینه‌های غیرواقعی.
- توجه به کیفیت و دوام کالا در کنار قیمت.

مثال کاربردی: فرض کنید یک آزمایشگاه درخواست خرید ماده‌ای تخصصی را با عنوان کلی و بدون ذکر مشخصات فنی ارسال می‌کند. کارشناس تدارکات نباید صرفاً براساس عنوان درخواست اقدام به خرید کند. لازم است با مسئول آزمایشگاه ارتباط برقرار کرده و اطلاعاتی مانند درجه خلوص، برند یا استاندارد قابل قبول، شرایط نگهداری، تاریخ انقضا و میزان مصرف را دریافت کند.

این اقدام ساده از خرید کالای نامناسب و هدررفت منابع جلوگیری می‌کند.

۳-۱. مهارت بودجه‌ریزی و مدیریت مالی

یکی از وظایف مهم مدیر تدارکات، مدیریت هزینه‌ها و هماهنگی خریدها با منابع مالی سازمان است.

بودجه‌ریزی مناسب به معنای شناخت نیازهای واقعی، اولویت‌بندی درخواست‌ها، پیش‌بینی هزینه‌ها و جلوگیری از خریدهای غیرضروری است.

اصول بودجه‌ریزی در تدارکات:

۱. بررسی سوابق خرید و میزان مصرف سال‌های گذشته.

۲. دریافت نیازهای واقعی واحدهای مختلف.

۳. تفکیک نیازهای ضروری، مهم و قابل تعویق.

۴. پیش‌بینی تغییرات قیمت و هزینه‌های جانبی.

۵. بررسی موجودی انبار پیش از ثبت سفارش جدید.

۶. هماهنگی با واحد مالی برای اطمینان از اعتبار تخصیص‌یافته.

۷. کنترل هزینه‌های واقعی در مقایسه با بودجه مصوب.

مثال کاربردی: اگر یک دانشکده در ابتدای سال درخواست خرید ۱۰۰ دستگاه تجهیزات اداری داشته باشد، واحد تدارکات باید ابتدا موجودی انبار، تجهیزات قابل تعمیر، میزان مصرف واقعی و نیازهای واحدهای مختلف را بررسی کند. ممکن است پس از بررسی مشخص شود تنها ۶۰ دستگاه مورد نیاز واقعی است. در این صورت، اصلاح سفارش می‌تواند از تحمیل هزینه غیرضروری به دانشگاه جلوگیری کند.

۱-۴. مهارت رهبری و مدیریت نیروی انسانی

مدیر تدارکات علاوه بر دانش فنی باید توانایی هدایت و سازمان‌دهی کارکنان را داشته باشد.

ویژگی‌های یک مدیر موفق در رهبری کارکنان:

- تقسیم وظایف براساس تخصص و توانایی افراد.
- تعیین مسئولیت و حدود اختیارات هر کارمند.
- نظارت بر عملکرد بدون ایجاد فضای بی‌اعتمادی.
- حمایت از آموزش و ارتقای مهارت کارکنان.
- ایجاد انگیزه و تقویت روحیه همکاری.
- رسیدگی منصفانه به اختلافات.
- پذیرش مسئولیت تصمیمات مدیریتی.
- تشویق پیشنهادهای اصلاحی و نوآورانه.

برای هر فرایند خرید بهتر است مسئول مشخصی تعیین شود و وضعیت درخواست از ابتدا تا مرحله تحویل قابل پیگیری باشد. این کار از بلاتکلیفی پرونده‌ها و انتقال مسئولیت بین کارکنان جلوگیری می‌کند.

۱-۵. مهارت برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی

برنامه‌ریزی در تدارکات به معنای پیش‌بینی نیازها و زمان مناسب تأمین کالاها و خدمات است.

خریدهای بدون برنامه معمولاً با مشکلاتی مانند سفارش‌های فوری، افزایش هزینه حمل، کمبود کالا، خریدهای تکراری و وابستگی بیش از حد به تأمین‌کنندگان خاص همراه هستند.

اقدامات ضروری در برنامه‌ریزی:

- تهیه برنامه خرید سالانه.
- شناسایی اقلام پرمصرف و حیاتی.
- تعیین زمان مناسب برای سفارش مجدد.
- پیش‌بینی زمان حمل و تحویل کالا.
- هماهنگی با انبار برای کنترل موجودی.
- توجه به تاریخ انقضا و شرایط نگهداری.
- پیش‌بینی تأمین جایگزین برای کالاهای حساس.
- تدوین تقویم خرید برای واحدهای مختلف.

فصل چهارم:

نقش تدارکات در صرفه‌جویی و بهینه‌سازی منابع سازمان

۴-۱. مفهوم بهینه‌سازی منابع

بهینه‌سازی منابع به معنای استفاده صحیح و مؤثر از منابع مالی، انسانی، زمانی و تجهیزاتی سازمان برای دستیابی به بیشترین ارزش و کیفیت است.

صرفه‌جویی الزاماً به معنای خرید ارزان‌تر نیست؛ بلکه به معنای جلوگیری از هزینه‌های غیرضروری در طول عمر کالا یا خدمت است.

برای مثال، خرید یک دستگاه با قیمت اولیه پایین اما هزینه تعمیرات و مصرف انرژی بالا ممکن است در بلندمدت گران‌تر از خرید دستگاهی با کیفیت و دوام بیشتر باشد.

۴-۲. راهکارهای عملی کاهش هزینه‌ها

۱. خرید مبتنی بر نیاز واقعی

پیش از انجام خرید باید ضرورت درخواست بررسی شود.

- آیا این کالا واقعاً مورد نیاز است؟
- آیا کالای مشابه در انبار وجود دارد؟
- آیا امکان تعمیر یا استفاده مجدد از کالای موجود وجود دارد؟
- آیا درخواست با میزان مصرف واقعی تناسب دارد؟
- آیا امکان تأمین مشترک برای چند واحد وجود دارد؟

۲. تجمیع خریدهای مشابه

- تعیین زمان واقعی تأمین.
- بررسی زمان تولید و حمل.
- شناسایی اقلام حیاتی.
- پیگیری مستمر سفارش‌ها.
- تعیین ضمانت اجرای تأخیر در قرارداد.
- پیش‌بینی موجودی احتیاطی برای کالاهای ضروری.

۴. هزینه منطقی؛ توجه به هزینه کل به‌جای قیمت اولیه

یکی از اشتباهات رایج در خرید، انتخاب کالا صرفاً براساس کمترین قیمت پیشنهادی است.

در مدیریت حرفه‌ای تدارکات باید هزینه کل مالکیت بررسی شود. این هزینه شامل قیمت خرید، حمل، نصب، راه‌اندازی، آموزش، تعمیرات، مصرف انرژی، قطعات یدکی، مواد مصرفی و هزینه‌های احتمالی خرابی است.

برای مثال، خرید یک دستگاه پزشکی با قیمت پایین ممکن است به دلیل هزینه بالای قطعات مصرفی و تعمیرات، در بلندمدت هزینه بیشتری به دانشگاه تحمیل کند.

بنابراین، انتخاب اقتصادی باید براساس مجموع هزینه‌ها در طول عمر مفید کالا انجام شود.

۵. سلامت فرایند؛ رعایت قانون، شفافیت و اخلاق حرفه‌ای

حتی اگر یک خرید از نظر قیمت، کیفیت و زمان تحویل مناسب باشد، اما از مسیر غیرشفاف، همراه با تعارض منافع یا برخلاف مقررات انجام شود، نمی‌توان آن را خرید موفق و حرفه‌ای دانست.

سلامت فرایند به معنای انجام تمام مراحل خرید براساس ضوابط قانونی، مستندات معتبر، رقابت منصفانه، پاسخ‌گویی و رعایت حقوق سازمان و تأمین‌کنندگان است.

مدیر و کارشناس تدارکات باید بتوانند در هر زمان، دلایل انتخاب کالا، تأمین‌کننده، قیمت و شرایط قرارداد را به‌صورت مستند توضیح دهند.

۲-۷. تفاوت خرید ارزان و خرید اقتصادی

خرید ارزان به معنای پرداخت مبلغ کمتر در زمان خرید است؛ اما خرید اقتصادی به معنای دستیابی به بیشترین ارزش در برابر منابع مصرف‌شده است.

برای مثال، فرض کنید دانشگاه قصد خرید یک دستگاه تخصصی را دارد:

| معیار | دستگاه الف | دستگاه ب |

|---|---:|---:|

| قیمت اولیه | ۵۰۰ میلیون | ۶۰۰ میلیون |

| هزینه نصب و راه‌اندازی | ۳۰ میلیون | ۲۰ میلیون |

| هزینه سالانه نگهداری | ۸۰ میلیون | ۳۰ میلیون |

| هزینه سالانه مواد مصرفی | ۱۰۰ میلیون | ۶۰ میلیون |

| خدمات پس از فروش | محدود | مناسب |

در این مثال، دستگاه الف قیمت اولیه کمتری دارد، اما هزینه‌های جانبی آن بیشتر است. بنابراین تصمیم‌گیری صرفاً براساس قیمت اولیه می‌تواند انتخاب نامناسبی باشد.

اعداد این مثال فرضی هستند و صرفاً برای آموزش روش مقایسه ارائه شده‌اند.

۳-۷. مسئولیت مدیر تدارکات در ایجاد ارزش برای سازمان

مدیر تدارکات باید از جایگاه یک مجری خرید به جایگاه یک مدیر راهبردی منابع ارتقا پیدا کند.

این تغییر نگرش مستلزم اقدامات زیر است:

۱. مشارکت در برنامه‌ریزی بودجه و پیش‌بینی نیازهای سازمان.

۲. همکاری با واحدهای تخصصی برای شناسایی نیاز واقعی.

۳. تحلیل بازار و شناسایی فرصت‌های کاهش هزینه.

۴. ایجاد بانک اطلاعات تأمین‌کنندگان معتبر.

۵. ارزیابی مستمر کیفیت عملکرد فروشندگان.

۶. شناسایی ریسک‌های زنجیره تأمین.

۷. توسعه خریدهای برنامه‌ریزی‌شده و کاهش خریدهای اضطراری.

۸. استفاده از فناوری برای افزایش شفافیت و سرعت فرایندها.

۹. نظارت بر مصرف منابع و جلوگیری از اتلاف.

۱۰. تقویت فرهنگ اخلاق حرفه‌ای و سلامت اداری.

۴-۷. معیار نهایی ارزیابی یک خرید موفق

پیش از نهایی کردن هر خرید، مدیر یا کارشناس تدارکات می‌تواند پنج سؤال اساسی از خود بپرسد:

۱. آیا این کالا یا خدمت واقعاً مورد نیاز سازمان است؟

۲. آیا کیفیت و مشخصات فنی آن متناسب با نیاز مصرف‌کننده است؟

۳. آیا کالا در زمان مورد نیاز تحویل داده خواهد شد؟

۴. آیا هزینه پرداختی با توجه به تمام هزینه‌های جانبی منطقی و اقتصادی است؟

۵. آیا تمام مراحل خرید به‌صورت قانونی، شفاف، منصفانه و مستند انجام شده است؟

اگر پاسخ این پرسش‌ها مثبت باشد، می‌توان با اطمینان بیشتری گفت که تصمیم خرید از منظر مدیریتی و حرفه‌ای قابل دفاع است.

فصل پنجم:

مهارت‌های کاربردی در موقعیت‌های واقعی تدارکات

موقعیت اول: درخواست خرید فوری

شرایط: یک بیمارستان درخواست خرید فوری کالایی را مطرح می‌کند که در انبار موجود نیست.

اقدام پیشنهادی:

۱. بررسی میزان فوریت و تأثیر کمبود کالا بر خدمات درمانی.

۲. تأیید نیاز واقعی توسط واحد تخصصی مربوط.

۳. بررسی موجودی سایر انبارها و امکان انتقال کالا.

۴. بررسی تأمین‌کنندگان معتبر و زمان تحویل.

۵. اقدام از مسیر قانونی متناسب با شرایط خرید.

۶. ثبت مستندات مربوط به ضرورت و تصمیم‌گیری.

درس مدیریتی: فوریت نباید بهانه‌ای برای حذف کنترل‌ها، نادیده گرفتن مقررات یا خرید بدون مستندات باشد.

موقعیت دوم: اختلاف بین واحد متقاضی و تدارکات

شرایط: واحد متقاضی اصرار به خرید یک برند خاص دارد، اما تدارکات معتقد است گزینه‌های دیگری نیز با کیفیت مشابه و قیمت مناسب‌تر وجود دارد.

اقدام پیشنهادی:

- دریافت مستندات فنی ضرورت انتخاب برند.
- بررسی استانداردها و ویژگی‌های مورد نیاز.
- برگزاری جلسه مشترک با حضور کارشناسان تخصصی.
- ارزیابی گزینه‌های جایگزین.
- ثبت دلایل فنی و اقتصادی تصمیم نهایی.

درس مدیریتی: تصمیم خرید باید براساس نیاز واقعی و معیارهای قابل دفاع باشد، نه ترجیح شخصی یا صرفاً قیمت پایین.

موقعیت سوم: تأخیر تأمین‌کننده

شرایط: شرکت برنده معامله با وجود تعهد قراردادی، کالا را در موعد مقرر تحویل نمی‌دهد.

اقدام پیشنهادی:

- بررسی مفاد قرارداد.

- مکاتبه رسمی و درخواست توضیح.

- ارزیابی آثار تأخیر بر فعالیت دانشگاه.

- استفاده از ضمانت‌ها و حقوق قراردادی در صورت تحقق شرایط.

- بررسی امکان تأمین جایگزین طبق ضوابط.

- ثبت عملکرد تأمین‌کننده برای ارزیابی‌های بعدی.

درس مدیریتی: پیگیری قرارداد باید از ابتدای فرایند تا تحویل کامل ادامه داشته باشد.

موقعیت چهارم: مشاهده مغایرت در کالای تحویلی

شرایط: کالای تحویلی از نظر تعداد، مدل، مشخصات فنی یا تاریخ انقضا با سفارش مطابقت ندارد.

اقدام پیشنهادی:

- توقف تأیید نهایی تحویل تا تعیین تکلیف مغایرت.

- ثبت دقیق موارد اختلاف.

- اطلاع‌رسانی به واحد متقاضی و مسئول فنی.

- تنظیم صورت‌جلسه یا گزارش مغایرت.

- درخواست اصلاح، تعویض یا اقدام قراردادی مناسب.

- ثبت نتیجه در پرونده خرید.

درس مدیریتی: تأیید کالای مغایر می‌تواند موجب تضییع منابع و ایجاد مسئولیت برای تأییدکنندگان شود.

موقعیت پنجم: پیشنهاد غیررسمی تأمین‌کننده

شرایط: تأمین‌کننده برای جلب نظر کارشناس، وعده تخفیف شخصی، هدیه یا امتیاز خارج از قرارداد می‌دهد.

اقدام پیشنهادی:

- رد محترمانه پیشنهاد.
- اعلام اینکه تمام تخفیف‌ها باید در پیشنهاد رسمی شرکت و در چارچوب فرایند خرید ثبت شوند.
- ثبت یا گزارش موضوع در صورت لزوم.
- خودداری از هرگونه توافق خارج از اسناد رسمی.

درس مدیریتی: منافع سازمان باید از هرگونه منفعت شخصی مستقل باقی بماند.

فصل ششم:

چک‌لیست اجرایی مدیران و کارشناسان تدارکات

چک‌لیست پیش از خرید

□ ضرورت و توجیه خرید بررسی شده است.

□ موجودی انبار کنترل شده است.

□ مشخصات فنی توسط واحد متقاضی تأیید شده است.

□ بودجه و اعتبار مورد نیاز بررسی شده است.

□ زمان مورد نیاز برای تأمین مشخص شده است.

□ تأمین‌کنندگان واجد شرایط شناسایی شده‌اند.

□ ریسک‌های اصلی خرید بررسی شده‌اند.

□ مسیر انجام معامله با مقررات مربوط تطبیق داده شده است.

چک‌لیست انتخاب تأمین‌کننده

□ سوابق و اعتبار تأمین‌کننده بررسی شده است.

□ توانایی تأمین کالا احراز شده است.

□ کیفیت و مشخصات فنی کالا ارزیابی شده است.

□ قیمت و هزینه‌های جانبی بررسی شده‌اند.

□ زمان تحویل مشخص است.

□ شرایط گارانتی و خدمات پس از فروش بررسی شده است.

□ تعارض منافع احتمالی شناسایی و مدیریت شده است.

□ دلایل انتخاب تأمین‌کننده مستند شده است.

چک‌لیست زمان تحویل کالا

□ تعداد کالا با سفارش مطابقت دارد.

□ مشخصات فنی کالا کنترل شده است.

□ سلامت ظاهری و بسته‌بندی بررسی شده است.

□ تاریخ تولید و انقضا کنترل شده است.

□ شماره سریال و مدارک مربوط ثبت شده‌اند.

□ مجوزها و مستندات لازم بررسی شده‌اند.

□ مغایرت‌های احتمالی ثبت شده‌اند.

□ تحویل به انبار یا واحد مصرف‌کننده مستند شده است.

چک‌لیست اخلاق حرفه‌ای

□ تصمیمات براساس منافع سازمان اتخاذ شده‌اند.

□ اطلاعات محرمانه حفظ شده‌اند.

□ از دریافت هدیه و امتیاز شخصی خودداری شده است.

□ با تأمین‌کنندگان رفتار منصفانه صورت گرفته است.

□ تعارض منافع احتمالی اعلام شده است.

□ مستندات خرید به‌صورت صحیح ثبت شده‌اند.

□ هیچ‌گونه توافق خارج از چارچوب رسمی انجام نشده است.

□ از اعمال نفوذ و جانبداری غیرموجه خودداری شده است.

□ مسئولیت تصمیمات و اقدامات پذیرفته شده است.

□ از منابع و اموال دانشگاه به‌درستی حفاظت شده است.

فصل هفتم:

اصل کلیدی در مدیریت حرفه‌ای تدارکات

۱-۷. مفهوم اصل کلیدی تدارکات

یکی از مهم‌ترین اصول در مدیریت حرفه‌ای تدارکات این است که موفقیت خرید صرفاً با پایین بودن قیمت کالا سنجیده نمی‌شود؛ بلکه خرید موفق، خریدی است که نیاز واقعی سازمان را با کیفیت مناسب، در زمان مورد نیاز، با هزینه منطقی و با رعایت کامل اصول قانونی، فنی و اخلاقی تأمین کند.

در واقع، مدیر تدارکات باید به‌جای تمرکز صرف بر قیمت خرید، به مجموعه‌ای از عوامل توجه کند که در نهایت ارزش واقعی خرید را مشخص می‌کنند.

برای درک بهتر این موضوع باید پنج مؤلفه اصلی در تصمیم‌گیری‌های تدارکاتی مورد توجه قرار گیرد:

۱. کالای مناسب؛ تأمین نیاز واقعی

اولین اصل در خرید، شناسایی دقیق نیاز سازمان است.

خرید کالایی که با نیاز واقعی واحد مصرف‌کننده مطابقت ندارد، حتی اگر ارزان و باکیفیت باشد، خرید موفقی محسوب نمی‌شود.

برای مثال، در خرید تجهیزات پزشکی باید نوع خدمات درمانی، تعداد بیماران، ظرفیت مرکز، زیرساخت‌های موجود و توانایی کارکنان برای استفاده از دستگاه بررسی شود.

اقدامات کاربردی:

- دریافت درخواست مستند از واحد متقاضی.

- بررسی ضرورت و میزان مصرف.

- کنترل موجودی انبار.

- دریافت مشخصات فنی دقیق.

- مشورت با کارشناسان تخصصی.

- پرهیز از خرید تجهیزات غیرضروری یا بیش از ظرفیت واقعی سازمان.

۲. کیفیت مناسب؛ اولویت دادن به استاندارد و ایمنی

کیفیت کالا باید متناسب با نوع استفاده و حساسیت کاربرد آن باشد.

در دانشگاه‌های علوم پزشکی، برخی کالاها مستقیماً با سلامت بیماران و ایمنی کارکنان ارتباط دارند. بنابراین انتخاب کالای بی‌کیفیت صرفاً به دلیل قیمت پایین می‌تواند خسارت‌های جدی ایجاد کند.

برای ارزیابی کیفیت باید به استانداردهای فنی، مجوزهای لازم، اصالت کالا، دوام، قابلیت استفاده، خدمات پس از فروش و شرایط نگهداری توجه شود.

مثال: در خرید تجهیزات آزمایشگاهی، دقت عملکرد، قابلیت اطمینان، سازگاری مواد مصرفی و امکان کالیبراسیون دستگاه از عوامل مهم تصمیم‌گیری هستند.

۳. زمان مناسب؛ تأمین به‌موقع و استمرار فعالیت سازمان

کالای مناسب اگر در زمان نامناسب تحویل داده شود، ممکن است ارزش عملیاتی خود را از دست بدهد.

برای مثال، تأخیر در تأمین تجهیزات مورد نیاز یک بخش درمانی یا مواد مصرفی آزمایشگاه می‌تواند فعالیت آن بخش را مختل کند.

بنابراین، برنامه‌ریزی زمانی باید بخشی از تصمیم خرید باشد.

اقدامات کاربردی:

- آموزش مذاکره و ارتباط مؤثر.
- آموزش مدیریت قراردادها.
- آموزش شناسایی و ارزیابی ریسک.
- آموزش اخلاق حرفه‌ای و تعارض منافع.
- آموزش سامانه‌های الکترونیکی و مدیریت اطلاعات.
- آموزش ارزیابی هزینه کل مالکیت.

مرحله چهارم: نظارت و ارزیابی

- بررسی ماهانه عملکرد.
- تحلیل هزینه‌ها و میزان صرفه‌جویی.
- ارزیابی تأمین‌کنندگان.
- بررسی شکایات و مغایرت‌ها.

- بررسی رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای.

- اصلاح فرایندهای ناکارآمد.

فصل هشتم:

برنامه پیشنهادی برای ارتقای عملکرد واحد تدارکات

برای تبدیل مفاهیم این جزوه به اقدام عملی، پیشنهاد می‌شود برنامه بهبود عملکرد تدارکات در چند مرحله اجرا شود.

مرحله اول: ارزیابی وضعیت موجود

- بررسی فرایند فعلی خرید.
- شناسایی نقاط ضعف و گلوگاه‌ها.
- بررسی آمار خریدهای اضطراری.
- بررسی میزان تأخیر تأمین‌کنندگان.
- شناسایی اقلام پرمصرف و حیاتی.
- بررسی وضعیت رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای.

مرحله دوم: تدوین برنامه اصلاحی

- تعیین مسئولیت‌ها و حدود اختیارات.
- طراحی چک‌لیست‌های خرید.
- تهیه بانک اطلاعات تأمین‌کنندگان.
- تدوین برنامه خرید سالانه.
- تعریف شاخص‌های عملکرد.
- تدوین یا بازنگری منشور اخلاق حرفه‌ای.

مرحله سوم: آموزش کارکنان

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

واحد تدارکات یکی از ارکان اصلی مدیریت منابع و پشتیبانی سازمان است و عملکرد آن تأثیر مستقیمی بر کیفیت، هزینه، سرعت و استمرار فعالیت‌های دانشگاه دارد.

مدیر و کارشناس موفق تدارکات باید علاوه بر آشنایی با ضوابط و فرایندهای خرید، از مهارت‌های مدیریتی مانند مذاکره، ارتباط مؤثر، بودجه‌ریزی، رهبری و برنامه‌ریزی برخوردار باشد.

از سوی دیگر، مدیریت ریسک باید در تمام مراحل تأمین مورد توجه قرار گیرد تا احتمال بروز مشکلاتی مانند تأخیر، خرید کالای نامرغوب، وابستگی به تأمین‌کننده خاص، افزایش هزینه‌ها و اختلافات قراردادی کاهش یابد.

رعایت اخلاق حرفه‌ای نیز یکی از مهم‌ترین ارکان موفقیت در این حوزه است. صداقت، شفافیت، عدالت، حفظ محرمانگی، مدیریت تعارض منافع، مسئولیت‌پذیری، امانت‌داری و احترام به حقوق دیگران، اصولی هستند که باید در رفتار روزمره مدیران و کارشناسان تدارکات نهادینه شوند.

در دانشگاه‌های علوم پزشکی، رعایت این اصول اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا تصمیمات تدارکاتی تنها بر هزینه‌های سازمان اثر نمی‌گذارند، بلکه می‌توانند بر استمرار خدمات درمانی، کیفیت آموزش و پژوهش و در نهایت سلامت جامعه نیز تأثیرگذار باشند.

اصل کلیدی در مدیریت حرفه‌ای تدارکات:

«خرید موفق، خرید ارزان‌تر نیست؛ خریدی است که نیاز واقعی سازمان را با کیفیت مناسب، در زمان درست و با کمترین هزینه کل تأمین کند و در تمام مراحل آن، قانون‌مداری، شفافیت، عدالت، پاسخ‌گویی و اخلاق حرفه‌ای رعایت شود.»

پیام پایانی برای مدیران و کارشناسان تدارکات:

هر تصمیم تدارکاتی، صرف‌نظر از کوچک یا بزرگ بودن مبلغ آن، بخشی از مسئولیت ما در قبال منابع عمومی و سرمایه سازمانی است. یک کارشناس حرفه‌ای تنها به این نمی‌اندیشد که چگونه یک کالا را خریداری کند؛ بلکه می‌اندیشد چگونه می‌توان با تصمیمی درست، از اتلاف منابع جلوگیری کرد، کیفیت خدمات را ارتقا داد، اعتماد سازمانی را حفظ کرد و بیشترین ارزش را برای دانشگاه و جامعه ایجاد نمود.

تدارکات حرفه‌ای یعنی ترکیب تخصص، تدبیر، سلامت اداری و مسئولیت‌پذیری در مسیر صیانت از منابع سازمان.

در دانشگاه علوم پزشکی، حفاظت از منابع عمومی اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا منابعی که در اثر خرید نامناسب یا تصمیمات غیرشفاف هدر می‌روند، می‌توانستند برای تأمین نیازهای ضروری بیمارستان‌ها، آزمایشگاه‌ها و مراکز آموزشی استفاده شوند.

۳-۳. مصادیق رفتارهای غیراخلاقی و پرخطر در تدارکات

برخی رفتارها ممکن است در ظاهر ساده یا رایج به نظر برسند، اما می‌توانند زمینه‌ساز تخلف اداری و آسیب به منافع سازمان شوند:

- دریافت هدیه یا امتیاز شخصی از تأمین‌کنندگان.

- ترجیح دادن یک شرکت بدون دلیل فنی و اقتصادی.

- افشای اطلاعات محرمانه پیشنهادهای قیمت.

- تنظیم مشخصات فنی با هدف محدود کردن رقابت به یک فروشنده خاص، بدون توجیه تخصصی و قانونی.

- تأیید کالای مغایر با سفارش.

- ثبت اسناد یا فاکتورهای غیرواقعی.

- تقسیم غیرموجه خریدها برای دور زدن تشریفات قانونی.

- استفاده شخصی از امکانات و منابع سازمان.

- پنهان کردن اشتباهات یا ارائه گزارش‌های ناقص.

- اعمال فشار بر کارشناسان برای تغییر نتایج ارزیابی.

- ایجاد تأخیر عمدی در پرونده‌ها برای اعمال فشار بر تأمین‌کننده.

- استفاده از اطلاعات سازمان برای منافع شخصی یا اشخاص دیگر.

۴-۳. اخلاق حرفه‌ای در مواجهه با موقعیت‌های دشوار

در محیط واقعی تدارکات، کارکنان ممکن است با موقعیت‌هایی روبه‌رو شوند که تصمیم‌گیری درباره آن‌ها آسان نیست.

موقعیت اول: درخواست انتخاب یک شرکت خاص

اگر مدیری از کارشناس بخواهد بدون بررسی کافی یک شرکت خاص انتخاب شود، کارشناس باید ضمن رعایت احترام سازمانی، ضرورت بررسی فنی و اقتصادی و رعایت ضوابط قانونی را یادآوری کند. در صورت وجود ابهام یا فشار ناموجه، موضوع باید از مسیرهای رسمی پیگیری شود.

موقعیت دوم: درخواست تأیید کالای تحویل‌نشده

اگر فردی برای تسریع پرداخت از کارشناس بخواهد تحویل کالا را پیش از دریافت واقعی تأیید کند، کارشناس باید از این اقدام خودداری کند. ثبت اطلاعات غیرواقعی می‌تواند موجب تضییع منابع و ایجاد مسئولیت اداری و حقوقی شود.

موقعیت سوم: پیشنهاد تخفیف خارج از قرارداد

اگر فروشنده تخفیف شخصی یا منفعتی خارج از اسناد رسمی پیشنهاد دهد، کارشناس باید پیشنهاد را رد کند و اعلام کند هرگونه تخفیف باید به‌صورت رسمی به نفع دانشگاه ثبت شود.

موقعیت چهارم: افشای اطلاعات رقبا

اگر یکی از تأمین‌کنندگان درباره قیمت یا شرایط پیشنهادی شرکت رقیب سؤال کند، کارشناس نباید اطلاعات محرمانه را در اختیار او قرار دهد.

موقعیت پنجم: خرید کالای ارزان اما بی‌کیفیت

اگر ارزیابی نشان دهد کالای ارزان‌تر استانداردها و نیازهای فنی را تأمین نمی‌کند، نباید صرفاً به دلیل قیمت پایین انتخاب شود. تصمیم باید بر پایه کیفیت، ایمنی، کارایی و هزینه کل مالکیت باشد.

۵-۳. راهکارهای نهادینه‌سازی اخلاق حرفه‌ای در واحد تدارکات

رعایت اخلاق حرفه‌ای نباید تنها به وجدان فردی کارکنان وابسته باشد؛ بلکه لازم است در ساختار و فرهنگ سازمانی نیز تقویت شود.

اقدامات پیشنهادی عبارت‌اند از:

۱. تدوین منشور اخلاق حرفه‌ای ویژه کارکنان تدارکات.

۲. برگزاری دوره‌های آموزشی درباره سلامت اداری، تعارض منافع و مسئولیت‌پذیری.

۳. ایجاد نظام شفاف ثبت و پیگیری درخواست‌های خرید.

۴. تفکیک وظایف درخواست، ارزیابی، تأیید، تحویل و پرداخت تا حد امکان و متناسب با ساختار سازمان.

۵. تعریف سازوکار مشخص برای اعلام تخلفات و موقعیت‌های تعارض منافع.

۶. نظارت مستمر بر فرایند معاملات و مستندات.

۷. ایجاد فضای امن برای بیان مشکلات و گزارش تخلفات از مسیرهای رسمی.

۸. ارزیابی عملکرد کارکنان علاوه بر سرعت و دقت، براساس رعایت اصول اخلاقی.

۹. برخورد منصفانه و مستند با تخلفات احتمالی.

۱۰. حمایت مدیران از کارکنانی که در برابر درخواست‌های غیرقانونی یا غیراخلاقی مقاومت می‌کنند.
