دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی اصفهان

مدیریت امور پشتیبانی و تامین تجهیزات پزشکی دانشگاه

بسته آموزشی اداره تدارکات

تابستان ۱۴۰۲

بسم الله الرحمن الرحیم

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
مقدمه	۵
بیانیه چشم انداز	۶
بیانیه رسالت	۶
بیانیه ارزش ها	۶
اهداف کلی	۷
اهداف بخش خرید و تدارکات	۸
شرح وظایف واحد تدارکات	۹
تعارف و کلیدواژه ها	۱۰
ضرورت وجود تدارکات	۱۶
تفاوت خرید کردن و تدارکات	۱۷
انواع تدارکات	۱۷
مراحل فرآیند تدارکات	۱۸
مراحل خرید- تدارکات	۲۰
مهارت و دانش مورد نیاز در جایگاه مدیریت تدارکات	۲۳
نقش تدارکات در ساختار سازمانی	۲۴
شناخت ساختار تشکیلاتی تدارکات در سازمان ها	۲۵
روابط انباردار با تدارکات	۲۶
کنترل های مدیریتی اداره تدارکات بر انبارها	۲۹
فرآیند خرید	۳۰
انواع خرید	۳۱
مراحل اداری خریدهای دولتی	۳۵
مدیریت ریسک	۴۰
مدیریت ریسک در واحد تدارکات	۴۰
فاکتور خرید	۴۳
شرایط فاکتور خرید	۴۴
ویژگی های فاکتور رسمی مورد تایید دارایی	۴۴
رابطه انبار با واحد تامین و خرید	۴۵

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
رویکردهای مختلف در روابط خریدار و تامین کننده	۴۶
انتخاب تامین کنندگان	۴۶
زنجیره تامین ناب	۴۸
پایش عملکرد تامین کنندگان	۴۸
دسته بندی سفارشات خرید براساس نوع خرید	۴۹
تقسیم بندی نوع خرید براساس اهمیت مواد	۵۰
تعریف تامین کنندگان یا اشخاص، شرکت های طرف قرارداد	۵۱
اصول مدیریت تدارکات و کارپردازی	۵۲
نقش و اهمیت تدارکات و تاثیر آن در صرفه جویی	۵۳
وظایف و ساختار تشکیلاتی مدیریت تدارکات کالا و کارآیی آن در برنامه های سازمان	۵۶
اصول مدیریت تدارکات	۵۷
فرآیند خرید کالا	۶۱
فرآیند خرید خدمت	۶۴
برگزیده آیین نامه مالی و معاملاتی دانشگاه علوم پزشکی	۶۵
اخلاق حرفه ای در محیط کار	۶۸
فرآیند انجام خرید و تحویل کالا در واحد تدارکات	۷۲
چک لیست های ارزیابی عملکرد واحد تدارکات	۷۵
منابع	۸۱

مقدمه

خرید و تدارکات یکی از قدیمی ترین فعالیت های سازمان ها برای دستیابی به اهداف است. مقصود از خرید، تنها برآوردن نیازمندی ها نیست، بلکه هدف از خرید، دستیابی به اقلام مورد نیاز، طبق زمانبندی و کیفیت مورد نیاز است.

اهمیت دیگر فرآیندهای خرید و تدارکات از آنجا ناشی می شود که خرید و تدارکات در رابطه مستمر و دائمی با تمامی بخش های سازمان، از جمله: مالی، انبارداری، پرسنلی، تولید، تعمیر و نگهداری، طراحی و تحقیق و توسعه، مهندسی و ... بوده، رابطه کاری کم و بیش فعالی با تمامی ارکان سازمان دارد. چنین ارتباط هایی هنگامی اهمیت خود را بیشتر نمایان خواهد کرد که بدانیم بخش خرید و تدارکات نقش رابط و واسط معتبری بین ارکان داخلی یک سازمان، با بسیاری از مراکز خارج از سازمانی را نیز ایفا می کند. علاوه بر بخش ها، فرایندهای بسیاری نیز در سازمان ها به وسیله فرآیند خرید و تدارکات به یکدیگر پیوند می خورند.

مدیریت خرید ترکیبی از کارشناسی کیفیت و قیمت تجهیزات و ملزومات ، مدیریت توزیع و مدیریت پشتیبانی و خرید می باشد. بخش خرید و تدارکات از فرآیند تهیه تا توزیع کامل تجهیزات و ملزومات و خدمات پس از فروش را در بر می گیرد.

امروزه با رشد تکنولوژی، به ویژه در زمینه تکنولوژی اطلاعات، ماهیت عرضه و خرید به سرعت در حال تغییر است و جامعه و سازمان ها به صورت روز افزون تأثیر رقابت های شدید، فعالیت های تجاری جدید، کیفیت، طراحی محصول و فرآیندها، تمرکز و غیر متمرکز بودن، نوآوری، اطمینان از عرضه بلندمدت محصول و ... را مشاهده می کند.

از سوی دیگر، مدیریت تدارکات و خرید پروژه یک راه حل جامع، منظم وسیستماتیک است که به یکپارچه سازی مبانی ارتباط با فروشندگان و پیمانکاران، یعنی فرآیندهای استعلام، مناقصه، خرید، نظارت و کنترل دقیق تر فرآیند خرید می انجامد. فرآیندهای به کارگرفته شده در مدیریت خرید و تدارکات، ثبت دقیق و اتوماسیون فرآیندهای خرید و تدارکات و بهینه سازی تعاملات و ارتباط های تجاری در محدوده درونی و برونی سازمان را با هدف بهینه سازی رابطه سازمان با ارائه کنندگان کالاها و خدمات در داخل و خارج از کشور، ممکن می سازد. هدف نهایی از مدیریت خرید و تدارکات پروژه، به پایان رساندن و تحویل به موقع و کیفی طرح است.

بیانیه چشم انداز

معاونت پشتیبانی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی استان اصفهان قصد دارد با بهره گیری از امکانات، در زمینه برنامه ریزی، سازماندهی و نظارت تامین و تخصیص بهینه کلیه منابع، به عنوان یکی از معاونت های موفق در پاسخگویی به نیازها، برترین معاونت پشتیبانی دانشگاه های علوم پزشکی کشور گردد.

بیانیه رسالت

معاونت پشتیبانی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی استان اصفهان ماموریت دارد با شناسایی و بهره گیری از کارشناسان مجرب و توانمند، از طریق مدیریت بهینه منابع و شفاف سازی خدمات و فعالیت ها، بستر مناسبی جهت تسهیل اجرای برنامه های سایر معاونت ها و واحدهای دانشگاه ایجاد نماید.

بیانیه ارزش ها

- عدالت گستری و پرهیز از تبعیض در ارائه خدمات
- تکریم مراجعین در راستای شان و کرامت انسانی
- توجه به مدیریت سبز (فعالیت های حافظ محیط زیست و منابع و کاهش مصرف انرژی)
- مشارکت پرسنل در مدیریت سازمان
- مدیریت علمی و شایسته سالاری
- مشارکت مردمی؛ خصوصی سازی
- تفویض اختیار و تمرکز زدایی
- پایبندی به رعایت قوانین و مقررات سازمانی و اخلاق حرفه ای
- توجه به توانمندسازی منابع انسانی
- توجه به سلامت جسمی (ورزش) و روانی

اهداف کلی

- کاهش تصدی گری دولت و اصلاح ساختار سازمانی
- تامین و تخصیص بهینه منابع مالی از طریق بودجه ریزی عملیاتی
- بالا بردن سطح رضایت مشتریان داخلی و خارجی
- استقرار نظام مدیریت اطلاعات در حوزه معاونت پشتیبانی
- بسترسازی اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری
- استقرار نظام مدیریت و توسعه منابع انسانی
- ارتقا و بهینه سازی دارایی ها و فضاهای فیزیکی

اهداف بخش خرید و تدارکات

۱- حمایت از واحدهای تحت پوشش از طریق پیگیری مداوم و تهیه تجهیزات و خدمات مورد نیاز

۲- به حداقل رساندن زیان های ناشی از تغییرات در ساخت تجهیزات و هدر رفت موجودی ها در سازمان

۳- تهیه و شناسایی و تعیین جایگزینی مطمئن برای عرضه کالا و خدمات

٤- برقراری روابط مداوم ،مطلوب و سالم با فروشندگان

۵- ایجاد هماهنگی کامل با سایر مجموعه های ذیربط

٦- کمک در بهبود و توسعه سیاست ها و روش هایی که رسیدن به اهداف دیگر را با کمترین قیمت میسر می سازد.

۷- آموزش و رشد کارکنان و کارپردازان بخصوص افراد شایسته .

۸- خرید عاقلانه و رقابتی :

- خرید رقابتی: خریدی است که تدارکات بایستی بطور دائم از وضعیت عوامل عرضه و تقاضاکه قیمت و دسترسی به مواد را تعیین می نمایند آگاهی داشته باشد.
- خرید عاقلانه: خریدی است که تدارکات باید در جستجوی دائمی برای بدست آوردن کالا با ارزش مناسب تر باشد .

شرح وظایف واحد تدارکات

۱. بهبود و توسعه سیاست ها و روش های خرید جهت رسیدن به اهداف با کمترین بهای ممکن

۲. تهیه بانک اطلاعات از فروشندگان و پیمانکاران جهت جایگزینی مطمئن برای عرضه کالاهای انحصاری

۳. نظارت اصلاح، ارتقاء فرآیند تأمین کالا در واحدهای تابعه دانشگاه

٤. مدیریت خرید، جهت بهره وری و کاهش هدررفت اعتبارات و موجودی انبارهای سازمان

۵. خرید اقلام مصرفی و غیرمصرفی نیازسنجی شده ستادی بر اساس اعتبارات تخصیص یافته با هدف حمایت از تولیدکنندگان داخلی

٦. برنامه ریزی و هماهنگی آموزش های مستمر جهت ارتقاء سطح توانمندی کارکنان تدارکات

۷. مشارکت در تجهیز مراکز جدیدالاحداث

۸. برقراری روابط مداوم و سالم با فروشندگان جهت خرید خردمندانه و رقابتی

۹. برگزاری استعلام بهای کالا پس از تأمین اعتبار از طریق سامانه تدارکات دولت

۱۰. تنظیم اسناد مربوط به تأمین کالا و تطبیق با آیین نامه مالی معاملاتی دانشگاه

۱۱. نظارت بر تکمیل اسناد مالی تنظیم شده توسط کارپردازان

۱۲. انجام خرید تجمیعی از طریق برآورد متمرکز نیازها در راستای کاهش هزینه های مصرفی

۱۳. ثبت فرم های مالیاتی جهت ارائه به اداره امور مالیات شهرستان اصفهان

۱٤. تعیین قیمت البسه کارکنان بر اساس دستورالعمل تأمین و تهیه لباس کار کارکنان

۱۵. ارزیابی عملکرد واحد تدارکات کلیه واحدهای تابعه دانشگاه بر اساس چک لیست و شاخص های موجود و ارائه راهکارها در جهت اصلاح فرآیندها

۱۶. تدوین و تنظیم اسناد مربوط به قراردادها

۱۷. مشارکت در فرآیند آموزش مدیران جدیدالانتصاب واحدهای تابعه

۱۸. پاسخگویی متعهدانه و تکریم ارباب رجوع

۱۹. انجام سایر امور محوله در راستای اهداف مدیریت حسب دستور مقام مافوق

تعاریف و کلیدواژه ها

تعریف تدارکات: تدارکات فرآیندی است متشکل از خرید محصولات یا خدمات از یک منبع خارجی که استفاده‌های تجاری دارد. نوع استفاده از آن معمولا با مشاغل و تجارت مرتبط است، زیرا شرکت‌ها برای انجام کارهای تجاری خود (که معمولا در مقیاس نسبتا گسترده‌ای انجام می‌شوند)، به خرید کالا یا درخواست خدمات نیاز دارند.

تدارکات فرآیند پیدا کردن، پذیرش شرایط و خرید کالا، خدمات یا کارهایی از یک منبع خارجی است که اغلب از طریق یک پروسه مناقصه رقابتی انجام می پذیرد. این فرآیند برای اطمینان از دریافت کالا، خدمات یا کار با بهترین قیمت ممکن، زمانی که جنبه هایی مانند کیفیت، کمیت، زمان و مکان مقایسه می شوند، مورد استفاده می گیرد.

شرکت ها و موسسات دولتی اغلب فرآیندها را برای ترویج رقابت عادلانه و باز برای کسب و کار خود به گونه ای تعریف می کنند که خطرات را از جمله احتمال قرار گرفتن در معرض تقلب و کلاهبرداری را به حداقل برسانند.

اکثر تصمیمات خرید عبارتند از: عوامل تحویل و جابجایی کالا، مزایای حاشیه ای و نوسان قیمت.

تدارکات عموماً شامل تصمیم گیری خرید در شرایط کمبود است. اگر داده های خوبی موجود باشد، یک روش خوب استفاده از روش های تحلیل اقتصادی مانند تجزیه و تحلیل هزینه–سود یا تجزیه و تحلیل هزینه–کاربری است.

برخی از محصولات یا خدماتی که معمولا شرکت‌ها تهیه می‌کنند، شامل لوازم و تجهیزات دفتری، مبلمان، مواد اولیه، تجهیزات فنی، وثیقه‌های چاپی (سفته)، ارتباطات از راه دور و به‌کارگیری کارگران قراردادی، آزمایش و آموزش‌های مربوط است.

فرآیند خرید و تدارکات این تضمین را به وجود می‌آورد که خریدهای شرکت منصفانه و کاملا رقابتی هستند و در عین حال، بهترین قیمت‌های ممکن و موجود در بازار را پوشش می‌دهند. با توجه به بهره وری هایی که در یک فرآیند خرید رسمی به وجود می‌آیند، تدارکات نقشی اساسی در ساختار مدیریتی کل شرکت دارد. برخی از مسائل موجود در ترازنامه و جریان وجوه نقد یک شرکت با خرید و تدارکات، مانند نگهداری کالاهای موجود و لوازم خریداری‌شده برای مدت طولانی، در ارتباط است.

<u>تعریف مدیریت خرید:</u> مدیریت خرید عبارتست از «فرآیندی شامل تصمیم گیری و اجرای برنامه ای مدون به منظور تهیه و تأمین نیازمندی های سازمان در زمان مناسب، با قیمت و کیفیت مطلوب از منابع مطمئن و قابل اتکاء با توجه به توانمندی ها و امکانات سازمان و در چارچوب مقررات و استانداردهای حاکم بر سازمان».

مدیر خرید و تدارکات باید از توانایی مدیریتی بالایی در تأمین به موقع مواد اولیه مورد نیاز خط تولید برخوردار باشد. این مسئولیت آسانی نیست و پارامترهای گوناگونی وجود دارد که قبل از سفارش گذاری قطعی با تأمین

کنندگان باید مورد توجه قرار گیرد. مدیر تولید لیستی از مواد اولیه و قطعات مورد نیاز را در اختیار مدیر خرید قرار می دهد و از اینجا به بعد این مسئولیت مدیر خرید است که کالای باکیفیت و مورد تأیید فنی بخش تولید را با کیفیت خوب و قیمت مناسب و از تأمین کنندگان معتبر تهیه نماید. علاوه بر این مدیر تدارکات مسئول تماس با تأمین کنندگان، قیمت گیری و سفارش گذاری به موقع با فروشندگان است.

تأمین به موقع کالا و مواد اولیه مورد نیاز خط تولید مستلزم همکاری نزدیک مدیر تدارکات و خرید با سایر بخش ها نظیر بخش برنامه ریزی، تولید، کنترل موجودی، انبار و غیره است. تمام این بخش ها با همکاری هم در تلاش هستند که هیچگونه انحرافی در برنامه تولید به دلیل عدم تأمین به موقع مواد اولیه و یا قطعات و تجهیزات ایجاد نشود.

تدارکات و کارپردازی: کارپردازی یا تدارکات تهیه وتوزیع کننده امکانات وتجهیزات سازمان یا اداره یا شرکت به نحوه متعادل و براساس اولویت کاری می باشد بطوری که کلیه بخش های سازمان بتوانند بدون دغدغه از وسایل موجود و ضروری استفاده نمایند. کارپردازی در راستای انجام وظایف محوله با همکاری امور مالی تامین کننده کالا و خدمات مورد نیاز سیستم می باشد.

کارپرداز: در تعریفی ساده، کارپرداز فردی است از کارکنان سازمان با شرایط مشخص برای تهیه تجهیزات و خدمات مورد نیاز با مجوز مقام مجاز، در جهت رفع نیازهای واحدهای مربوطه به این سمت منصوب می‌شود. همانطور که ماده ۳۵ قانون محاسبات عمومی نیز چنین تعریفی را ارائه می‌دهد.

مدیر خرید و تدارکات: مدیر خرید و تدارکات مسئول اصلی خرید تجهیزات، کالا و خدمات برای شرکت می باشد. او با مقایسه قیمت ها و کیفیت کالاها و خدمات، بهترین و ارزشمند ترین آنها را برای شرکت تهیه می کند.

مدیریت خرید و تدارکات یکی از فعالیت های اصلی و ستادی هر سازمان یا شرکت در جهت رسیدن به اهدافش می باشد و تمامی امور مرتبط با خرید کالا و خدمات مورد نیاز برای انجام تمامی فرآیندها را در بر می گیرد. واحد خرید و تدارکات با تمامی بخش های شرکت در ارتباط است و به نوعی ارتباط شرکت با تامین کنندگان خارجی را برقرار می سازد. هدف اصلی مدیریت خرید و تدارکات، تهیه به موقع کالا، تجهیزات و خدمات برای بخش های مختلف و رفع نیاز آنها به منظور دستیابی به اهداف سازمانی است.

مدیر خرید و تدارکات با ایجاد ارتباط مناسب با بخش های مختلف از نیازهای آنها به کالا و تجهیزات و یا خدمات آگاهی می یابد. سپس با جستجوی وسیع در بازار و شناسایی تامین کنندگان موجود، بهترین آنها از نظر قیمت و کیفیت محصولات را انتخاب می کند. در برخی سازمان ها و شرکت های بزرگ برای انتخاب تامین کننده مورد نظر مناقصه یا مزایده برپا می شود و مسئول پیگیری و اجرای کلیه امور آن بر عهده مدیرخرید و تدارکات است.

البته امروزه با توجه متنوع شدن تامین کنندگان، شیوه های مختلف تامین کالا و خدمات و نوسان قیمت ها، فرآیند خرید کالا، تجهیزات و خدمات بسیار پیچیده و وظیفه مدیر خرید و تدارکات سخت تر شده است. تا آنجا که مباحثی مانند خرید و تدارکات به هنگام و به موقع در این حوزه بسیار مطرح و پر اهمیت هستند. نرم

افزارهای مرتبطی که در بازار وجود دارد تا حد زیادی از این پیچیدگی ها می کاهند و کمک خوبی در جهت تهیه به موقع و درست کالا، تجهیزات و خدمات برای مدیر خرید و تدارکات می باشند.

مدیر خرید و تدارکات باید در مذاکره و ایجاد ارتباط قوی بوده، توانایی خوبی در کار با اعداد و ارقام و شم اقتصادی خوبی داشته باشد بسیار منظم و ساختار یافته عمل کند.

آنچه که مدیر خرید و تدارکات خریداری می کند، وابسته به نوع صنعت و حوزه ای است که در آن کار می کند. برای مثال:

- مواد خام و تجهیزات مهندسی برای یک شرکت ساختمانی
- تهیه موجودی عمده برای یک خرده فروش به منظور فروش
- مبلمان، لوازم التحریر و خدمات بهداشتی برای شرکت ها و سازمان ها

در سازمان های بزرگ معمولا مدیر خرید و تدارکات مسئول بخش خرید و هدایت تیم خرید شرکت است. ولی در شرکت های کوچکتر کلیه مسئولیت انجام کلیه کارهای واحد خرید و تدارکات بر عهده مدیر خرید و تدارکات می باشد. هدف اصلی این واحد مدیریت خرید است و عملکرد صحیح آن باعث پیشرفت سازمان در جهت مطلوب می باشد. تلاش کلیه همکاران این واحد انجام فرآیند خرید به نحو مطلوب با در نظر گرفتن ۵ اصل (کیفیت مطلوب، مقدار مناسب، قیمت مناسب، منبع مناسب و زمان مناسب) می‌باشد.

مراکز هزینه: در بنگاه های اقتصادی به قسمت هایی که در آنها برای تولید کالا یا خدمات، هزینه ایجاد می شود مرکز هزینه گویند.

واحدهای مصرف کننده: به واحدهایی از بنگاه های اقتصادی گفته می شود که کالا یا خدمات در آنجا مورد استفاده قرار می گیرند.

واحد تدارکات: به یکی از واحدهای بازرگانی اطلاق می گردد که وظیفه آن تامین کالا و خدمات به جهت پوشش دهی نیازهای واحدهای تابعه بنگاه های اقتصادی می باشد.

واحد کارپردازی: به واحدی از واحدهای تدارکات اطلاق می گردد که وظیفه هماهنگی و خرید کالا و خدمات با تامین کنندگان را به عهده دارند.

استعلام بها: به اطلاعاتی اطلاق می گردد که کارپردازان قبل از نهایی نمودن خرید کالا و خدمت، از تامین کنندگان مجاز کالا و خدمات دریافت می دارند و شامل اطلاعات کالا یاخدمت، مبلغ و نحوه تسویه مبلغ کالا یا خدمت می باشد.

درخواست کالا از انبار: به فرمی اطلاق می گردد که مراکز هزینه با استفاده از آن درخواست ها و نیازهای روزمره خود را اعلام می دارند.

حواله مصرف کالا: فرمی است که واحد انبار با اسفاده از آن کالاهای درخواستی توسط مراکز هزینه را بعد از اخذ تائیدیه های مجاز به مراکز هزینه تحویل می نماید.

رسید مستقیم کالا: فرمی است که با استفاده از آن، کارپردازان کالای خریداری شده را به مراکز هزینه بدون ثبت در انبار تحویل می نمایند.

فاکتور خرید: فرمی است که نشان دهنده خرید کالا از تامین کننده می باشد.

رسید انبار: فرمی است که با استفاده از آن کالای خریداری شده پس از کنترل های لازم وارد انبار می گردد.

حدنصاب معاملات: مبلغی است که همه ساله هیات دولت مشخص می کنند برای تعیین روش های انجام معاملات توسط دستگاه دولتی.

مناقصه: به فرآیندی از خرید کالا اطلاق می گردد که تامین کنندگان می بایستی در آن شرکت نموده و مناقصه گذار در نهایت با کمترین قیمت، تامین کننده را انتخاب و کالای خود را خرید می نماید.

ضرورت وجود واحد تدارکات

واحد تدارکات یکی از واحدهای پشتیبانی سازمان است که وظیفه آن تهیه اقلام مورد نیاز سازمان برای رسیدن به اهداف است .این واحد کلیه خرید های بیمارستان را انجام داده اسناد مربوطه را به واحد دریافت وپرداخت و اجناس خریداری شده را به انبار تحویل می دهد.

هدف اصلی این واحد مدیریت خرید است و عملکرد صحیح آن باعث پیشرفت سازمان در جهت مطلوب

می باشد. تلاش کلیه همکاران این واحد انجام فرآیند خرید به نحو مطلوب با در نظر گرفتن ۵ اصل :

- ✓ کیفیت مطلوب
- ✓ مقدار مناسب
- ✓ قیمت مناسب
- ✓ منبع مناسب
- ✓ زمان مناسب می باشد.

تفاوت خرید کردن و تدارکات

بسیاری از افراد کلمات «خرید کردن» و «تدارکات» را به اشتباه به جای یکدیگر استفاده می‌کنند؛ اگرچه این واژه‌ها به هم شبیه هستند، معانی مختلفی دارند. تدارکات یک فرآیند استراتژیک است، در حالی که خرید کردن یک معامله و خرید برای دریافت محصولات یا خدمات است. تدارکات بر فرایند استراتژیک تأمین کالاها یا خدمات، مانند تحقیق، مذاکره و برنامه ریزی، متمرکز است؛ در حالی که روند خرید کردن بر نحوه‌ی سفارش و خرید محصولات یا خدمات، مانند ارسال سفارش‌های خرید و تسویه حساب پرداخت‌ها، متمرکز است.

انواع تدارکات

دو نوع تدارکات داریم: مستقیم و غیرمستقیم. هریک از این‌ها نقشی اساسی در عملیات شرکت‌ها دارند.

تدارکات مستقیم: فرآیندی است متشکل از خرید مواد اولیه، اجزا و خدماتی که شرکت‌ها برای تولید کالا یا محصولاتشان از آن‌ها استفاده می‌کنند؛ به عنوان مثال، شرکت‌های تولیدکننده‌ی اتومبیل برای ساخت کامل یک وسیله‌ی نقلیه، به طیف گسترده‌ی قطعات نیاز دارند و از تمام این قطعات در ساخت مستقیم وسیله‌ی نقلیه استفاده می‌کنند.

تدارکات غیرمستقیم: فرایندی است متشکل از خرید محصولاتی که فعالیت‌های روزانه‌ی یک شرکت را پشتیبانی می‌کنند. این نوع محصولات شامل مواردی مانند تمیزکننده‌ها، لوازم اداری و نرم‌افزارهای پشتیبانی هستند. این محصولات به روشی غیرمستقیم به عملکردهای تجاری شرکت کمک می‌کنند.

نسبت تدارکات مستقیم و غیرمستقیم معمولا بر اساس صنعت و مشاغل تجاری و فردی متفاوت است. برخی از صنایع، مانند صنایع تولیدی، به تدارکات مستقیم متکی هستند، در حالی که شرکت‌های خدماتی بیش‌تر تدارکات غیرمستقیم را انجام می‌دهند.

مراحل فرآیند تدارکات

مراحل موجود در فرآیند تدارکات، بسته به اهداف و نیازهای شغلی شما، متفاوت هستند. به طور معمول، روند تدارکات و خرید شامل موارد زیر است:

- ✓ شناسایی نیازهای کالاها و خدمات: به عنوان یک شرکت، اولین قدم شما برای شروع فرآیند خرید باید شناسایی نیاز به یک محصول یا خدمات باشد. شرکت‌ها معمولا قبل از ثبت درخواست خرید، که ممکن است خرید دوباره یا سفارش کاملا جدیدی باشد، نیازهای خود را تجزیه‌وتحلیل و محصولات یا خدمات موجود را نیز بررسی می‌کنند. بسته به نوع نیاز، بخش‌های مختلف شرکت ممکن است در این امر دخیل باشند. ممکن است لازم باشد که برای تحقیق درمورد نیازهای بازار مذاکراتی صورت بگیرد. در این میان، ضرورت تجارت در این بخش ارزیابی و همچنین انجام تحقیقاتی درباره‌ی رقبا نیز بررسی می‌شود.
- ✓ یافتن تأمین‌کنندگان : پس از شناسایی نیازهای شرکت شما، گام بعدی یافتن تأمین‌کنندگان مربوط است. شرکت‌ها معمولا برای مقایسه‌ی تأمین‌کنندگان بالقوه، از اسناد درخواست اطلاعاتی (Request For Information) یا به اختصار RFI استفاده می‌کنند. به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد تا در مورد محصولات یا خدمات خود از تأمین‌کنندگان بالقوه اطلاعاتی بخواهند. این سند معمولا در اوایل مراحل تدارکات و خرید، با

هدف جمع‌آوری اطلاعات درباره‌ی توانایی تأمین‌کننده در تأمین نیازهای شرکت و حل مشکلات اختصاصی ارسال می‌شود.

- ✓ درخواست اطلاعات فروش و برآورد قیمت‌ها: پس از ارسال RFI به شرکت، مرحله‌ی بعدی شما درخواست برآورد قیمت و هزینه‌ها RFQ است که سندی است که شرکت با درخواست قیمت‌گذاری برای محصول یا خدمات به تأمین‌کنندگان بالقوه ارائه می‌دهد. این لیستی از قیمت‌هاست برای مواردی مانند سخت‌افزار، که قابل‌اندازه‌گیری هستند و به صورت دقیق نگاشته شده‌اند. مرحله‌ی RFQ یا از طریق مذاکره‌ی مستقیم یا از راه مزایده انجام می‌شود.
- ✓ ارزیابی مناقصه: هنگامی که تأمین‌کنندگان شرکت خود را انتخاب کردید، روند ارزیابی مناقصه آغاز می‌شود. این روند شامل ارزیابی کیفیت خدمات یا محصولات تأمین‌کننده، بازه‌های زمانی، قابلیت‌های تکمیل فرایند خرید و جزئیات مالی آن است؛ هم‌چنین، ممکن است شامل ارزیابی هزینه، آزمایش نمونه‌های محصول یا خدمات، مقایسه‌ی قیمت و ارزیابی تأمین‌کننده باشد.
- ✓ توافق درمورد شرایط و ضوابط با تأمین‌کنندگان: مرحله‌ی بعدی شما ترتیب قرارداد خرید است. قرارداد تدارکات درباره‌ی شرایط و ضوابط خرید (توافق‌ها، هزینه‌ها، بازه‌های زمانی و سطح سهام موردنیاز برای به حداقل رساندن خطرات) است. شرایط و ضوابط مندرج در قرارداد خرید می‌توانند به عنوان یک نشان‌گر در برابر شاخص اصلی عملکرد (KPI) استفاده شوند که به شما این امکان را می‌دهند که روابط تأمین‌کننده را مدیریت کنید و مشکلات احتمالی‌ای که ممکن است در روند خرید شرکت شما رخ دهند را برطرف کنید. حفظ ارتباط موثر با تأمین‌کنندگان اصلی می‌تواند در نیازهای تدارکات شرکت در آینده نقشی اساسی داشته‌باشد.

- ✓ تهیه، تنظیم و دریافت محصولات یا خدمات: در این مرحله، تأمین‌کننده محصولات یا خدمات وعده داده شده را بر اساس جدول زمانی مشخصی ارائه می‌دهد. پس از دریافت آن‌ها، مسئول خرید شرکت شما سفارش‌ها را بررسی می‌کند و هرگونه مشکلی را به تأمین‌کننده اطلاع می‌دهد. تأمین‌کننده ممکن است وظیفه‌ی نصب و آموزش‌های خاص را نیز بر عهده داشته باشد.
- ✓ مدیریت تضمین کیفیت: برای تعیین این‌که آیا می‌خواهید محصول یا خدمات را دوباره سفارش دهید و قرارداد خود را با تأمین‌کننده ادامه دهید، باید تجربه‌ی خریدتان را مجدد ارزیابی کنید که این کار از طریق مدیریت تضمین کیفیت انجام می‌شود.

مراحل خرید – تدارکات

خرید زیرمجموعه‌ی تدارکات است که معمولا به خرید محصولات یا خدمات اشاره دارد. فرایند خرید شامل مراحل زیر است:

۱. صدور تأیید سفارش خرید(POA)

در این مرحله از تدارکات خرید، تأمین‌کننده برای تأیید دریافت سفارش خرید(POA) ، تصدیق سفارش خرید (POA)را برای شما، به عنوان خریدار، صادر می‌کند. POA به تأمین‌کنندگان اجازه می‌دهد تا درمورد هر تغییری که ممکن است به تغییر در سفارش خرید خریدار منجر شود، بازخوردهای خود را به خریداران ارائه دهند. این تغییرات می‌توانند شامل تاریخ، مقدار و قیمت باشند، اما فقط به این موارد محدود نمی‌شوند.

۲. صدور قرارداد حمل پیش از موعد(ASN)

در این مرحله، تأمین‌کننده اعلان حمل پیش‌ازموعد (ASN) را ارسال می‌کند. ASN سندی است که اطلاعات دقیق مربوط به تحویل‌های درصف انتظار را در اختیار خریدار قرار می‌دهد. هدف از ASN آگاهی دادن به خریدار در هنگام تحویل و ارائه‌ی مشخصات فیزیکی درمورد تحویل است تا در این صورت، بتوانید برای پذیرش آن آماده باشید.

۳. صدور رسید کالا

پس از رسیدن محموله به محل خریدار، باید مراحل دریافت کالا را شروع کنید که شامل انطباق کالاهایی که دریافت کرده‌اید با سفارش خرید آن‌هاست؛ همچنین، بررسی سالم بودن و صدمه نخوردن به کالاها را در بر می‌گیرد. پس از اطمینان از این‌که کالاها در واقع همان‌هایی هستند که سفارش داده‌اید و از وضعیت مطلوب آن‌ها رضایت داشتید، می‌توانید قبض (رسید) کالاها را ارائه دهید.

٤. صورت حساب (فاکتور کردن)

تأمین‌کننده نیز برای شما فاکتور صادر می‌کند. فاکتور، که برخی اوقات «فاکتور فروش» نامیده می‌شود، سندی است که تأمین‌کننده یا ارائه‌دهنده‌ی خدمات برای ایجاد تعهد نسبت به پرداخت از سوی خریدار، برای او ارسال می‌کند. این بدان معنی است که فاکتور، تأیید کتبی توافق‌نامه بین تأمین‌کننده و خریدار کالا یا خدمات است.

تطبیق سه‌طرفه: تطبیق سه‌طرفه روشی است که برای تأیید و تصدیق اعتبار فاکتور تأمین‌کننده استفاده می‌شود. فاکتوری که از تأمین‌کننده دریافت می‌کنید، باید با اطلاعات زیر مطابقت داشته باشد:

اطلاعات مربوط به فاکتور سفارش خرید تأمین‌کننده که نشان‌دهنده‌ی قیمت و کمیت محموله‌ای است که خریدار برای خرید کالا یا خدمات موجود در فاکتور تأمین‌کننده توافق می‌کند.

تأمین‌کننده فاکتوری را تحویل می‌گیرد مبنی بر دریافت اسناد و مدارکی که نشانه‌ی اطمینان از تحویل و دریافت کالاها و هم‌چنین رضایت از وضعیت و مطابقت کمیت آن‌ها با فاکتور است.

بنابراین، مطابقت «سه‌طرفه» به روند تطبیق سه سند (سفارش خرید، فاکتور و گزارش دریافتی) برای اطمینان از تکمیل فرآیند پرداخت اشاره دارد. این روند اطمینان می‌دهد که فقط برای خریدهای مجاز و موردتوافق پرداختی انجام می‌شود و در نتیجه، از ضررهای ناشی از بی‌احتیاطی، جعل و تقلب جلوگیری می‌کند. اگر این مطابقت سه‌طرفه نشان دهد که فاکتور بدون نقص است، پس شما، به عنوان خریدار، می‌توانید مرحله‌ی پرداخت را انجام دهید؛ در غیر این صورت، باید درمورد هر مسئله‌ای که مشکل‌ساز بود، با تأمین‌کنندگان تماس بگیرید و از آن‌ها بخواهید که فاکتور را اصلاح کنند یا یک یادداشت اعتباری (اعلامیه‌ی بستانکار) صادر کنند.

فرآیند پرداخت: پس از تأیید و تصدیق نهایی فاکتور تأمین‌کننده، می‌توانید به طور کامل یا جزئی(اقساط) پرداخت به تأمین‌کننده را شروع کنید. روش‌های مختلفی برای پرداخت به تأمین‌کنندگان وجود دارند که شامل موارد زیر هستند:

- پرداخت نقدی
- پرداخت از طریق چک (حواله)
- پرداخت از طریق کارت اعتباری
- انتقال آنلاین شخص ثالث

نمونه‌ی تدارکات: یکی از نمونه‌های این نوع خرید، خرید الکترونیکی است که با استفاده از تسویه‌های دیجیتال فرآیندهای آنالوگ، مدل‌های متداول تدارکات، مانند فاکتورگیری و کنترل موجودی کالاها، را می‌سازند و پیاده‌سازی می‌کند. هنگامی که این مدل به فناوری‌های دیگر، مانند سنسورهای اینترنت اشیا، در یک مرکز هوشمند متصل می‌شود، سیستم‌های تدارکات به شرکت‌ها کمک می‌کنند تا الگوهای موجود و پیش‌بینی‌های نوظهور را مورد مطالعه قرار دهند.

با به‌کارگیری فناوری‌های دیجیتال برای ماشینی کردن این فرآیندهای پیش پا افتاده و عادی، شرکت‌ها می‌توانند بر جنبه‌های ارزش محور از زنجیره تأمین، مانند مشارکت در توافق، ارزیابی ریسک و هم‌چنین شفافیت، تمرکز کنند.

مهارت‌ها و دانش مورد نیاز در جایگاه مدیریت تدارکات

اگر می‌خواهید از کسب توانایی‌های لازم برای مدیریت تدارکات مطمئن شوید، در ادامه برخی از مهم‌ترین مهارت‌های موردنیاز را برای این جایگاه شغلی آورده‌ایم:

- مهارت مذاکره
- مهارت برقراری ارتباط
- مهارت مدیریت بودجه
- مهارت رهبری
- مهارت‌های سازمانی و برنامه‌ریزی

- مهارت پیش‌بینی
- مهارت های بین فردی
- توانایی ارزیابی نیازهای یک کسب‌وکار

نقش تدارکات در ساختار سازمانی

واحد تدارکات در یک سازمان یک واحد جامع منظم و سیستماتیک است که به یکپارچه سازی مبانی ارتباط با فروشندگان و پیمانکاران یعنی فرآیندهای استعلام مناقصه خرید نظارت و کنترل دقیق تر فرآیند خرید می انجامد. فرآیندهای به کارگرفته شده در مدیریت خرید و تدارکات ثبت دقیق و اتوماسیون فرآیندهای خرید و تدارکات و بهینه سازی تعاملات و ارتباط های تجاری در محدوده درونی و برونی سازمان را با هدف بهینه سازی رابطه سازمان با ارایه کنندگان کالاها و خدمات در داخل و خارج ازکشور ممکن می سازد.

هدف نهایی از مدیریت خرید و تدارکات به پایان رساندن و تحول به موقع و کیفی طرح است. امروزه با رشد تکنولوژی به ویژه درزمینه تکنولوژی اطلاعات ماهیت عرضه خرید به سرعت درحال تغییر است و جامعه و سازمان ها به صورت روزافزون تاثیر رقابت های شدید فعالیت های تجاری جدید کیفیت طراحی محصول و فرآیندها تمرکز و غیرمتمرکز بودن نوآوری اطمینان ازعرضه بلندمدت محصول و... را مشاهده می کنند.

شناخت ساختار تشکیلاتی تدارکات در سازمان ها

ساختار تشکیلاتی شیوه ای است که به وسیله آن فعالیت های سازمانی تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می شوند.

سازمان ها، ساختارهایی را به وجود می آورند تا فعالیت های عوامل انجام کار را هماهنگ کرده و کارهای اعضا را کنترل کنند. ساختار سازمانی تصریح می کند که وظایف، چگونه تخصیص داده شوند، چه شخصی به چه کسی گزارش دهد و سازوکارهای هماهنگی رسمی، همچنین الگوهای تعاملی سازمانی که باید رعایت شوند کدامند. ساختار سازمانی تعیین کننده روابط رسمی و نشان دهنده سطوحی است که در سلسله مراتب اداری وجود دارد و حیطه کنترل مدیران را مشخص می کند. همچنین ساختار سازمانی دربرگیرنده طرح سیستم هایی است که به وسیله آنها همه واحدها یکپارچه می شوند و در نتیجه ارتباط در سازمان تضمین خواهد شد.

ساختار سازمانی تحت تأثیر اهداف، استراتژی، محیط سازمان، فن آوری و اندازه سازمان قرار می گیرد. ساختار سازمانی، چارچوبی است که مدیران برای تقسیم و هماهنگی فعالیت های اعضای سازمان آن را ایجاد می کنند. ساختار سازمانی سازمان های مختلف با هم متفاوتند زیر شرایط محیطی و راهبردها و اهدافی که سازمان ها دنبال می کنند، با هم تفاوت دارند. ساختار سازمانی الگوهای تعیین شده برای روابط میان اعضای یک سازمان است و نظامی رسمی بوده زیرا مدیران ارشد به طور رسمی آن را پدید می آورند.

روابط انباردار با تدارکات

انبار بنا به نیاز همه واحدها، عموماً با کلیه واحدها و کارکنان آن مدام در تماس و ارتباط می باشد. این ارتباط و تماس چه در مورد تحویل گرفتن، نگهداری و تحویل دادن مواد و کالا و چه در مورد مبادله اسناد و مدارک و حساب های آن می بایستی مبتنی بر اصول و ضوابط پایدار و مدون رسمی و در چارچوب نظام اداری و عملیاتی سازمان انجام شود و نباید مناسبات شخصی و دوستانه غیراداری و یا خصمانه جایگزین آن گردد.

باید افزود که داشتن روابط و مناسبات شخصی و دوستانه لازمه برقراری ارتباط مؤثر صحیح و منطقی در ایجاد و برقراری پایدار روابط اداری در یک سازمان محسوب می شود و سبب تسریع امور و عملیات جاری سازمان می گردد. ولی موضوع این است که داشتن روابط و مناسبات شخصی و دوستانه نباید اصول و ضوابط اداری و عملیاتی سازمان را زیر پا گذارد و آن را تحت الشعاع قرار دهد و باعث گردد، ابهام در مقادیر وارده یا صادره موجودی های انبار و مدارک و اسناد حسابداری در خصوص فعالیت های جاری و روزمره انبار شود. از طرفی رفتار خصمانه کارکنان واحدها با انبار و بالعکس آن، سبب کندی جریان امور و ایجاد شبهه و اشتباه و همچنین طولانی شدن اجرای عملیات و گاهی اوقات توقف آن می گردد که در هر دو حالت، اصول و ضوابط اداری و نظام عملیاتی سازمان می بایست حاکم و غالب بر این گونه روابط باشد.

عموماً در اجرای نظام اداری و عملیاتی هر سازمانی در خصوص نحوه برقراری ارتباط کلیه واحدها با یکدیگر دو گونه یا دو روش انجام کار وجود دارد. یک روش آن کلی و عمومی است که از طریق صدور یادداشت کتبی به صورت بخشنامه، دستورالعمل و یا آئین نامه به کلیه واحدها ابلاغ می گردد تا در ارتباط با یکدیگر چگونه اقدام کنند و چگونه رابطه متقابل و وظایف خود را انجام دهند. اصولاً در سازمان هایی که سیستم مالی،

اداری و عملیاتی آن مدون شده و به اجرا در آمده، در آن وظایف و مسئولیت های هر واحد تعریف و مشخص گردیده و گردش و نمودار جریان عملیات آنها نیز تشریح و ارائه شده است و کلیه واحدها و کارکنان آن موظف به رعایت و اجرای آن می باشند این موضوع، همان نظام اداری و عملیاتی سازمانی تلقی می شود که حاکم بر کلیه، فعالیت ها، رویدادها و وقایع عملیاتی سازمان می باشد و انبار نیز از این قاعده مستثنی نیست. دومین روشی که روابط متقابل انبار با سایر واحدها را تبیین و مشخص می سازد، صدور دستورالعمل های روزمره موردی یا مقطعی است که از سوی مقام مسئول با تصویب و امضاء کردن فرم ها و اعلام موافقت در حاشیه نامه ها و یا یادداشت های جداگانه جریان ورود و خروج کالا و اجناس به انبار را شکل می دهد.

بدین ترتیب، هم کلیه اسناد و مدارک مورد نیاز واحدها به خصوص انبار و واحد امور مالی فراهم می شود و هم مناسبات و روابط متقابل واحدها، مسئولین و کارکنان آنها بر پایه حسن تفاهم ترسیم و برقرار می گردد.

علاوه بر آن مسئولیت و وظایف افراد به خوبی تفکیک و مشخص می شود. صرف نظر از موارد فوق، انبار به عنوان یک واحد خدماتی برای ارتقای سطح کیفی خدمات خود نیاز به همکاری متقابل رد و بدل کردن اطلاعات با سایر واحدها، به منظور پاسخگویی به نیازهای سازمان دارد.

انبار به عنوان یک حلقه ارتباطی با سایر واحدهای یک سازمان همانند هسته مرکزی یک عنصر تلقی می شود که سایر واحدهای یک سازمان مانند الکترون به دور این هسته مرکزی حلقه زده و به گرد آن می چرخند و ارتباط تعاملی با یکدیگر به وجود می آورند.

باید افزود که برقراری روابط متقابل انبار با سایر واحدهای یک سازمان به منظور رفع نیازهای دو طرف، منوط به برقراری ارتباط تعاملی روشمند و منطقی و انجام وظایف هر یک از طرفین در مقابل یکدیگرمی باشد.

قسمت خرید مسئول تدارک و تهیه کلیه درخواست های خرید و تامین کننده کلیه نیازهای کالایی سازمان بشمار می آید. بنابراین قسمت خرید برای پیشبرد بهتر و کارآیی بیشتر امور خود به اطلاعات، همکاری و پشتیبانی انبار، نیاز دارد از آن جمله:

- ✓ اطلاع از میزان موجودی های کالا در انبار در سطوح مختلف
- ✓ اطلاع از چگونگی وضعیت کالا و اجناس خریداری شده
- ✓ اطلاع و دسترسی به موقع به درخواستهای خرید جهت تهیه و تدارک آنها
- ✓ فرصت برای انتخاب و خرید مقادیر مختلف انواع مواد و کالا و تحویل آنها به انبار
- ✓ هماهنگی لازم و سرعت بخشیدن در هنگام تحویل انواع مواد و کالا از نظر مقدار، کیفیت، نوع، خصوصیات و.....

و برعکس بخشی از انتظارات انبار از پشتیبانی قسمت خرید و تدارکات به شرح زیر می باشد:

- تحویل به هنگام و به موقع کالا و اجناس در خواست شده
- تطابق کالا با استانداردهای تعیین شده از سوی واحد کنترل کیفیت
- سالم بودن، کافی بودن و قابل قبول بودن کالا و اجناس
- انطباق مقادیر، بسته بندی، یکنواخت بودن کالا و اجناس خریداری شده
- هماهنگی در برقراری حمل کالا، زمان تحویل کالا به انبار

کنترل های مدیریتی اداره تدارکات بر انبارها

هدف هر فعالیت تجاری ، بازرگانی وسازمان های ارائه دهنده خدمت تنها ازطریق ترکیب مناسب ماشین، نیروی انسانی، مواد، سرمایه و مدیریت امکان پذیر است.

مدیران تدارکات همواره با حجم زیادی از اطلاعات مربوط به تراکنش های انبار، عملیات دریافت و ارسال، بازرسی و تخلیه کالا، انبارش و محل موجودی ها، جابه جایی ها و انتقال کالاها، سیاست های کنترلی موجودی، مغایرت ها و ... رو به رو هستند. ثبت دقیق و حفظ این اطلاعات از یک سو و به کارگیری آنها در جهت بهبود فرآیندها از سوی دیگر از چالش هایی است که در مدیریت تدارکات وجود دارد.

زیرسیستم مدیریت انبار با خودکارسازی عملیات انبار به شما کمک می کند منابع خود را مدیریت و هزینه های نگهداری دارایی های خود را بهینه سازی کرده، متناسب با احتیاجات کالا کنترل دقیقی بر موجودی ها داشته و عملیات جریان فیزیکی کالا را برنامه ریزی کنید.

کنترل بیشتر مدیریت تدارکات بر روی عملیات انبار، مدیران را قادر می سازد با بهبود برنامه ریزی تقاضا، پاسخگویی به موقع و دقیق احتیاجات را تضمین کنند. از این رو زیر سیستم انبار با در نظر گرفتن ارتباط گسترده انبار با بخش های مختلفی چون مراکز تولیدی، واحدهای مصرفی سازمان، بخش فروش و ارتباط با مشتری، بخش تدارکات و امور لجستیک، نیازمندی های بسیاری را پوشش داده و راه حلی مطمئن، دقیق و کارآمد برای سازمان ها به شمار می آید.

فرآیند خرید

اقدام به خرید در هر سازمانی مستلزم طی نمودن مراحل متعددی است که بر خی از آنها، مراحل اداری و مقرراتی خرید در آن سازمان می باشند و برخی دیگر شامل سلسله اقدامات منظمی است که برای انتخاب درست فروشنده و تکمیل خرید باید انجام گیرد. اولین قدم برای خرید تشخیص نیاز خرید است.

تشخیص نیازهای خرید: مدیریت تدارکات قبل از هر اقدامی برای خرید، باید از نیازمندی های واحدهای مختلف سازمان آگاهی یابد تا بر پایه آن اقدام به خرید مواد و تجهیزاتی نماید که مورد نیاز سازمان باشد. آگاهی واحد خرید از نیازمندی های سازمان بستگی به ساختار خرید در آن سازمان و جریان اطلاعات از واحدهای مختلف به واحد خرید دارد. اما به هر حال روند کلی تشخیص نیازهای خرید بوسیله واحد خرید بدین شکل است که هر واحدی هنگام نیاز به اقلام و کالایی خاص، نیازمندی های خود را از طریق فرم درخواست کالا به واحد انبار ارجاع می دهد که اگر کالای مذکور در انبار موجود باشد، پس از طی مراحل اداری و قانونی، به واحد در خواست کننده تحویل می گردد و اگر کالای مورد نیاز در انبار موجود نباشد، فرم درخواست خرید کالا تکمیل و به واحد تدارکات و خرید ارجاع می گردد و واحد خرید نیز اقدام به طی مراحل اجرایی خرید می نماید. لازم به ذکر است که در خیلی از سازمان ها فرم درخواست کالا از انبار و فرم درخواست خرید کالا با همدیگر ادغام و در قالب فرم «درخواست و خرید کالا» مورد استفاده قرار می گیرند.

مراحل کلی خرید را می توان بشرح زیر بیان نمود :

۱. بررسی خصوصیات کالا

۲. بررسی قیمت و ارزش کالا

۳. بررسی منابع تامین کننده کالا

٤. مذاکره با فروشندگان کالا

۵.تشریفات خرید و عقد قرارداد

٦. بررسی و تضمین کیفیت کالا

۷. حمل و تحویل کالا

مراحل کلی فوق در خصوص خریدهای داخلی و خارجی صادق می باشند.

انواع خرید

روش های خرید از یک سازمان به سازمان دیگر و از یک مجموعه شرایط به مجموعه شرایط دیگر متفاوت می باشد. در این قسمت به بررسی روش های مختلف خرید در سازمان های مختلف می پردازیم.

انواع خرید بر اساس ساختار سازمانی

خرید در سازمان ها متناسب با نوع ساختار آنها به یکی از روش های زیر انجام می شود:

۱. خرید متمرکز: در این ساختار خرید، یک واحد سازمانی خاص(با عناوینی مانند تدارکات، کارپردازی و ...) مسئولیت تهیه و تدارک نیازمندیها را در کل سازمان بر عهده دارد. بدین صورت که واحدهای مختلف نیا زهای

خود را به واحد مذکور ارجاع داده و واحد مذکور نیز بر اساس درخواست های انجام شده، اقدام به خرید اقلام مورد نیاز می نماید. بکارگیری ساختار متمرکز در خرید، مزایای زیر را بدنبال خواهد داشت.

- ایجاد تیم های تخصصی و با تجربه در امر خرید و پرورش مأموران خرید زبردست و آشنا به بازار
- دریافت تخفیف و کاهش قیمت به دلیل متمرکز و یکجا بودن خریدها
- کنترل دقیق موجودی و خرید به میزان مورد نیاز سازمان
- صرفه جویی در نیروی انسانی شاغل در بخش خرید سازمان
- سفارش کالا در زمان مناسب به دلیل داشتن برنامه منظم و از پیش تعیین شده
- برنامه ریزی بهتر برای تأمین اعتبار و تخصیص بهینه منابع مالی

کاربرد روش متمرکز برای خرید کالاهای عمومی که مورد نیاز و مصرف مشترک اکثر واحدهای سازمان می باشند و نیز خریدهای برنامه ریزی شده که مشخصات آنها دقیقاً تعیین شده مقرون به صر فه بوده و مورد توصیه قرار می گیرد.

۲. خرید غیرمتمرکز: در نظام غیرمتمرکز، هر سازمانی نسبت به خرید کالای مورد نیاز خود رأسا ا قدام می کند. ساختار غیرمتمرکز خرید دارای مزایای زیر می باشد.

- به دلیل آشنا بودن هر واحد با مشخصات فنی و کیفی کالای مورد نیاز واحد خود خرید دقیق تر و صحیح تر انجام می شود.
- خرید منطبق با نیازهای واقعی واحدها صورت می پذیرد.

سرعت در تحویل کالا: سیستم خرید غیرمتمرکز برای سازمان هایی با نیازمندی بالا به خرید کالای اختصاصی و نیز سازمان های دارای پراکندگی جغرافیایی(دارای شعب متعدد در شهرها و احیاناً کشورهای متعدد) مناسب تر از سیستم متمرکز می باشد.

انواع خرید بر اساس قابلیت پیش بینی

بر اساس قابلیت پیش بینی و برنامه ریزی خریدها به دو دسته تقسیم می شوند:

الف- خریدهای برنامه ریزی شده: خریدی است که معمولاً در آغاز هر سال و بر اساس برنامه های پیش بینی شده صورت می پذیرد کالا یا ا قلام خریداری شده در این حالت معمولاً شامل کالاهای اساسی و کالای مورد نیاز برای پروژه ها و برنامه های خاص و نیز کالاهای مصرفی و مواد اولیه در خواست شده از سوی واحدهای مختلف سازمان می باشند، که حجم و میزان خرید آنها بر اساس برآورد واحدهای مختلف و با بکارگیری مدل های ریاضی که در این زمینه وجود دارد تعیین می گردد.

ب- خریدهای موردی (برنامه ریزی نشده): در این نوع خرید کالاها بر اساس درخواست واحدها و برای رفع نیازمندی های پیش بینی نشده و اضطراری خریداری می شوند. خیلی از اقلامی که از طریق خریدهای موردی تهیه می شوند اجناس مصرفی غیر روزمره یا دارای تاریخ انقضاء محدود می باشند. ممکن است سایر اقلام مورد نیاز از این طریق تهیه شوند که البته تلاش واحد خرید باید در جهت کاهش خریدهای برنامه ریزی نشده باشد. خریدهای برنامه ریزی نشده اکثراً از محل تن خواه گردان انجام می شوند. «تنخواه گردان مبلغی است که از طرف امور مالی سازمان در اختیار مأمورین خرید(کارپردازان) قرار داده می شود تا برای خریدهای ضروری و احیاناً پیش بینی نشده مورد استفاده قرار گیرد.

انواع خرید بر اساس زمان

خریدها از نظر زمان انجام خرید به چند دسته تقسیم می شوند:

الف- پیش خرید: به شرایطی که خرید مواد و اقلام مورد نیاز مدتی پیش از بکارگیری آنها در تولید صورت می پذیرد پیش خرید می گویند. در صورتی که مواد و قطعات مورد نیاز برای آینده از قبل به طور قطعی مشخص باشد پیش خرید می تواند از تأثیر نامطلوب نوسانات کوتاه مدت عرضه محصول و قیمت آن بر فعالیت های موسسه جلوگیری نماید. قابل توجه اینکه در پیش خرید باید به افزایش هزینه های نگهداری مواد نیز توجه نمود و بین هزینه های نگهداری و نوسانات قیمت و ... تعادل برقرار نمود.

ب- خرید به موقع: روش خرید به موقع تلاشی است در راستای پایین نگه داشتن سطح موجودی انبارهای مواد اولیه و قطعات، که از این طریق سعی می شود فاصله زمانی بین خرید و مصرف مواد به حداقل ممکن رسانده شود و موجودی انبار بیش از مصرف چند روز آینده نباشد. این روش که با عنوان «روش دست به دهان»، «تولی به هنگام» و یا «موجودی صفر» نیز خوانده می شود؛ (انبار مجازی) به سازمان اجازه می دهد تا با کاهش هزینه های موجودی کالا به راندمان بهتر و در نتیجه سود بیشتر دست یابد. همچنین به کارگیری صحیح این روش سازمان را در مواجه با شرایط محیطی، انعطاف پذیرتر می نماید.

به کارگیری این روش در شرایط زیر مناسب است:

- زمانی که انتظار کاهش قیمت ها وجود داشته باشد.
- برای محصولاتی که از منابع محلی و نزدیک به سازمان تأمین می شوند.

- محصولات و قطعاتی که نگهداری آنها نیازمند شرایط خاصی بوده و هزینه نگهداری آنها در انبار بالا باشد.

مراحل اداری خریدهای دولتی

خرید کالای مورد نیاز در سازمان های دولتی مستلزم طی فرآیند اداری خاصی می باشد. برای خرید کالای مورد نیاز ابتدا واحد متقاضی کالا اقدام به تکمیل فرم «درخواست کالا از انبار» به امضاء مسئولین واحد مذکور نموده، آن را به واحد انبار تحویل می دهد که در صورت وجود کالا در انبار، به واحد درخواست کننده تحویل می گردد، اما در صورتی که کالا در انبار موجود نباشد، فرم «درخواست خرید کالا» توسط انبار(یا واحد متقاضی) تکمیل و به واحد تدارکات تحویل می گردد که در واحد تدارکات بوسیله مأمورین خرید طبق فرآیند و مطابق با قوانین خریدهای دولتی، تهیه و تحویل انبار می شوند و آنگاه انبار اقدام به صدور «حواله انبار» برای واحد متقاضی می نماید. واحد متقاضی نیز بر اساس حواله مذکور، کالای مورد نیاز را از انبار تحویل می گیرد. در برخی سازمان ها فرم درخواست کالا از انبار و فرم در خواست خرید کالا با همدیگر ادغام شده و فرم جدیدی با عنوان فرم «درخواست و خرید کالا» بکار گرفته می شود.

- ✓ شناسایی منابع عرضه کالا: هم چنان که ذکر گردید مدیریت خرید باید بتواند اقلام و مواد مورد نیاز سازمان را از منابع مطمئن و قابل اتکاء تهیه نماید. مطمئن و قدرتمند بودن منابع را باید بر اساس عوامل مختلف و اولویت بندی آنها تعیین کرد بدین ترتیب که عواملی مانند کیفیت محصول، قیمت، تکنولوژی و توان تولیدی باید در عین اولویت بندی، بصورت یک مجموعه کلی و با همدیگر مورد توجه قرار گیرند. در هر حال منابع خرید هر

سازمان تا حدودی عملکرد و اطمینان بخشی عملکرد آن سا زمان را تحت تأثیر قرار می دهند و لذا باید در انتخاب منابع خرید دقت زیادی به عمل آورد.

برخی از روش های شناسایی و کسب اطلاعات در مورد منابع عرضه اقلام و کالاها (منابع داخلی یا خارجی) عبارتند از:

- اسناد و سوابق مربوط به خریدهای گذشته سازمان: یکی از مهمترین راه های شناسایی عرضه کنندگان، اطلاعاتی است که سازمان در خریدهای قبلی خود جمع آوری نموده است و شامل اطلاعات بدست آمده از برگزاری مناقصه، استعلام ها، خریدها و قراردادهای قبلی شرکت و... می گردند.
- دریافتی از عرضه کنندگان: این مورد شامل کاتولوگ ها، نامه ها و بروشورهای ارسالی از سوی عرضه کنندگان و فروشندگان به شرکت می شود.
- کتب و نشریات تخصصی که در ارتباط با صنعت و فعالیت سازمان چاپ و منتشر می شوند مثل مجلات تخصصی.
- بانک های اطلاعاتی و نرم افزارهای کامپیوتری مربوطه.
- شبکه اطلاع رسانی گویای مرکز توسعه صادرات ایران: این شبکه حاوی اطلاعات جامعی از موضوعات صادراتی کالاهای مختلف و نیز سایر اطلاعات مورد نیاز در جهت شناسایی بازارها است که کاربران سیستم می توانند با برقراری ارتباط تلفنی با به این شبکه متصل شده و اطلاعات مورد نیازشان را به صورت سیستم گویا و همچنین به صورت مکتوب و از طریق نمابر(فکس) دریافت نمایند.
- کتاب های راهنمای بازرگانی: این کتاب ها که راهنمای بازرگانی صنایع مختلف می باشد به وسیله کشورهای مختلف تهیه و تنظیم می شوند. این کتابها در ایران از سوی اتاق بازرگانی و مرکز توسعه صادرات، منتشر

می شوند و در برگیرنده اطلاعاتی در مورد صنایع و محصولات مختلف، بازارها، قیمت های جهانی، شرکت های تولید کننده و نام و نشانی آنها می باشد. این کتاب ها به عنوان راهنمای تجارت با کشورهای گوناگون و نیز برای معرفی شرکت ها و تجار فعال در صنایع مختلف تهیه و منتشر می شوند.

- منابع اطلاعاتی شرکت های مشابه: با مراجعه به شرکت های مشابه و کسب اطلاع از کارکنان شاغل در سازمان های مشابه می توان اطلاعات مفیدی در مورد عرضه کنندگان مواد بدست آورد، بخصوص اگر ارتباط دوستانه و جو همکاری بر روابط بین سازمان مورد نظر با سازمان های مشابه حاکم باشد.
- مراجعه به سفارتخانه های خارجی: با مراجعه به کنسولگری کشورهای خارجی می توان اطلاعات مورد نیاز در مورد عرضه کنندگان آن کشور را از طریق مذاکره با مشاوران و بخش های بازرگانی سفارت خانه مذکور(در قالب کاتولوگ، فهرست ها و ...) دریافت نمود.
- اطلاعات موجود در اتاق بازرگانی و صنایع و معادن: اتاق های بازرگانی و صنایع و معادن هر کشور اطلاعات مهمی را در ارتباط با موسسات مختلف و تولیدکنندگان و عرضه کنندگان کالا در اختیار خود قرار می دهند.
- شبکه های جهانی(اینترنت): با جستجو در سایت ها و شبکه های اینترنتی می توان اطلاعات بسیاری در مورد عرضه کنندگان کالای مختلف بدست آورد.
- شرکت در نمایشگاه های ملی و بین المللی و کسب اطلاعات مورد نیاز از آنها
- برگزاری مناقصه و دریافت پیشنهاد از عرضه کنندگان
- پرس و جو از مسئولین تدارکات و کارپردازان مراکز دیگر(دولتی و غیر دولتی)

✓ ارزیابی عرضه کنندگان: با استفاده از منابع اطلاعاتی فوق می توان فهرستی از عرضه کنندگان مختلف بدست آورد بانک اطلاعاتی که هر کدام از آنها دارای مشخصات و ویژگی های مربوط به خود و احیاناً متفاوت از سایرین می باشند. گام بعدی ارزیابی عرضه کنندگان مذکور و انتخاب عرضه کننده مناسب و مطمئن می باشد. اگر چه شناسایی منابع عرضه مواد و تجهیزات چندان مشکل به نظر نمی رسد اما ارزیابی و انتخاب از میان آنها مسأله حساسی بوده و نیازمند دقت فراوان است.

انتخاب منبع مناسب مستلزم تهیه و تنظیم معیارهای مورد نظر برای تحقق اهداف خرید سازمان می باشد. مهمترین اهداف خرید یک موسسه، خرید اقلام مذکور در وضعیت فنی و اقتصادی مناسب است(خرید رقابتی و عاقلانه) که شاخصه های بررسی یک خرید رقابتی و عاقلانه عبارتند از:

۱. کیفیت مناسب: لازم است کالای خریداری شده برخوردار از ویژگی های فنی مورد نظر و کیفیت مطلوب باشد چرا که هدف اصلی از خرید تنها با داشتن ویژگی های مورد نظر تحقق خواهد یافت. به ویژه کیفیت مواد اولیه که در تولید محصول نهایی نقش موثری دارد.
۲. قیمت مناسب: یکی دیگر از شاخص های ارزیابی مناسب بودن خرید، قیمت است. در شرایط مشابه قیمت پایین تر به عنوان یک مزیت نسبی مطرح می شود در خیلی از موارد خریداران به هنگام خرید و انتخاب فروشنده تأکید زیادی بر پایین بودن قیمت دارند، حال آنکه قیمت پایین به خودی خود عامل برتری محسوب نمی شود، بلکه قیمت باید متناسب با کیفیت و سایر ویژگی های کالا و عرضه کننده آن مورد ارزیابی قرارگیرد.
۳. زمان مناسب: یکی از نکات اساسی در فرآیند خرید، برنامه ریزی برای خرید در زمان های مناسب است. خرید در زمان های مناسب مزایای متعددی برای سازمان به دنبال دارد از جمله کاهش تأثیر نوسان قیمت اقلام

بر فعالیت های موسسه، خرید در بهترین شرایط قیمتی بازار، کنترل نوسانات عرضه محصول و جلوگیری از تأثیر نامطلوب نوسانات عرضه بر سازمان. برای تعیین زمان و مقدار مناسب خرید مدل های ریاضی وجود دارد.

٤. مقدار مناسب: خرید اقلام مورد نیاز باید به مقدار مطلوب و با کمترین هزینه مربوط به سفارش و نگهداری صورت گیرد. به عبارت دیگر خرید باید به مقداری صورت گیرد که نه آنقدر کمتر از حد مطلوب بوده که باعث وقفه در تولید شود و نه آنقدر زیاد باشد که موجب افزایش هزینه های نگهداری کالا در انبار گردد.

٥. منبع مناسب: منظور از مناسب و قابل اطمینان بودن یک منبع عملکرد مناسب آن بر مبنای عوامل زیر می باشد:

٥-١. تعهد به مشتری (تحویل به موقع کالا، صداقت در روابط تجاری، تأمین نیازهای مشتری در شرایط مختلف و ...

٥-٢. سطح تکنولوژیکی مطلوب برای پاسخگویی به نیازهای احتمالی مشتری و نیز توانایی در منطبق ساختن خود با تحولات صنعت مربوطه

٥-٣. ظرفیت تولیدی مناسب و توانایی در پاسخ به سفارشات پیش بینی نشده مشتری و نیز افزایش تقاضای مشتری

٥-٤. رعایت استانداردهای حاکم بر صنعت مربوطه

مدیریت ریسک

مدیریت ریسک (Risk Management) فرآیند شناسایی، ارزیابی و کنترل تهدیدات برای سرمایه و درآمد یک سازمان است. این ریسک‌ها از منابع مختلفی مانند عدم قطعیت تامین مالی، بدهی‌های قانونی، مسائل فناوری، خطاهای مدیریت استراتژیک، حوادث و بلایای طبیعی ناشی می‌شوند. به بیانی دیگر، مدیریت ریسک فرآیند شناسایی، تجزیه و تحلیل، پذیرش یا کاهش عدم قطعیت در تصمیمات سرمایه‌گذاری است. در صورت کلی، هدف اصلی مدیریتِ ریسک شناسایی مشکلات بالقوه پیش از وقوع آن و داشتن برنامه‌ای برای رسیدگی به آن‌ها است.

مدیریت ریسک در واحد تدارکات

یکی از جنبه های مهم ریسک تدارکات انحرافی زمان واقعی در دسترس قرار گرفتن کالا و خدمات مورد نیاز با زمان پیش بینی شده و همچنین کیفیت واقعی اقلام و خدمات دریافت شده با کیفیت پیش بینی شده است. در برنامه ریزی تدارکات می بایستی تمام ریسک های مربوطه شناسایی شده، راه کارهای مناسب برای کاهش و مقابله با آنها در برنامه ریزی پیش بینی شود.

به کارگیری تمامی ابزارها و تکنیک ها برای شناخت کامل بازار و شناخت دقیق منابع تدارکات، از میان قیمت دهندگان و تبلیغات گوناگون و فنون مذاکره و چانه زنی بسیار موثر است.

می بایستی تمام امکانات و پیش نیازهای مربوط به حمل و نقل و انبارداری در نظر گرفته شده، پیش بینی شود.

تغییر در رویکرد برگزاری مناقصه و استعلام از هدف انتخاب پیشنهاد با حداقل قیمت به انتخاب پیشنهادی که حداکثر کارایی را به همراه داشته باشد. به طور حتم کارایی قیمتی و صرفه اقتصادی نیز یکی از مهمترین معیارهای انتخاب منبع است ولی باید دست کم این نکته در فرایند برگزاری و داوری مناقصه و استعلام رعایت شود که پیشنهادی قابل قبول است که اعلام کننده کمترین قیمت برای کیفیت های برابر و یا برترین کیفیت در قیمت های برابر است.

برنامه ریزی دقیق در مورد ایجاد و فراهم آوردن هم پوشانی دقیق و هماهنگی کامل بین سه عامل: زمان احتیاج به کالا و خدمات، زمان خرید و زمان بندی جریانات نقدینگی قابل دسترس.

برای کاهش محدودیت های ناشی از گردش نقدینگی و انعطاف پذیری مالی می بایستی برنامه مالی به دقت مورد بررسی قرار گرفته، بر آن اساس توافق های لازم در مورد تامین اعتبار و پرداخت ها با تهیه کنندگان به عمل آید.

در سفارشات می بایستی تمامی اقلام و خدمات مورد انتظار در تدارکات با جزییات لازم و کافی به گونه ای قابل فهم و استفاده تشریح شده، در اختیار فروشندگان بالقوه قرار گیرد. بهتر است سفارشات به اجزای تخصصی تری تقسیم شوند و بخش های مختلف و متناسب با هر تهیه کننده به فراخور زمینه کاری آنها، در اختیار فروشندگان کالا وخدمات قرار گیرند.

برای برخی از اقلام مهم، چندین تهیه کننده شناسایی شوند تا در صورت بروز هر گونه مشکل در فرآیند سفارش، امکان جایگزینی سریع فروشندگان وجود داشته باشد.

به کارگیری مناسب سیستم تدارکات به هنگام، این سیستم در نهایت به بهبود مستمر و افزایش انعطاف پذیری در راستای برنامه های زمان بندی شده می انجامد.

انجام آموزش های لازم برای کارپردازان و برقراری روابط و فرهنگ کاری قوی با فروشندگان از راه آموزش و بستن قراردادهای کامل می پذیرد.

در نظر گرفتن تمام پیش نیازها، اقلام و خدمات مورد نیاز و روش تهیه آنها و امکان سنجی موارد مربوط

برقراری جلسات مشترک با رئیس امور عمومی و مسئول انبار و حسابداری برای هم اندیشی و برقراری ارتباط نزدیک و مستمر تا تعاملی مشترک میان بخش های مختلف سازمان با دایره خرید و تدارکات به عنوان یکی از نقاط اتصال میان بخش های مختلف سازمان با دایره خرید و تدارکات به عنوان یکی از نقاط اتصال میان بخش های مختلف اجرایی به وجود آید.

برگزاری مناقصه و استعلام با این استراتژی که هدف از برگزاری مناقصه دستیابی به بالاترین ارزش از راه دقت در انتخاب منبع با کمترین هزینه و حداکثر کارایی است. در انتخاب فروشنده یا پیمانکار از راه مناقصه، مهمترین معیار داوری و انتخاب شامل عوامل کیفی، تحویل به موقع و البته قیمت معقول است.

در قرارداد، رویه های حل و فصل اختلاف ها باید به گونه ای در نظر گرفته شود که تاخیری به وجود نیاورد. سیستم کنترل تغییرات در قراردادهای تدارکات بایستی فراگیر بوده، هر گونه تغییری به صورت یکپارچه مورد کنترل قرار گیرد.

برقراری رویه های ارزیابی کیفیت در سیستم تدارکات شامل تمامی فعالیت های کنترلی، از قبیل: بازرسی کالاها، ارزیابی و ممیزی سیستم کیفیت و ارزیابی پیمان کاران می شود. فعالیت های ارزیابی برای اطمینان یافتن از اجرای برنامه های مدون شده، در بخش برنامه ریزی صورت می گیرند.

ایجاد مهارت های کافی و لازم، شامل: مهارت های ارتباطی، تحلیل مالی، پژوهشی و بازاریابی، روان شناسی و غیره.

فاکتور خرید

فاکتور خرید(purchase invoice) نوعی از فاکتور است که توسط فروشنده به خریدار ارائه می‌شود. برای اینکه بدانیم چه جنسی را به چه مبلغی و از چه شخصی خریداری کردیم، و پس از خرید یک کالا و یا یک خدمت، مورد استفاده و ثبت می گردد. با انجام این کار، به موجودی کالای مورد نظر در انبار اضافه می شود. در این فاکتور شخص طرف حساب شما، تأمین کننده کالا می‌باشد. خدمات یا کالاهای خریداری شده، قیمت فروش و مقدار آن مشخص می‌شود. به بیان بهتر این نوع فاکتورها برای مشخص کردن یک کالا یا خدمات خریداری شده و وجهی که بابت آن پرداخت شده، مورد استفاده‌ی خریدار قرار می‌گیرد.

به طور معمول، در این فاکتور مشخصات خریدار و فروشنده، تاریخ خرید، تاریخ، فی، شرح کالا یا خدمات، تخفیف، مبلغ بدهی و مبلغ نهایی و... وجود دارد.

شرایط فاکتور خرید

دارای شماره سریال و مشخصات و آدرس فروشنده روی سربرگ قید شده باشد.(طبق فرم اعلامی وزارت دارایی)

فاقد هر گونه قلم خوردگی و لاک گیری بوده و به نام دانشگاه یا واحد اجرایی ذیربط و با ذکر تاریخ یا هزینه باشد.

امضا و مهر فروشنده به طور واضح در روی فاکتور حک شده باشد. مشخصات مامور خرید (نام، نام خانوادگی و سمت) بر روی فاکتور باید درج شده باشد و باید خرید محصول و یا خدمت را به نازلترین بها تایید کند. فاکتور باید به تایید مسیولین ذیربط برسد.

ویژگی‌های فاکتور رسمی مورد تایید دارایی

شماره سریال(شماره فاکتور): مهمترین ویژگی‌های فاکتور رسمی تایید شده نوع چاپ شماره سریال آنهاست. شماره سریال فاکتور رسمی باید با رنگ قرمز و در قالب افست یا ملخی و یا با کمی برجستگی چاپ شود که به راحتی قابل شناسایی باشد و از چاپ دیجیتالی و شماره زدن‌های معمولی قابل تشخیص باشد.

اطلاعات خریدار و فروشنده: کد اقتصادی، شناسه ملی/کد ملی، شماره ثبت، آدرس، کد پستی، شماره تلفن و مشخصات دیگر هر دو طرف معامله حتما باید در فاکتور مورد تایید دارایی رسمی خرید و فروش ذکر شوند.

تخفیفات، مالیات و عوارض: در هنگام تهیه فاکتور رسمی کالا و خدماتی که ارائه شده باید با اعلام تعداد و قیمت توضیح داده شوند، تخفیف‌ها اعمال و نشان داده شود و سپس باید مالیات و عوارض بر ارزش افزوده آن محاسبه و ذکر شود. در این مورد باید توجه کنید که تخفیف حتما باید قبل از محاسبه مالیات و ارزش افزوده اعمال شود؛ برخی به اشتباه در ابتدا مالیات و عوارض را محاسبه و در مرحله آخر تخفیف را محاسبه می‌کنند.

امضاء و مهر: در نهایت آخرین ویژگی فاکتور رسمی مورد تایید دارایی، عدم وجود خط خوردگی در فاکتور و وجود مهر و امضاء در فاکتورهاست.

رابطه انبار با واحد تامین و خرید

واحد تامین و خرید نیز باید تمامی اطلاعات کمی و کیفی مورد نیاز خود را از انبار تهیه و با توجه به آنها نسبت به هرگونه سفارش خرید اقدام کند، ظرفیت و حجم ذخیره سازی تمامی انبارهای موجود در سازمان به همراه ویژگی ها و تناسب کیفی هر کدام برای واحد تامین موضوع مهمی است که بی توجه به آن زیان های فراوانی را به دنبال دارد، واحد تامین و خرید باید با داشتن اطلاعات در هر لحظه، موجودی انبار را بداند و در صورت لزوم با خرید به هنگام نسبت به تامین مناسب موجود ها در سقف تعریف شده و اطمینان بخش مبادرت ورزد، این واحد با تدبیر صحیح در فواصل زمانی گوناگون و با عنایت به موارد بالا، بهترین و مناسب ترین حجم خرید را انجام می دهد، طبیعی است که با انجام عملیات مناسب و هماهنگ، سازمان از پرداخت هزینه های اضافی مانند هزینه تاخیر وسایل نقلیه حمل و نقل، هزینه ضایعات، هزینه بهره سرمایه، هزینه توقف و

بیکاری و مانند آن مصون خواهد ماند و از ترکیب و انسجام واحد های انبار و خرید به بهره وری بیشتری دست می یابد.

رویکرد های مختلف در روابط خریدار و تامین کننده

رویکردهای مختلفی در روابط با تامین کنندگان وجود دارد که در زیر دو مورد بررسی می شود:

رویکرد مبتنی بر مواجهه و فاکتور نویسی، که خریدار به منظور کمینه کردن هزینه های تولید و تراکنش خود با تامین کننده ارتباط برقرار و در مقابل خرید کالا یا خدمات، فاکتور اخذ و مبلغ فاکتور پرداخت می شود.

رویکرد مشارکتی: ارتباط تنگاتنگ با تئوری رفتاری و مبتنی بر مذاکره، با انعقاد قرارداد و مشارکت طولانی.

انتخاب تامین کنندگان

بیشتر سازمان ها دارای لیست تامین کنندگان تائید شده ای هستند که از خدمات قابل قبولی در گذشته برخوردار بوده یا به طریقی از خوشنامی آنان مطلع شده اند و سفارشات خود را از آنها خرید می کنند.

سیاست خرید یک نوع کالا از یک تامین کننده، موجب آسیب پذیر شدن سازمان می گردد و آنها را در صورت بروز مشکل، با خطر جدی مثل توقف خط تولید یا خدمت مواجه خواهد کرد، برای همین برخی سازمان ها سیاست خرید از چند تامین کننده را دارند، دیگر اینکه رقابت میان تامین کنندگان، قیمت ها را کاهش می دهد و احتمال کمتری در بروز وقفه در تامین وجود دارد.

البته در بحث تامین کالا بر اساس اصول و زنجیره تامین ناب انتخاب چند تامین کننده مد نظر نمی باشد بلکه برای یک نوع کالا، یک یا دو تامین کننده در نظر گرفته می شود و هدف از این روش کار با تامین کنندگان مطمئن و معتبر است و اگر تامین کننده دارای نقصی باشد سازمان در صدد کمک جهت رفع آن برآمده و در نهایت اگر تامین کننده نتواند خود را با خواسته های سازمان تطبیق دهد، کنار گذاشته شده و تامین کننده جدید جایگزین می شود، هرچه تعداد تامین کنندگان کمتر باشد، مدیریت بر آنها ساده تر است، در روش فوق همواره سازمان می تواند جهت کاهش قیمت کالا و یا بالا بردن سطح خدمت دهی با تامین کننده مذاکره نماید. یا به عبارتی دیگر، در این روش رابطه بین تامین کننده و سازمان به طور کامل بازآفرینی می شود و از رابطه تهاجمی، مخفی کاری و سوء ظن دوجانبه به همکاری دوجانبه سوق داده می شود، سازمان با بررسی دقیق قیمت های تمام شده تامین کنندگان و عواملی که باعث تقلیل قیمت می شود و با پایه گذاری رابطه منطقی در تحلیل و تثبیت قیمت ها، باعث شده هر دو طرف از سود منصفانه ای بهره مند شوند و در رابطه با تقلیل قیمت ها با هم همکاری داشته باشند، این همکاری به سود دو طرف می باشد و سازمان فعالیت های آموزشی لازم با تامین کننده را جهت نیل به بهبود مرغوبیت کالا و خدمت دهی مناسب را پایه گذاری می کند.

زنجیره تامین ناب

تفکر زنجیره تامین ناب که همزمان با تفکر تولید ناب به وجود آمد، ابتدا در ژاپن شکل گرفت و اجرا شد در این روش تامین کنندگان بر اساس قیمت پیشنهادی انتخاب نمی شوند بلکه اساس انتخاب آنها سابقه همکاری و تجربه عملکرد آنهاست.

در زنجیره تامین ناب، تامین کنندگان به لایه های مختلف تقسیم بندی شده و در لایه اول، تامین کنندگان اصلی قرار میگیرند و در لایه های بعد، تامین کنندگان لایه های بالاتر، و در هر سطحی تعداد کمی تامین کننده وجود دارد.

برای تعیین قیمت در این روش سازمان بر اساس کارشناسی و تحلیل بازار، قیمت هدف را در نظر گرفته و سپس با توجه به این قیمت، با تامین کننده بر سر قیمت مناسبی که سود هر دو طرف را در بر داشته باشد به توافق می رسد (تئوری برنده – برنده) برای تامین سود مناسب هر دو طرف از تکنیک مهندسی ارزش جهت کاهش هزینه ها استفاده می شود.

پایش عملکرد تامین کنندگان

سازمان ها به منظور ایجاد اطمینان از اینکه آیا تامین کنندگانشان در آینده می توانند خدمات رضایت بخشی را ارائه نمایند، آنها را تحت کنترل و پایش قرار می دهند.

یکی از روش های معمول پایش، تهیه و استفاده از یک چک لیست حاوی عوامل مهم برای سازمان است که بایستی کنترل شوند و این چک لیست معلوم می کند آیا تامین کنندگان در محدوده استاندارد قابل قبول سازمان قرار دارند یا نه.

اگر تامین کننده نتواند در محدوده استانداردهای مورد درخواست قرار گیرد، سازمان مجبور است راجع به بهبود سطح تامین کننده کوشش کند یا در جستجوی منبع جدید باشد.

هدف از این کار صرف جایگزینی تامین کننده نیست بلکه پایش عملکرد و شناسایی حوزه هایی است که نیاز به بهبود دارند و توافق با تامین کننده روی بهترین روش برای دستیابی به آن است، در صورت عدم کارآیی تامین کننده آخرین گزینه یافتن منابع تامین جدید است.

دسته بندی سفارشات خرید بر اساس نوع خرید

سازمان ها اغلب برای فعالیت های حوزه ی تدارک و انجام بازرسی های متداول جهت کنترل قیمت خرید یا صلاحیت تامین کننده قواعدی را وضع می نمایند (مقدار ریالی گروه بندی ها به صورت مثال در نظر گرفته شده است و بسته به سیاست های هر سازمان می تواند تغییر کند.)

خرید های گروه ۱: یک رویه ساده برای خریدهای تا سقف ۲۰ میلیون ریال به عنوان مثال: خرید این نوع معاملات بنا به کمترین بهای ممکن با تشخیص و مسئولیت کارپرداز یا مأمور خرید و سرپرست او انجام و فاکتور مربوطه به تایید بازرس خرید یا مدیرعامل یا نماینده مجاز وی می رسد.

خرید های گروه ۲: یک رویه سخت تر برای خریدهایی تا سقف ۵۰ میلیون ریال به عنوان مثال: با اخذ استعلام کتبی (حداقل از سه تامین کننده) با تشخیص و مسئولیت کارپرداز و تائید مدیر تدارکات با تصویب مدیر عامل شرکت یا نماینده مجاز وی یا بازرس خرید.

خرید های گروه ۳: یک رویه تخصصی و همراه با تحلیل های جزئی برای خریدهای بالاتر به عنوان مثال: خرید با تائید و تصویب هئیت مدیره از طریق "استعلام" مانند معاملات گروه دو و یا از طریق مناقصه محدود یا مناقصه عمومی انجام می پذیرد.

تقسیم بندی نوع خرید بر اساس اهمیت مواد

جهت خرید مواد غیر بحرانی و دارای سود کم و با ریسک کم تامین، نیاز به رویکردهای ساده برای خرید دارند.

جهت مواد گلوگاهی یا دارای سود زیاد، جهت اجتناب از مشکلات بالقوه نیاز به قراردادهای بلند مدت با تامین کننده معتبر می باشد.

مواد استراتژیک، با سود زیاد نیاز به مراودات رسمی تر با تامین کنندگان باسابقه تر و معتبرتر دارند.

تعریف تامین کنندگان یا اشخاص، شرکت های طرف قرارداد

در خصوص دسته بندی تامین کنندگان یا اشخاص یا شرکت ها طرف قرارداد خارج از کارخانه دستورالعمل کدگذاری تامین کنندگان که با در نظر گرفتن حیطه کاری صورت می پذیرد و در دفترچه تامین کنندگان تعریف و نگهداری می شود.

از جمله ارکان اصلی یک سیستم تدارکات و خرید وجود یک بانک اطلاعاتی از کلیه تامین کنندگان سازمان می باشد، که امکان برنامه ریزی خرید و دسترسی در کمترین زمان به تامین کننده خاص را فراهم می آورد.

برخی از حیطه کاری تأمین کنندگان(Suppliers) :

- ✓ تامین کالا (فروشندگان) اقلام عمومی
- ✓ تامین ماشین آلات تولیدی و قطعات یدکی
- ✓ تامین خدمات (آبکاری، رنگ)
- ✓ تامین مواد اولیه
- ✓ تامین حمل و نقل
- ✓ تامین ابزار و تجهیزات اندازه گیری
- ✓ تامین آموزشی
- ✓ تامین خدمات آزمایشگاهی
- ✓ تامین خدمات فنی

اصول مدیریت تدارکات و کارپردازی

- **عوامل موثر در صحت و دقت در کیفیت**

عوامل زیر باید در مورد کیفیت کالا مورد توجه و بررسی قرارگیرد:

- ✓ خصوصیات فنی
- ✓ استاندارد کالا
- ✓ درجه بندی عرضه کنندگان شامل: عملکرد گذشته ، شهرت ، ارزیابی نمونه ها

- **عوامل موثر در انتخاب کمیت دقیق**

توجه به نکات زیر برای انتخاب کمیت ضرورت دارد:

- ✓ اهداف خرید:

الف) خرید به منظور نگهداری

ب) خرید به منظور مصرف

- ✓ برنامه ریزی مقدار وزمان:

توجه به محاسبه حداقل و حداکثر موجودی و نقطه سفارش

- **صحت در انتخاب مکان و زمان**

استفاده از تکنیک های زیر در این انتخاب توصیه شده است:

الف) عرضه کالا بدون تاخیر

ب) به حداقل رسانیدن زمان توقف کارهای سازمان

ج) تولید بدون ضایعات

- **خرید از منابع واجد شرایط**

برای نیل به هدف فوق توجه به نکات زیر توصیه شده است :

الف) بررسی و تحقیق در بازار عرضه کنندگان کالا

ب) تعیین سازنده اصلی، لوازم یدکی و خدمات پس از فروش

ج) تعیین واحدهای تصمیم گیرنده

د) ایمنی در عرضه کالا

ه) عوامل عمومی انتخاب و بعد مسافت عرضه کنندگان کالا

نقش و اهمیت تدارکات و تاثیر آن در صرفه جویی

شاید نتوان دوره تاریخی مشخصی را برای شناخت تشریح مبانی نظری دانش خرید کالا مطرح کرد ، ولی می توان به عنوان بستر و زمینه نوزایی اش آن را به مثابه شاخه ای از علم مدیریت، دانشی نوپا تلقی نمود که از اوایل قران بیستم مورد توجه قرار گرفت و به عنوان مبحثی مستقل و قابل اعتنا در مباحث مدیریت، به تئوریزه کردن ویژگی ها و خصوصیات آن همت گماشته شد.

به نظر می رسد شناخت نقش و اهمیت تدارکات در عرصه مدیریت سازمان ها، از اهمیت تدارکات کالا از خارج از مرزهای کشورها آغاز شد.

آنجا که موضوع تدارکات با ضوابط و مقررات پیچیده مستقیم اقتصادی چون نحوه تامین ارز و مبادله آن، تشخیص وسیله نقلیه مناسب برای حمل کالا در ارتباط بود.

نقش و اهمیت تدارکات را می توان در ویژگی های زیر خلاصه نمود:

تدارکات به مثابه یکی از ابزارهای مهم مدیریت: از مدیریت در متون ومنابع مختلف علوم اداری، تعاریف مختلفی ارائه شده است. اما غالب صاحب نظران وظایف اصلی مدیر را طرح ریزی، سازمان دهی، تامین نیروی انسانی، هدایت و کنترل می دانند که هدف آن " ایجاد و حفظ محیطی است که در آن افراد با یکدیگر به طور گروهی ، هدف مشخصی را به نحو کارا و موثر تحقق می بخشند."

لذا دیگر مدیر نمی تواند این وظایف خاص برای تامین انواع و اقسام کالاهای مورد نیاز سازمان با مختصات و مشخصات فنی مختلف را توامان با وظایف اصلی خود ایفا نماید و نیازمند استقرار یک سیستم مدیریتی در ساختار مدیریتی کل سازمان است که در دانش مدیریت به آن تدارکات اطلاق شده و و به عنوان بازوی مهم مدیریت کل در سازمان ایفای نقش می کند.

نقش تدارکات در تامین کیفیت کالا: در عرصه رقابتی اقتصاد امروز، برای تولید و توزیع هریک از مواد اولیه، ابزار آلات، ماشین آلات، تجهیزات، کالاها و مواد ساختمانی و ملزومات اداری ده ها فروشنده و تولید کننده در کشورهای مختلف فعالیت می کنند که به ندرت این محصولات به ظاهر مشابه، دارای مختصات و مشخصات فنی یکسان می باشند. این کار از عهده یک یا دو مامور خرید خارج است، بلکه امروزه چنین وظیفه ای صرفا با تامین نیروی انسانی ماهر و متخصص در یک ساختار سازمانی منسجم امکان پذیر است. امروزه در سازمان ها تدارکات این وظیفه سنگین را بر عهده دارد که کلیه کالاهای مورد نیاز را با بهترین و مناسب ترین کیفیت تامین کند.

نقش تدارکات در تامین کالا با مناسب ترین قیمت: موضوع قیمت همیشه بحث برانگیزترین مسئله خرید کالا بوده و می توان گفت یکی از مبانی اصلی تخصصی شدن مدیریت تدارکات ، خرید کالا به قیمت مناسب در شرایط رقابت اقتصادی و بازار تقاضا می باشد.

تعیین قیمت قابل قبول برای خرید کالا ، به عوامل متعدد اقتصادی وابسته است و مدیران خرید بدون آگاهی و تخصص در علم اقتصاد قادر به شناخت و تشخیص آن عوامل نیستند.

مدیران تدارکات با شناخت و تجزیه و تحلیل در موقعیت های زمانی و مکانی مختلف قادرند کالای مورد نیاز سازمان متبوع را به مناسب ترین قیمت ممکن تامین نمایند.

نقش تدارکات در شناخت بازار عرضه کالا: در زمانی نه چندان دور، از یک طرف اقلام کالاهای مورد نیاز یک سازمان و از طرف دیگر فروشندگان کالاهای مذکور آنچنان محدود و در معرض اطلاعات و شناخت ماموران خرید بودند که کارپردازان به محض دریافت تقاضای خرید از واحدهای سازمان، در مدت چند ساعت آنها را خرید می کردند. ولی امروزه تعداد تولیدکنندگان و توزیع کنندگان اقلام بی شمار کالاهای مورد نیاز سازمان به ده ها و حتی صدها واحد ابلاغ می شود و به راحتی نمی توان قابلیت و توانایی آنها را تشخیص داد.

بنابراین شناخت ماهیت تولیدکنندگان و توزیع کنندگان کالا و اطلاع از زوایای پنهان کیفیت مدیریت آنها، فارغ از تبلیغات ظاهری به کار حرفه ای و فنی تخصصی تبدیل شده است که فقط با استقرار ساختار تشکیلاتی تدارکات مناسب در سازمان و به کار گیری افراد متخصص و مجرب، جمع آوری اطلاعات جامع از همه عرضه کنندگان کالا و استفاده به موقع از آنها امکان پذیر است.

نقش تدارکات در استفاده بهینه از منابع سازمان: در حقیقت آنچه از مدیریت تدارکات یک سازمان برای تامین کیفیت کالا، خرید با قیمت مناسب، خرید از بهترین منابع تولید و توزیع انتظار می رود برای این است که اعتبارات تخصیص یافته به خرید کالا و خدمات از منابع سازمان به هدر نرود و با صرفه ترین خریدها صورت گیرد. با توجه به این که بخش قابل توجهی از منابع هر سازمان برای خرید کالا و خدمات اعم از مواد اولیه و مواد کمکی تولید و ارایه خدمات تخصیص داده می شود، نحوه مصرف منابع برای هزینه خرید کالا و خدمات در هر سازمان، چه انتفاعی و چه غیر انتفاعی بستگی دارد.

وظایف و ساختار تشکیلاتی مدیریت تدارکات کالا و کارآیی آن در برنامه های سازمان

امروزه وظیفه خرید و تدارک کالا، به یک حرفه تخصصی مبدل شده است و اجرای یک وظیفه تخصصی نیازمند آشنایی با علومی است که در فرایند اجرای آن وظیفه به کار گرفته می شود.

در دنیای امروز برای تشخیص زمان مناسب خرید فقط به ملاحظه موجودی انبار بسنده نمی شود، بلکه با بکارگیری روش های ابداع شده، زمان مناسب تشخیص داده می شود و مدیریت خرید با استفده از روش هایی که مدون شده است، نسبت به شناسایی و تجزیه و تحلیل موقعیت بازارهای عرضه کالای مورد نیاز سازمان اقدام می کند.

واحد تدارکات به عنوان اولین واحد ارایه دهنده خدمات غیر مستقیم در هر سازمان در بخش پشتیبانی آن قرار می گیرد، ولی ساختار تشکیلاتی آن در سازمان های مختلف متناسب با نوع عملیات و اندازه سازمان متفاوت است.

ممکن است در برخی از سازمان ها در واحد تدارکات، کارشناس یا کارشناسانی برای انجام وظایف مشاور در امور کلی تدارکات از قبیل تحلیل و بررسی اقتصادی بازارهای داخلی و خارجی، ارزیابی کیفیت کالاها و سایر امور مشابه به کارگمارده شوند. در حالی که در برخی دیگر از سازمان ها برای انجام این وظایف، در ساختار تشکیلاتی خود پست سازمانی ثابت ایجاد نمی کنند و در صورت ضرورت از خدمات مشاوره ای موسسات تخصصی خارج از سازمان استفاده می کنند.

اصول مدیریت تدارکات

مدیریت تدارکات با این وظایف خود از طراحی گرفته تا مرحله نظارت و کنترل و نیز در تدوین سیاست های اجرایی خرید، در پی دستیابی به یک هدف کلی یعنی خرید مطلوب است.

برای خرید مطلوب باید اصولی مد نظر قرار گیرد که به اصول پنج گانه یا مطلوبیت پنج گانه معروف است. این اصول عبارتند از:

- ✓ کیفیت صحیح
- ✓ کمیت دقیق
- ✓ صحت در انتخاب زمان و مکان
- ✓ قیمت مناسب
- ✓ منابع مطمئن

کیفیت صحیح: در برنامه تامین کالای مورد نیاز سازمان، وقتی کیفیت خوب قابل حصول است که مدیر خرید دو موضوع مشخصات خود کالا و شرایط و سوابق فروشندگان را با دقت بررسی نماید. ممکن است کالای مشخصی با علامت تجاری خاص مد نظر واحد درخواست کننده باشد، در این صورت مامور خرید باید بیشتر به شرایط و سوابق فروشندگان در ارایه کالای مورد نظر، توجه نموده و با مقایسه شهرت و عملکرد قبلی آنها در زمینه خدمات پس از فروش، نسبت به خرید کالای اصلی اطمینان حاصل نماید.

در این زمینه، مدت ضمانت کیفیت از طرف فروشندگان مختلف می تواند یکی از ملاک های ارزیابی باشد. برخی اوقات نیز مدیر تدارکات بنا به تجربیات حاصله و شناخت دقیقی که از مشخصات فنی علامت تجاری درخواست شده وارد مذاکره شده و اطلاعات و دلایل خود را ارایه نماید تا واحد درخواست کننده با آگاهی بیشتر درخواست نهایی خود را مطرح کند.

اما چنان چه واحد درخواست کننده مشخصات خاصی مانند شکل ظاهری، رنگ، اندازه و مشخصات فنی برای کالای مورد درخواست را مد نظر قرار داده و مطرح نماید، در این حالت کار مدیر خرید مشکل تر شده و باید با بررسی و ارزیابی کالای مورد نظر با علامت تجاری مختلف، نسبت به خرید علامتی از آن که بیشتر با مشخصات کالای درخواست شده تطبیق داشته باشد اقدام نماید.

کمیت دقیق: منظور از کمیت دقیق، تعیین میزان مناسب خرید هر کالا در مقاطع زمانی مختلف است. البته معمولا واحد درخواست کننده میزان کالای مورد درخواست خود را تعیین می کند و برای تعیین آن میزان، مبانی مختلفی مد نظر قرار می گیرد. این مبانی متناسب با نوع کالا مشخص می شود و معمولا از وظایف مسئولان انبار کالاهای مختلف است. اما در تعیین میزان خرید با توجه به وضعیت عرضه و تقاضای هر کالا در بازار در زمانی مشخص به مسیولیت کارشناسان و ماموران خرید مربوط می شود. چنانچه مسیولان خرید پیش

بینی نمایند که درآینده نزدیک کالایی خاص در بازار نایاب خواهد شد و قیمت آن به میزان قابل توجهی افزایش خواهد یافت، میزان بالای خرید را به مدیران سازمان متبوع توصیه خواهند کرد و در صورتی که اوضاع بازار نشان دهد که به زودی قیمت کالایی با افت ناگهانی قیمت مواجه خواهد شد، با موافقت مدیران مربوطه، خرید آن را متوقف و یا به میزان کمی خریداری خواهند کرد.

صحت در انتخاب زمان و مکان: چنانچه در بحث کمیت دقیق ملاحظه شد، تعیین زمان مناسب برای خرید از ضرورت های برنامه خرید است.

قیمت مناسب: شاید مهم ترین اصل از اصول خرید ، اصل قیمت مناسب است که پیوسته به عنوان عامل مثبت در نقش تدارکات مطرح می شود. بارها شاهد بوده ایم که در مزیت یک مامور خرید یا یک واحد تدارکات مطرح شده است که کالای مشخصی به قیمت گران خریداری نموده است.

ولی در مقابل کسانی که به عوامل شکل دهنده قیمت آگاهی دارند، هیچ وقت خرید به کمترین قیمت را جزو مزیت های یک مامور خرید یا یک واحد تدارکات نمی دانند. در واقع عوامل متعددی در تعیین قیمت کالا موثرند که نادیده گرفتن آنها موجب می شود کالایی نامرغوب و بی کیفیت در اختیار سازمان قرار گیرد. به طور کلی عوامل اصلی تعیین کننده قیمت کالا عبارتند از : بهای تمام شده کالای آماده فروش ، شرایط عرضه و تقاضای کالا در بازار ، بازار رقابتی یا بسته.

- ✓ بحث قیمت مناسب بهای تمام شده هر کالا عامل مستقیم تعیین قیمت آن : به جز مواردی که تولیدکنندگان مجبور می شوند، کالایی را با تحمل زیان به فروش برسانند، بهای تمام شده حد پایین قیمت فروش هر محصول است. البته تولیدکنندگان ، قیمت فروش محصولات خود را طوری تعیین می کنند که ضمن پوشش

هزینه های تولید ، هزینه های بازاریابی و فروش، هزینه های عمومی و اداری و هزینه های مالی ، سود قابل قبولی را نیز تحصیل کنند.

- ✓ شرایط عرضه و تقاضای کالا در بازار : معمولا در شرایط زمانی مختلف ، بنا به دلایل متعدد، سطح تقاضای خرید نسبت به کالایی خاص افزایش می یابد و گاهی نیز سطح خرید آن پایین می آید. در این شرایط متفاوت ، بسته به این که وضعیت کالای مذکور چگونه باشد قیمت آن تعیین می شود.
- ✓ بازار رقابت یا بسته : رقابت، عامل مهم تعیین کننده قیمت هر کالاست. رقابت، محصول شرایط بازار آزاد یا رقابتی است به همین خاطر مسئول تدارکات باید بازار را به خوبی بشناسد و بتواند نقاط ضعف و قوت آن را تشخیص دهد.

منابع مطمئن: کالاهای مورد نیاز یک سازمان مهم، باید پیوسته از منابع مطمئنی تامین شود، چرا که تامین همه عناصر خرید شامل کیفیت مناسب، کمیت دقیق، خرید به موقع و قیمت مناسب در گرو تامین کالا از منابع مطمئن است. یک مامور خرید صادق و مجرب، یا یک واحد تدارکات کارآمد همیشه سعی می کند کالای مورد نیاز سازمان را از منابعی مطمئن تامین نماید که کیفیت آنها از قبل آزموده شده و مورد وثوق واحدهای مصرف کننده آن کالا در سازمان است.

فرآیند خرید کالا

فرآیند خرید با تحویل یک نسخه از فرم سفارش خرید کالا، تکمیل شده و تائید مدیر مالی و مدیرعامل از انبار به واحد خرید یا تدارکات شروع می شود (نحوه سفارش گذاری کالا در رویه اجرایی انبار توضیح داده شد)، فرم سفارش خرید کالا در واحد خرید در دستور خرید قرار گرفته و کارپرداز خرید مشخص شده و به وی ارجاع می شود و سفارشات مشخص، دسته بندی شده و سفارشاتی که نیاز به اخذ استعلام یا دریافت پیش فاکتور یا انجام مناقصه دارند وارد سیکل مربوطه می گردند.

در صورتی که دریافت قیمت از طریق اخذ پیش فاکتور انجام گیرد، پس از رؤیت قیمت توسط تأییدکنندگان قیمت پیش فاکتور، در صورت مناسب بودن قیمت، تأمین کننده انتخاب گردیده و سیکل خرید انجام می گیرد.

در تمامی مناقصه های انجام شده صلاحیت پیمانکاران، فروشندگان و تامین کنندگان که با آنها معامله انجام می شود توسط واحدهای فنی و خرید سازمان بررسی و به تصویب هیئت مدیره می رسد.

در مورد معاملاتی که مدت تحویل کالا یا خدمات بیش از سه ماه باشد بهتر است عقد قرارداد صورت گیرد.

داده های خرید: همواره اطلاعات خرید در خصوص مواد اولیه، قطعات و مجموعه های مورد استفاده در محصولات تولیدی سازمان می بایست توسط واحدهای فنی مربوطه در یک فرم تحت عنوان داده های خرید ثبت و جهت اطلاع از چگونگی خرید و مشخصات فنی کالا در اختیار واحد بازرگانی و تدارکات قرار گیرد، اطلاعات فنی کالاهای دیگر هنگام ارجاع فرم سفارش خرید از انبار در توضیحات فرم مشخص می شود یا خرید کالا طبق نمونه ارسالی درخواست کننده خرید جهت واحد خرید ارسال می شود.

فرآیند خرید کالا و ارجاع سفارشات خرید به کارپرداز

بعد از ارجاع خرید به مامور خرید، در صورتی که برای تأمین کالا نیاز به پیش پرداخت باشد، پیش فاکتور از تأمین کننده اخذ و پس از تأیید و امضا توسط تائید کنندگان مجاز، پیش فاکتور تأیید شده به حسابداری خرید جهت انجام امور مالی ارسال می شود، پیش فاکتور تأیید شده جهت صدور چک به حسابداری مالی ارسال می گردد. حسابداری مالی نیز پس از دریافت پیش فاکتور اقدام به صدور برگ چک و فرم رسید چک می نماید. برگ چک و فرم رسید چک به حسابداری خرید تحویل، سند حسابداری صادر و سپس توسط کارمند خرید به تأمین کننده تحویل و کالا خریداری می گردد و فرم رسید چک توسط تأمین کننده امضاء و به کارمند خرید برای تحویل به حسابداری مالی عودت می شود. در صورتیکه پرداخت پیش پرداخت لازم نباشد، کالا توسط کارمند خرید، خریداری می گردد. سپس فاکتور از تأمین کننده دریافت و کالا به مقصد تعیین شده انتقال داده می شود. فاکتور دریافتی توسط ناظران مجاز سازمان کنترل و پس از امضا و تأیید به رئیس واحد خرید تحویل داده می شود.

بدو ورود کالا به سازمان فرم ارسال کالا و بارنامه کالا توسط کارمند خرید به همراه کالا، تحویل انبار می گردد.

انبار بعد از طی مراحل دریافت توضیح داده شده در روش اجرایی انبار (مراجعه شود به نمونه روش اجرایی انبارداری و مدیریت انبار) اقدام به صدور فرم رسید انبار مربوط به کالاهای خریداری شده در سه نسخه می نماید، یک نسخه از آن در انبار بایگانی و دو نسخه دیگر به قسمت خرید ارسال می گردد. یک نسخه از فرم رسید انبار در قسمت خرید بایگانی و نسخه دوم با ضمیمه فاکتور خرید به قسمت حسابداری خرید ارسال می شود (جهت یکسان سازی فاکتورهای خرید می توان فاکتورها را در یک فرم فاکتور با شماره سریال های

متوالی ثبت و فاکتور فروشنده ضمیمه این فرم گردد). در قسمت حسابداری خرید نسبت به صدور فرم گزارش کارپردازی و صدور سند حسابداری موقت و صدور فرم درخواست صدور چک، اقدام می شود. گزارش کارپردازی به همراه یک نسخه رسید انبار و سند حسابداری موقت و فاکتور خرید به حسابداری مالی ارسال می گردد و در حسابداری مالی توسط مسئول مربوطه اسناد کنترل و سند حسابداری قطعی صادر می شود.

با توجه به فرم درخواست صدور چک و سایر اسناد پیوست آن، برگ چک و فرم رسید چک صادر و پس از امضاء و تنظیم چک، به کارمند خرید جهت تحویل به تأمین کننده ارجاع می شود. تأمین کننده پس از دریافت چک، فرم رسید چک را امضاء و آن را به کارمند خرید تحویل می دهد، سپس فرم امضاء شده رسید چک به حسابداری مالی عودت داده می شود.

فرآیند اطلاع رسانی از محموله های در حال ورود به سازمان

تمامی محموله هایی که در یک محدوده زمانی مشخص وارد سازمان می گردند قبل از ورود جهت انجام اقدامات پیش دریافت، تخلیه مناسب و اطلاع به واحدهای مصرفی به انبار اطلاع رسانی می گردند. (معمولا ۲٤ ساعت قبل از ورود)

عملکرد تحویل به موقع تامین کننده

تحویل به موقع تامین کنندگان بیانگر توانمندی تامین کنندگان کالا در تحویل محموله های مورد درخواست و نیاز خرید سازمان مطابق با پارمترهای تعیین شده سازمان می باشد. در محاسبه این عملکرد پارامترهایی همچون: تعداد تحویلی، زمان تحویل، کیفیت تحویل و ... می توانند تاثیر گذار باشند، لذا واحد خرید دارای لیستی از تامین کنندگان بوده و عملکرد تامین کنندگان در آن مورد ارزیابی قرار می گیرند.

فرآیند خرید خدمت

یک نسخه از فرم سفارش خرید خدمت تکمیل شده توسط واحد درخواست کننده با کلیه امضاها مورد نیاز مجاز مبنی بر نیاز به ارائه خدمت به واحد خرید ارجاع می شود، سپس با توجه به اطلاعات مندرج در فرم سفارش خرید خدمت، سفارشات مشخص شده، دسته بندی شده و سفارشاتی که نیاز به اخذ استعلام یا دریافت پیش فاکتور دارد، وارد سیکل مربوطه می گردند و جهت اقدام به کارمندان خرید و کارپردازان ارجاع می شود و ادامه مراحل طبق رویه خرید کالا انجام می گیرد، با این تفاوت که در خرید خدمات، تحویل گیرنده خدمت واحد درخواست کننده خدمت می باشد.

در صورت نیاز به پیش پرداخت، پیش فاکتور واصله توسط افراد مجاز سازمان، تأیید شده و جهت صدور چک به حسابداری مالی ارسال می گردد و طبق رویه خرید کالا انجام می شود.

بعد از انجام خدمت و تحویل خدمت به واحد مربوطه، فرم رسید خرید خدمت توسط کارمند خرید صادر و برای درخواست کننده خدمت و نماینده فنی وی جهت اظهار نظر و امضاء ارسال می گردد. در صورتیکه خدمت انجام شده مورد تأیید واحد درخواست کننده نباشد، توسط واحد مربوطه در فرم قید می شود و به تأمین کننده جهت اصلاح و دریافت کامل خدمت اطلاع داده می شود. اما در صورتیکه خدمت انجام شده مورد تأیید باشد، فرم رسید خرید خدمت جهت انجام مراحل دیگر با ضمیمه فاکتور به واحد حسابداری خرید ارسال می گردد و ادامه مراحل طبق رویه خرید کالا انجام می گیرد.

تنخواه گردانی خریدکالا یا خرید خدمت

با ارائه گزارش به حسابداری مالی در مورد هزینه هایی که از محل تنخواه واحد خرید و کارپردازان انجام گرفته، فرم تنخواه گردانی توسط اپراتور خرید صادر و به همراه مدارک هزینه ای مرتبط به حسابداری خرید ارسال می گردد. واحد حسابداری نسبت به صدور سند حسابداری موقت اقدام و پس از کنترل و امضاء فرم تنخواه گردانی و قطعی کردن سند موقت صادره در حسابداری مالی، معادل هزینه های تسویه شده، تنخواه واحد خرید و کارپردازان شارژ و مبلغ تنخواه تحویل قسمت خرید شده و رسید آن دریافت می گردد. سند حسابداری مربوط به رسید دریافتی نیز در واحد حسابداری صادر می شود.

برگزیده آیین نامه مالی و معاملاتی دانشگاه های علوم پزشکی

ماده ۳۳: تنخواه‌گردان پرداخت عبارت است از وجهی که از طرف مدیر امور مالی (خزانه دار) و یا مقامات مجاز از طرف وی و رییس امور مالی در واحدهای اجرایی مستقل با تأیید رییس مؤسسه یا مقامات مجاز از طرف ایشان و رییس واحدهای اجرایی مستقل، برای انجام هزینه‌ها و خریدها در اختیار کارپرداز قرار می‌گیرد.

ماده ٤۵: در مواردی که انجام مناقصه یا مزایده براساس گزارش توجیهی واحد مربوط و به تشخیص هیأتی مرکب از معاون اداری و مالی، ذیحساب و یک نفر به انتخاب رییس مؤسسه میسر یا به مصحلت نباشد می‌توان معامله را به طرف دیگری انجام داد. در این صورت هیأت مزبور با رعایت صرفه و صلاح مؤسسه نحوه انجام معامله را مشخص می‌نماید و پس از تایید رییس مؤسسه معتبر خواهد بود.

ماده ٤٩: کسری و اضافات حاصل در ابواب جمعی امورمالی، اموال و دارایی ها ، صندوق های درآمدی موسسه یا موجودی انبارها اعم از نقدی و یا جنسی و اوراقی که در حکم وجه نقد است با اعلام واحد مربوطه، پس از اعمال مقررات مربوطه، به حساب کسری یا اضافات دوره بسته می شود. کسری و اضافات مزبور تا سقف معاملات متوسط با تشخیص و تصمیم هیئت رئیسه موسسه و بالاتر از آن به هیئت امنا گزارش و ایشان تصمیم گیری خواهند نمود.

ماده ٥٣: کارپرداز ماموری است که نسبت به خرید، تدارک کالا و خدمات مورد نیاز طبق دستور مقامات مجاز با رعایت آیین نامه اقدام می نماید. از کارپردازان قراردادی باید تا سقف تنخواه ایشان وثیقه معتبر اخذ گردد. گردش عملیات تنخواه گردن ها و بالاخص تنخواه کارپردازان در پایان هر سه ماه کنترل، تسویه و ترمیم می گردد.

تبصره۱. در خصوص کارپردازان رسمی و پیمانی تا سقف پاداش پایان خدمت ایشان وثیقه لازم نبوده و مازاد بر آن لازم است و وثیقه دریافت می شود. تسویه پایان خدمت تنخواه داران منوط به تسویه تنخواه ایشان خواهد بود.

تبصره۲. موسسه مجاز به استفاده از خدمات کارکنان قراردادی در مشاغل حسابداری، حسابداری اموال، انبارداری با دریافت وثیقه معتبر یا سفته بر حسب ضرورت با تشخیص رییس موسسه یا مقامات مجاز از طرف ایشان می باشد.

ماده ٥٥: کلیه معاملات مؤسسه اعم از خرید، فروش، اجاره، استجاره، پیمانکاری، اجرت و غیره باید حسب مورد از طریق مناقصه یا مزایده انجام شود.

تبصره: در موارد زیر نیازی به مناقصه و یا مزایده نمی‌باشد :

- در مورد معاملاتی که طرف معامله وزارتخانه یا مؤسسه دولتی یا شرکت دولتی باشد.
- موسسات و نهادهای عمومی غیردولتی و موسسات تابعه که بیش از ۵۱ درصد سهام و یا مالکیت آنها متعلق به موسسات و نهادهای مذکور باشد.

ماده ۸۰: تحویل مورد معامله به شرح زیر انجام شود:

الف) در مورد معاملات جزیی به وسیله و مسیولیت انباردار یا تحویل گیرنده انبار بر حسب مورد و در مورد خدمات غیر قراردادی از طریق گواهی انجام کار.

ب) در مورد معاملات متوسط به وسیله و مسیولیت انباردار و یا تحویل گیرنده کالا و نماینده قسمت تقاضا کننده.

ج) در مورد معاملات عمده به استثنای امور ساختمانی و سایر امور فنی، به وسیله و مسیولیت انباردار یا تحویل گیرنده کار و نماینده قسمت تقاضا کننده و نماینده رییس موسسه صورت می گیرد.

ماده ۸۱: برای کالاهای تحویل شده در تمام موارد باید قبض انبار، رسید انبار و تحویل مستقیم که دارای شماره مسلسل باشد صادر گردد و به امضا انباردار برسد و در دفتر انبار و کارت مربوطه ثبت وشماره ثبت دفتر انبار در روی قبض و کارت ذکر گردد و یک نسخه از رسید انبار به امور مالی موسسه ارسال گردد مفاد این ماده می تواند به صورت الکترونیکی و مکانیزه نیز انجام شود.

تبصره۱. در مواردی که کالا در خارج از انبار تحویل می گردد و به انبار وارد نمی شود یا امکان ورود و نگهداری کالا در انبار نمی باشدبا در نظر گرفتن مفاد مواد ۸۱ و ۸۰ اقدام خواهد شد و تحویل گیرنده کالا به جای انباردار تکالیف مربوطه را انجام خواهد داد.

ماده ۸۲: در صورتی که در شرایط معامله برای تحویل مورد معامله علاوه بر آنچه در مواد ۸۱ و ۸۰ تعیین شده تکالیف دیگری توسط رییس موسسه پیش بینی شده باشد لازم الاجرا می باشد.

ماده ۸۳: در مواردی که بین مسئولان تحویل مورد معامله مذکور در بندهای (ب) و (ج) ماده ۸۰ از لحاظ مشخصات و سایر مسایل مربوط به کار یا کالایی که باید تحویل گرفته شود اختلاف نظر باشد هر یک از مسئولان مذکور نظر خود را قید خواهند کرد و ترتیب انجام مورد معامله در مراکز از طرف موسسه یا واحد اجرایی مناقصه گزار طبق جلب نظر افراد بصیر و مطلع تعیین خواهد شد.

اخلاق حرفه ای در محیط کار

اخلاقیات به عنوان مجموعه ای از اصول، اغلب به عنوان منشوری که برای راهنمایی و هدایت استفاده می شود، تعریف شده است. این مجموعه اصول، چهارچوبی برای اقدام ارائه می کند. اخلاق حرفه ای ، مانند شمشیر دولبه ای است که یک لبه آن تهدید است.

ضعف در سیستم اخلاقیات، منجر به کاهش ارتباطات و افزایش خسارات در سازمان می گردد و مدیریت، بیشتر بر روی کنترل گذشته نگر تکیه خواهد کرد؛ زیرا افراد به مدیریت، اطلاعات را نمی رسانند و در این صورت، انرژی سازمان به منفی تبدیل می شود و به عبارت دیگر، توان سازمان به جای آن که صرف هدف شود ، صرف شایعه ، غیبت، کم کاری و ... خواهد شد.

لبه دیگر این شمشیر، فرصت است. اخلاق حرفه ای، تاثیر چشم گیری بر روی فعالیت ها ونتایج سازمان دارد. اخلاق حرفه ای، بهره وری را افزایش می دهد، ارتباطات را بهبود می بخشد و درجه ریسک را کاهش می دهد؛ زیرا هنگامی که اخلاق حرفه ای در سازمان حاکم است، جریان اطلاعات به راحتی تسهیل می گردد و مدیر قبل از ایجاد حادثه، از آن مطلع می گردد.

دین مبین اسلام، چه از طریق آیات و چه با احادیث خود به رعایت اصول اخلاقی تأکید می ورزد و در همه امور عدالت را نشانه کاربرد چالشهای اخلاقی فرد به شمار می آورد. و در آیه ۸ سوره مائده می فرماید:

«یا ایها الذین آمنواکونوا قوامین لله شهداء بالقسط و لایجر منکم شنئان قوم علی الا تعدلوا اعدلوا هو اقرب للتقوی و اتقوالله ان الله خبیر بما تعملون» ای اهل ایمان در راه خدا پایدار و استوار بوده و (بر سایر ملل عالم) شما گواه عدالت و راستی و درستی باشید و البته شما را نباید عداوت گروهی برآن بدارد که از طریق عدل بیرون روید عدالت کنید که عدل به تقوا نزدیکتر از هر عمل است و از خدا بترسید که خدا البته به هرچه می کنید آگاهست.

یا در آیه ۳۷ سوره نور، کسب و تجارت را حرفه مردان پاک می شمارد و می فرماید:

«رجال لا تلهیهم تجاره ولا بیع عن ذکر الله و اقام الصلوه و ایتاء الزکوه یخافون یوما تتقلب فیه القلوب والابصار» پاک مردانی که هیچ کسب و تجارت آنان را از یاد خدا غافل نگرداند و نماز با داشته و زکوه فقیران را می دهند و از روزی که دل و دیده ها در آن روز حیران و مضطرب است ترسان و هراسانند.

و یا در سوره المطففین، افرادی را که در کیل و وزن به مردم کم می دهند، نکوهش کرده و آنان را به عذاب الهی در روز قیامت آگاهی می دهد تا بدین وسیله، تهذیب نفس و عدالت و درستکاری را به ارباب حرف و کسب و کار گوشزد نموده، در صورت اطاعت از امر خداوند به بهشت موعود رهنمون سازد.

این اخلاقیات نقش مهمی در ایجاد فضای کاری سالم، پویا و همچنین افزایش کیفیت ارتباطات و تولید در محیط کار دارند. برخی از نقش های مهم اخلاق در محیط کار عبارتند از:

۱. سازنده روابط کاری: اخلاق در محیط کار باعث شکل گیری روابط متقابل احترام و اعتماد بین همکاران می شود. احترام به همکاران، ارزش گذاری از دیدگاه های مختلف، انصاف و اخلاقیات در تصمیم گیری ها باعث ارتقای روابط کاری مثبت می شود.

۲. ارتقای همکاری و تعامل: اخلاق در محیط کار به همکاران کمک می کند با یکدیگر به بهترین شکل همکاری کرده و تعامل داشته باشند. رفتار اخلاقی شامل احترام به نظرات دیگران، شنیدن فعال و همکاری برای رسیدن به اهداف مشترک است که باعث افزایش بهره وری و اثر بخشی در محیط کار می شود.

۳. افزایش اعتماد: اخلاق در محیط کار باعث تقویت اعتماد میان همکاران می شود. افرادی که اصول اخلاقی را رعایت می کنند، اعتماد بیشتری را نسبت به همکاران خود و سازمانشان به دست می آورند. اعتماد میان روابط کاری اثر مستقیم بر کارایی و موفقیت سازمان دارد.

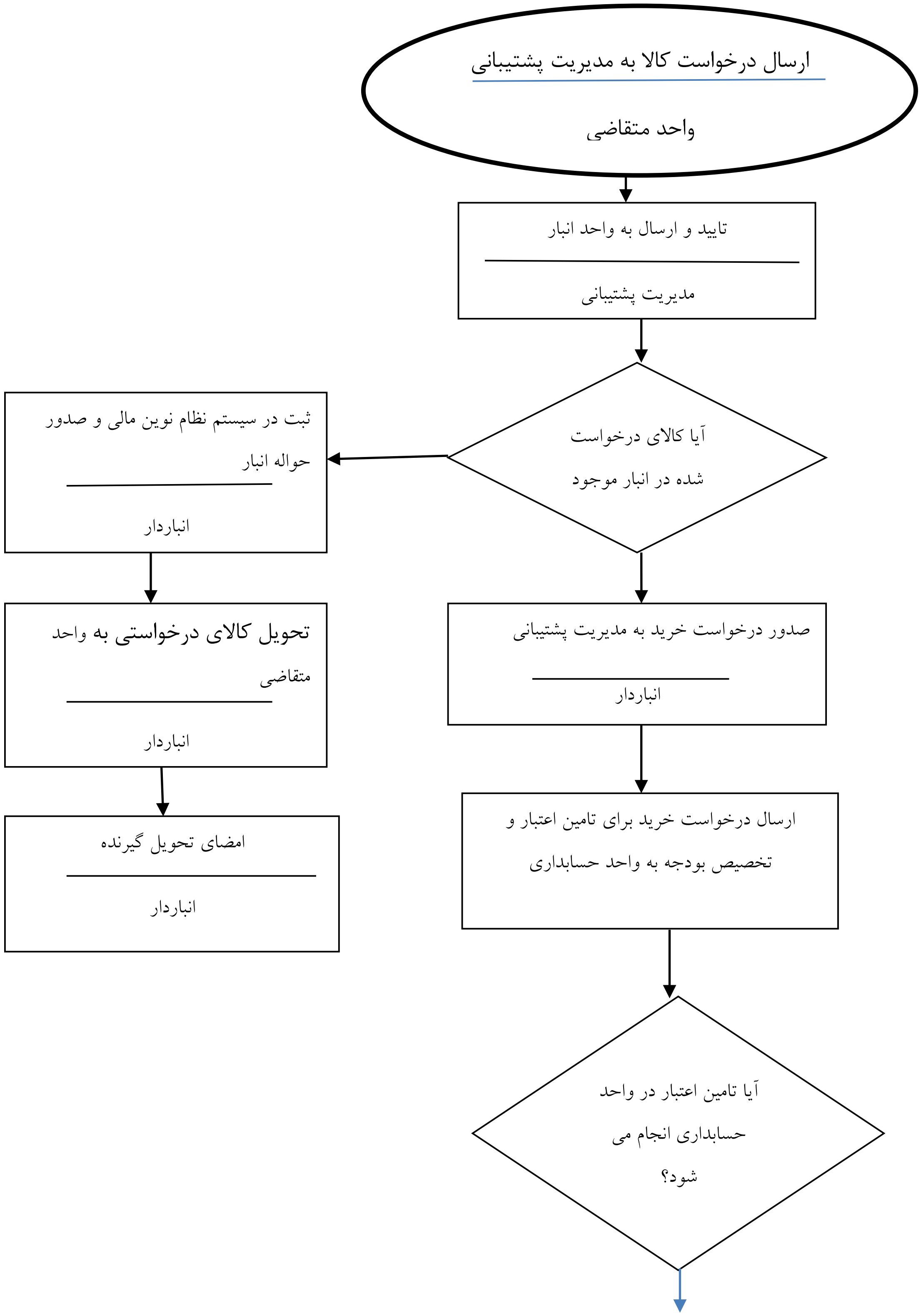
۴. حفظ اعتبار و شهرت سازمان: اخلاق در محیط کار باعث حفظ اعتبار و شهرت سازمان می شود. رفتار اخلاقی سازمان را از دیدگاه جامعه و مشتریان واگذار می کند. در نتیجه، اعتبار و شهرت سازمان بهبود می یابد که می تواند مزیت رقابتی و اقتصادی برای سازمان خلق کند.

۵. روحیه کار تیمی: اخلاق در محیط کار باعث تقویت روحیه کار تیمی می شود. وقتی افراد از اصول اخلاقی پیروی می کنند، با یکدیگر همکاری می کنند و به اهداف مشترک دست یافتن را تاکید می کنند. این باعث شرکت در تلاش های مشترک و ایجاد انگیزه برای دستیابی به موفقیت مشترک در سازمان می شود.

بنابراین، نقش اخلاق در محیط کار یک فاکتور کلیدی است که بهبود روابط کاری، ایجاد اعتماد، حفظ اعتبار و همکاری موثر را رواج می دهد و به نتیجه گیری مثبت در عملکرد و اثر بخشی سازمان کمک می کند.

موفقیت در سازمان ناشی از ایجاد و به کارگیری مدیریت اخلاق در سازمان است. اخلاق سازمانی از اعتماد آفرینی شروع می شود. هر چه اعتماد به سازمان، برنامه‌ها و مدیران (ارشد، میانی و مدیران پایه) بیشتر باشد، میزان تعهد به سازمان و وظایف بیشتر خواهد شد. اعتماد آفرینی، منجر به افزایش توان سازمانی در پاسخ‌دهی به نیازهای محیطی خواهد گردید؛ زیرا اعتماد آفرینی هم افزایی در توان سازمان ایجاد خواهدکرد. هر چه اعتماد کارکنان به مدیران و سازمان، کاهش یابد، مدیران می بایست هزینه بیشتری را جهت کنترل رفتار کارکنان بپردازند که نتیجه کمتری نیز به دست خواهند آورد.

فرآیند انجام خرید و تحویل کالا در واحد تدارکات



ارسال درخواست انبار و تخصیص بودجه به واحد تدارکات
—
حسابداری

↓

خرید کالا و تحویل کالا به همراه فاکتور به واحد انبار
—
کارپرداز

↓

ثبت تعداد و نوع کالا در سیستم نظام نوین مالی
—
انباردار

↓

رسید و صدور حواله انبار
—
انباردار

↓

أرسال رسید انبار به واحد تدارکات
—
انباردار

↓

ثبت نرخ کالا و قیمت گذاری در سیستم نوین مالی
—
کارپرداز

↓

صدور و تکمیل امضای رسید انبار و ارسال به حسابداری
—
تدارکات

تایید حواله رسید

واحد حسابداری

درخواست فاکتور، رسید انبار ضمیمه شده و سند هزینه صادر و به واحد حسابداری ارسال می شود

تدارکات

پرداخت هزینه با توجه به سند هزینه

واحد حسابداری

چک لیست های ارزیابی عملکرد واحد تدارکات

ردیف	معیارهای ارزیابی مربوط به فرآیندها	ضریب تاثیر	۰ خیر	۱ تا حدودی	۲ بلی	امتیاز نهائی	توضیحات
۱	آیا فرآیندی که بر اساس ضوابط قانونی، در واحد تدارکات اجرا می گردد، در تابلوی اعلانات نصب گردیده است؟	۱/۵					درخواست، تأیید مسئول واحد، تأمین اعتبار، تأیید مدیر، تعیین نوع و مارک کالا، و خرید
۲	آیا در فرایند خرید اقلام تخصّصی، مشخصات فنی مد نظر واحد درخواست کننده لحاظ شده است؟	۱/۵					مشخصاتی چون برند، نوع و کیفیت و ...
۳	آیا خرید از تولیدکنندگان و نمایندگی‌های رسمی توسط واحد تدارکات مستقیماً انجام شده است؟	۱					
۴	آیا در هنگام خرید در واحد تدارکات به تاریخ انقضاء توجه شده است؟	۱					
۵	آیا قبوض انرژی(آب، برق،گاز و تلفن) به موقع پرداخت میشود؟ و جهت منطقی و بهینه سازی مصرف انرژی برنامه ریزی صورت پذیرفته است؟	۱					
۶	آیا سرعت و صحت تنظیم و ارسال اسناد به حسابداری توسط واحد تدارکات رعایت شده است؟	۱					
۷	آیا خرید در واحد تدارکات به نازلترین قیمت در معاملات انجام شده است؟	۱					
۸	آیا استعلام کتبی از حداقل۳ یا ۴ فروشنده و بازگشایی در جلسات با شرکت مسئول واحد تدارکات در معاملات متوسط انجام شده است؟	۱					اجرای مراحل استعلام
۹	آیا اسناد مالی در دفتر یا یارانه واحد تدارکات ثبت گردیده است و دارای نسخه پشتیبان می باشد؟	۱					
۱۰	آیا در واحد تدارکات، هنگام خرید (وسایل برقی و ...) به برچسب انرژی توجه شده است؟	۱					
۱۱	آیا کالاها و ملزومات مرجوعی در واحد تدارکات ثبت شده‌اند؟	۱					
۱۲	آیا در واحد تدارکات مهر نام کارپرداز و مهر حداقل بها در کلیه فاکتورهای خرید قید شده است؟	۱					
۱۳	آیا تحویل اجناس به واحد انبار توسط واحد تدارکات بدون وقفه صورت پذیرفته است؟	۱					اجناسی که به صورت مستقیم تحویل داده می شوند هم باید تحویل انبار شود.

۱۴	آیا مجوزهای قانونی یا پروانه فعالیت معتبر و مرتبط فروشندگان کالا و خدمات، در واحد تدارکات مشاهده و کنترل شده است؟	۱					
۱۵	آیا میزان نیاز تنخواه کارپردازان رعایت شده است؟	۱					بسته به درخواست مدیریت مرکز تا حداکثر ۱۰۰۰۰۰۰۰۰۰ریال
۱۶	آیا در هنگام پرداخت تنخواه جدید تسویه حساب تنخواه قبلی صورت گرفته است؟	۱/۵					مشاهده اسناد خریدهای کارپرداز
ردیف	**معیارهای ارزیابی مربوط به فرآیندها (ادامه)**	**ضریب تاثیر**	**۰ خیر**	**۱ تاحدودی**	**۲ بلی**	**امتیاز نهائی**	**توضیحات**
۱۷	آیا اسناد هزینه آماده شده در واحد تدارکات بر اساس اولویت پرداخت طبقه‌بندی شده‌اند؟	۱/۵					
۱۸	آیا میانگین زمان تهیه و تحویل کالا به انبار از زمان درخواست توسط واحد تدارکات مشخص شده است؟	۱					
۱۹	آیا در واحد تدارکات، هنگام خرید به شرایط استاندارد نگهداری و حمل کالا توجه شده است؟	۱					
۲۰	آیا بررسی و اولویت‌بندی درخواست‌های خرید توسط واحد تدارکات انجام شده است؟	۱					
۲۱	آیا ضمانت نامه کالاهای خریداری شده توسط واحد تدارکات بررسی شده‌اند؟	۱					
۲۲	تنظیم شده است؟ توسط واحد تدارکات و تولیدکنندگان خدمات و کالا آیا بانک اطلاعات از عرضه‌کنندگان داخلی	۱					
۲۳	آیا برنامه‌ریزی و تمهیداتی در خصوص کاهش واخواهی‌های اسناد هزینه توسط واحد تدارکات صورت پذیرفته است؟	۱					
۲۴	آیا مجموعه آمار و اطلاعات حوزه پشتیبانی مطابق اطلاعات جدول ۱۵ از جداول ۲۷گانه به طور صحیح تکمیل و به موقع به مدیریت پشتیبانی دانشگاه ارسال شده است؟	۵					آخرین نامه: نامه شماره ۲/۲۹۲۶/د مورخ۱۴۰۱/۰۲/۱۲
۲۵	آیا از سامانه تدارکات در هر سه سطح معاملات کوچک، متوسط استفاده می گردد؟	۵					
۲۶	آیا از سامانه تدارکات دولت در سه سطح معاملات کوچک، متوسط به صورت صحیح بهره برداری می گردد ؟	۵					
۲۷	آیا زمان بندی جهت تنظیم سند، رفع واخواهی و پرداخت ترسیم و تدوین شده است؟	۵					
۲۸	آیا اسناد بلاتکلیف مربوط به ماه های قبل (رسیدگی نشده جهت پرداخت) وجود دارد؟	۵					تعداد اسناد بلاتکلیف بررسی گردد
جمع امتیاز مکتسبه:							

ردیف	معیارهای ارزیابی مربوط به فضای فیزیکی و تجهیزات	ضریب تاثیر	۰ خیر	۱ تاحدودی	۲ بلی	امتیاز نهائی	توضیحات
۱	آیا تعداد و مقدار تجهیزات و ملزومات با حجم کار واحد تدارکات تطبیق داده شده است؟	۱					خودرو، کامپیوتر، وسایل ارتباطی از قبیل فاکس و ایمیل و...، گاو صندوق، وسایل اطفاء حریق، تهویه مناسب و ...
۲	آیا سیستم نظام نوین مالی در واحد تدارکات مورد استفاده قرار گرفته است؟	۱					
۳	آیا فضای کافی برای هر یک از کارکنان واحد تدارکات در نظر گرفته شده است؟	۱					
۴	آیا برای اتاق تدارکات فضای آرام (دور از رفت وآمد و شلوغی) در نظر گرفته شده است؟	۱					
۵	آیا وسیله نقلیه مورد نیاز جهت خرید در اختیار کارپرداز قرار گرفته است؟	۱					
جمع امتیاز مکتسبه							

ردیف	معیارهای ارزیابی مربوط به نیروی انسانی	ضریب تاثیر	۰ خیر	۱ تاحدودی	۲ بلی	امتیاز نهائی	توضیحات
۱	آیا مسئول واحد تدارکات، فرآیند انتخاب و انتصاب و آموزش های مدیریت امور پشتیبانی را طی نموده است؟	۵					
۲	آیا در واحد تدارکات برنامه دوره‌های آموزشی برای کارکنان تحت سرپرستی تدوین شده است؟	۱					
۳	آیا کارکنان واحد تدارکات از امکانات اولیه برخوردار شده‌اند؟	۱					امکانات لازمه شغلی(کامپیوتر،میز،صندلی و...)
۴	آیا کارکنان واحد تدارکات، قادر به ارتباط مؤثر با همکاران و ارباب رجوع خارج سازمانی هستند؟	۱					بررسی جلسات و مصوبات آنها
۵	آیا شرح وظایف هر یک از پرسنل واحد تدارکات بصورت مشخص، مدون و مکتوب تنظیم شده است؟	۱					
۶	آیا از کارکنان علاقه‌مند به کار در واحد تدارکات استفاده شده است؟	۱					
۷	آیا تناسب شغل و شاغل در واحد تدارکات رعایت شده است؟	۳					

۸	آیا کارکنان واحد تدارکات دوره‌های آموزشی مربوطه را طی نموده‌اند؟	۲					اکثریت پرسنل بیش از ۵۰ ساعت=۲، بین ۳۰ تا ۵۰٪=۱ و زیر ۳۰٪=۰- شناسنامه آموزشی سال قبل بررسی شود.
۹	آیا دورهٔ توجیهی، کارآموزی و آموزش چهره به چهره برای هر یک از کارکنان واحد تدارکات در بدو ورود به واحد اجرا شده است؟	۲					
۱۰	آیا کلیه کارکنان واحد تدارکات به کار با سیستم نظام نوین مالی آشنا شده‌اند؟	۱/۵					
۱۱	آیا کلیه کارکنان واحد تدارکات با آیین نامه مالی- معاملاتی دانشگاه و مقررات مربوطه آشنا شده‌اند؟	۱/۵					
۱۲	آیا ارتباط اثربخش کاری پرسنل واحد تدارکات با واحد حسابداری برقرار شده است؟	۱					رفع واخواهی اسناد و ...
۱۳	کار در واحد تدارکات متناسب است؟ حجم آیا تعداد نیروی انسانی با	۱					جدول برآورد نیرو پیوست
۱۴	آیا مسئول واحد تدارکات تبحر لازم را در زمینه انجام مکاتبات و مقررات اداری بدست آورده است؟	۱					
۱۵	آیا میانگین استاندارد برای سطح تحصیلات کارکنان تدارکات (رسمی، پیمانی، قراردادی) رعایت شده است؟	۱					لیسانس به بالا بیش از ۶۰ ٪=۲، بین ۴۰ تا ۶۰٪ =۱ و زیر ۴۰٪=۰
جمع امتیاز مکتسبه:							

ردیف	معیارهای ارزیابی مربوط به مشتری مداری	ضریب تاثیر	۰ خیر	۱ تاحدودی	۲ بلی	امتیاز نهائی	توضیحات
۱	آیا مدیر واحد از عملکرد واحد تدارکات رضایت دارد؟	۲					تصویر تشویق های اخذ شده پیوست
۲	آیا بر اساس بازخورد ارائه شده توسط مسئول امور عمومی، مداخلات اصلاحی درراستای رضایت ارباب رجوع انجام شده است؟	۱/۵					بر اساس نتایج فرم های تکمیل شده و مستند نظرسنجی بازخورد ارائه شده توسط مسئول امور عمومی
جمع امتیاز مکتسبه:							

ردیف	معیارهای ارزیابی مربوط به صلاحیت های فنی و اجرایی مسئول واحد	ضریب تاثیر	۰ خیر	۱ تا حدودی	۲ بلی	امتیاز نهائی	توضیحات
۱	آیا بین اطلاعات و توانایی فرد با شغل مورد تصدی تناسب وجود دارد؟	۳					
۲	آیا مسئول این واحد با کارشناسان ستاد، تعامل و هماهنگی لازم را دارد؟	۵					
۳	آیا از دستورالعمل های مربوطه آگاه می باشد و آن را دقیق و به موقع اجرا می نماید؟	۴					
۴	آیا اطلاعات مسئول به روز بوده و به دنبال ارتقا و افزایش اطلاعات تخصصی حرفه خود میباشد؟	۲/۵					
۵	آیا فرد مسئول موضوعات را پیگیری نموده و سرعت قابل قبولی درانجام امور محوله دارد؟	۵					به تشخیص کارشناس ارزیاب
۶	آیا در کارگروه ها و کمیته ها و جلسات مرتبط، حضور فعال دارد؟	۳					
۷	آیا از خلاقیت و نوآوری در اجرای فرآیندها بهره مند است؟	۴					
۸	آیا بر کار و فعالیت واحد خود تسلط دارد؟	۵					
	جمع امتیاز مکتسبه:						

امتیاز کسب شده	کل امتیاز	موارد قابل بررسی	ردیف
	۷۸	فرآیندها	۱
	۱۰	فضای فیزیکی و تجهیزات	۲
	۴۸	نیروی انسانی	۳
	۷	مشتری مداری	۴
	۶۳	صلاحیت فنی و اجرایی مسئول	۵
	۲۰۶	جمع کل امتیاز	
	۱۰۰	درصد امتیاز کل مکتسبه	

منابع

۱.آشنایی با بیمارستان / تالیف: دکتر سعید کریمی، شیرین السادات هادیان زرکش مقدم

۲. راهنمای ارزیابی استانداردهای اعتباربخشی واحد تدارکات بیمارستان در ایران / مولفان: دکتر لیلا کی کاوسی آرانی- دکتر مژده رمضانی- پرستو عابدینی سلیم آبادی- غلامعلی جعفری- صمد خلیفه گری- خدیجه دانایی- دکتر پریسا دولتشاهی

۳. اصول مدیریت تدارکات و انجام معاملات / مولف: شهرام سعادت آملی

تهیه کنندگان:

- معصومه شاهوردی
- رحمان مستاجران
- مرجان ستاری