



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی اصفهان

# مدیریت خرید در دارکات (۱)

تهیه کننده:

مسئول واحد آموزش مدیریت امور پشتیبانی - شاهرودی

بهار ۱۴۰۲

رسالة

## فهرست مطالب

۴	مقدمه
۶	تعاریف
۲۳	اهداف خرید
۲۴	اهمیت مدیریت خرید
۲۶	مدیریت خرید و بایسته های آن
۳۳	ارتباط مدیریت خرید با سایر علوم
۳۴	اصول چرخه خرید
۳۵	مراحل خرید - تدارکات
۳۸	فرآیندهای واحد تدارکات
۴۹	نکات قابل توجه به هنگام خرید
۵۰	نکات قابل توجه جهت اثربخشی خرید
۵۱	ابزار پیش نیازهای بکارگیری سیستم خرید به هنگام
۵۲	نتایج اعمال سیستم تولید به هنگام

## مقدمه :

سیر تکاملی بشر به ویژه پیشرفت های تکنولوژی قرن حاضر در زمینه های مختلف از جمله ارتباطات و حمل و نقل، دنیای بزرگ ما را به جهانی کوچک و به هم وابسته تبدیل نموده است. برجسته ترین ویژگی و تمایز جهان امروز از دنیای قرون گذشته، ضرورت ارتباطات و همزیستی در سایه همیاری و داشتن روابط با دیگر اقوام و ملل می باشد.

در پاسخ به اینکه علت تجارت میان کشورها چیست باید گفت که در دنیای امروز نیازها و خواست ها متنوع و نامحدودند و هیچ کشوری را نمی توان یافت که بتواند کلیه نیازمندی های خود را اعم از کالا و خدمات، خود تولید نماید.

عوامل تولید به طور نابرابر روی کره زمین توزیع شده است و کشورها نیز از لحاظ منابع طبیعی، موهبات الهی، منابع معدنی، آب و هوا، منابع مالی و انسانی، توانایی های تکنولوژیکی و مهارت های سازمان و مدیریت و دیگر عوامل تعیین کننده با یکدیگر فرق می کنند و این تفاوت ها باعث می شود که برخی از کشورها بتوانند بعضی از کالاها و خدمات را با بیشترین کارایی و به بهترین کیفیت و کمیت در مقایسه با سایرین تولید نمایند.

لذا تجارت داخلی که مبادله کالا و خدمات میان اشخاص حقیقی یا حقوقی مقیم داخل یک محدوده یک کشور است یا تجارت خارجی یا بین المللی که مبادله کالا و خدمات میان یک کشور معین با کشورهای خارجی و یا بقیه ی کشورهای جهانی است از جهات ذیل متفاوت می باشد.

خرید و تدارکات در هر سازمانی نقش مهم و محوری جهت تهیه کالا، خدمات و یا خدمات پیمانکاری مورد نیاز سازمان دارد. چابکی و هماهنگی این حوزه با دیگر بخش های سازمان کمک شایانی به افزایش کیفیت، تحویل به موقع و اجرای به موقع و درست کارها دارد.

در سازمان های دارای فرآیند خرید که کالا با مشخصات خاص و منطبق با درخواست واحد خریداری می شود، گردش اطلاعات درخواست و مشخصات و تغییرات احتمالی در حین پروسه خرید نقش شایانی در خرید منطبق بر نیاز سازمان دارد.

سیستم خرید و تدارکات در راستای مکانیزه نمودن فرآیند خرید و تدارکات از درخواست خرید تا دریافت و تحویل کالا و تسویه با تامین کنندگان طراحی شده است. 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 روزافزون تأثیر رقابت های شدید، فعالیت های تجاری جدید، کیفیت، طراحی محصول و فرایندها، 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 و سیستماتیک است که به یکپارچه سازی مبانی ارتباط با فروشندگان و پیمانکاران، یعنی فرآیندهای استعلام، مناقصه، خرید، نظارت و کنترل دقیق تر فرایند خرید می انجامد. فرآیندهای به کارگرفته شده در مدیریت خرید و تدارکات، ثبت دقیق و اتوماسیون فرایندهای خرید و تدارکات و بهینه سازی تعاملات و ارتباط های تجاری در محدوده درونی و بیرونی سازمان را با هدف بهینه سازی رابطه سازمان با ارائه کنندگان کالاها و خدمات در داخل و خارج از کشور، ممکن می سازد.

## **تعاریف**

### **خرید:**

ساده ترین تعریف را می توان از جمله زیر دریافت:

خرید به معنی مبادله پول یا شبه پول با کالا و خدمات است.

عمل خرید به نوعی داد و ستد اشاره دارد که یکی از طرفین تبادل با پرداخت پول انتظار دارد که به کالا و یا خدمات مورد نظر خود دسترسی پیدا کند.

در دنیای تجاری امروز هدف نهایی یک خریدار این است که نیازهای خود را حداقل با سه فاکتور قیمت مناسب کیفیت مناسب و زمان مناسب تامین نماید و فروشنده نیز هدف نهایی و مورد انتظار خود را در برابر دریافت وجه معادل ارزش کالا یا خدمات ارائه شده خود ترسیم می نماید.

صلاحیت فروشنده، بسته بندی، تاریخ انقضا یا عمر محصول، ارائه خدمات پس از فروش و بسیاری از فاکتورهای دیگر که منافع بخش خرید را تامین نماید نیز روش های جدید فروشندگان در قبال دریافت وجه بایستی نقش جدید را در این فرایند تبادل قبول نموده و در بسیاری از موارد مشارکت استراتژیک با مشتریان خود تشکیل دهند با تحقق این امر و به دنبال آن بخش خرید بایستی به نقش دیگر خود یعنی مدیریت فروشندگان توجه لازم را مبذول دارد.

### **مدیر و مدیریت خرید**

مدیر کیست؟

مدیر واجد شرایط در بخش خرید به فردی اطلاق می شود که به طور کلی از منابع محدود در اختیار خود استفاده بهینه نموده و تا حد ممکن انتظارات سازمان را بر آورده و آن را به تحرک وا دارد.

مدیریت چیست؟

امروزه مدیریت را به عنوان یک حرکت کنش رفتار هنجار می شناسیم که در غالب ترکیبی از علم و هنر تجلی می نماید تعریف ساده آل هنر و علم کار با او به وسیله دیگران است.

ارکان مدیریت در بخش خرید عبارتند از:

- برنامه ریزی
- سازماندهی
- هماهنگی
- هدایت و رهبری
- کنترل

برنامه ریزی: در این بخش می تواند با تعریف زیر وظایف مدیر را مشخص سازد اندیشیدن طراحی پیش بینی تصمیم گیری در مورد انجام کارها و عملیاتی که قرار است در کوتاه مدت میان مدت بلند مدت در راستای اهداف سازمان صورت پذیرد.

سازماندهی: را با مفهوم تقسیم کار تعیین حدود مسئولیت ها و تعهدات و دادن اختیارات تعریف می کنیم.

خرید کالا مواد اولیه و قطعات یدکی مورد نیاز سازمان ها زمانی به موقع و به سهولت انجام می پذیرد که ساختاری مناسب در ارتباط با حجم کالا و مواد اولیه قطعات یدکی مورد نیاز طراحی شده باشد.



هماهنگی: بین بخش تدارکات با بخش های دیگر سازمان از اهمیت خاصی برخوردار است چه آن که در صورت فقدان چنین هماهنگی هایی از ظرفیت و پتانسیل بخش خرید استفاده نگردیده و نابسامانی هایی در زمینه تدارک به موقع و صحیح نیازمندی های سازمان صورت می پذیرد. این هماهنگی می تواند به این بخش خرید با مدیران ارشد سایر بخش ها زیر مجموعه ها و حتی بازار و مشتری تعریف و تبیین گردد.

هدایت و رهبری: تیم خرید در راستای اهداف از پیش تعیین شده سازمانی که بر اساس مأموریت و اساسنامه سازمان تعیین و ابلاغ گردیده است می باشد.

کنترل: عامل دیگری برای بیان ارکان مدیریت است و به معنی کنترل نتایج کارها و عملیات انجام شده و دخالت در جزئیات و دقایق تعریف می گردد.

### **مدیریت خرید:**

واحدی از مدیریت های میانی سازمان ها می باشد که در زیرمجموعه حوزه معاونت اداری و مالی یا معاونت پشتیبانی سازمان ها، شرکت ها یا سازمان های صنعتی ایفای وظایف می نماید و مدیریت تدارکات نیز نامیده می شود.

از زمانی که بشر برای رفع نیازهای خود به فرایند مبادله روی آورد. به نوعی در عمل فرآیند خرید را به کار برد.

خریدها می تواند توسط افراد یا سازمان ها یا کشورها انجام شوند. خردمندی در خرید به معنای به حداکثر رسانیدن مطلوبیت حاصل از خرید و تهیه نیازمندی ها در مناسب ترین زمان، کیفیت، مقدار، منبع و قیمت است.

تمام سازمان ها و تولیدی های بازرگانی به دنبال سود آوری هستند که بقای سازمان را تضمین می کند. سود آوری سازمان ها مستلزم بهره گیری از ۵ یا ۷ عامل است که شامل:

۱- نیروی انسانی ۲- مدیریت ۳- ماشین آلات ۴- پول و سرمایه ۵- مواد ۶- بازار ۷- متد و روش ها

تصمیم گیری به موقع مدیریت خرید در تهیه و تدارک مواد در زمان مناسب، با کیفیت و کمیتی مناسب و از منبعی مناسب بسیار اهمیت دارد. در غیر این صورت منجر به توقف تولید و بیکاری شده و بهره وری کاهش می یابد و همین طور هزینه های تمام شده محصولات افزایش می یابد و دستیابی به اهداف سازمان غیر ممکن می گردد.

ویژگی های مدیر خرید واجد شرایط برای احراز این پست:

- شناسایی بازارها و نوع فعالیت ها تولیدات صنایع
- بازدید منظم از نمایشگاه های مرتبط با اقلام مورد نیاز و حوزه فعالیت او
- انتصاب پرسنل واجد شرایط برای بخش تحت سرپرستی
- اداره بخش خرید با حداکثر بهره وری

- انجام تحقیقات مستمر و آنالیز بازخورهای خرید
- دانش و تجربه مورد نیاز برای تدارک و تهیه کالا و خدمات مورد نیاز
- اطلاعات کامل از مقررات و بخشنامه ها و دستورالعمل های صادره و مقررات خرید سازمان و آیین نامه معاملات

### **سیستم و سازمان سیستم :**

می تواند از تعدادی از عناصر کوچک و به هم پیوسته تشکیل شده باشد که در عین حال دارای استقلال هستند ارکان تشکیل دهنده سازمان عبارتند از :

۱- نیروی انسانی

۲- نقش افراد

۳- شبکه روابط رسمی

۴- شبکه روابط غیر رسمی

۵- محیط

## کارپرداز:

ماموری است که از بین مستخدمین رسمی واجد دستگاه صلاحیت دستگاه ذریبط به این سمت منصوب می شود و نسبت به خرید و تدارک کالاها و خدمات مورد نیاز طبق دستور مقامات مجاز با رعایت مقررات اقدام می نماید.

کارپرداز یا مامور خرید بنا به وظیفه قانونی خود می بایست با توجه به کم و کیف موضوع معامله (کالا یا خدمت) در خصوص بهای آن تحقیق نموده و با رعایت صرفه و صلاح و اخذ استعلام به تعداد کافی با رعایت موارد و حدود اختیارات قانونی خود، معامله را با تامین کیفیت به مناسب ترین بهای ممکن انجام دهد.

## مقام تشخیص (مقام مسؤل):

در هر دستگاه اجرایی مقام تشخیص بالاترین مقام مرتبط آن دستگاه می باشد که مجاز است تایید خریدهای دولتی را در واحد تدارکات انجام دهد.

## ذیحساب:

ماموری است که به موجب حکم وزارت امور اقتصادی و دارائی از بین مستخدمین رسمی و واجد صلاحیت به منظور اعمال نظارت و تامین هماهنگی لازم در اجرای مقررات مالی و محاسباتی در وزارتخانه ها و موسسات و شرکت های دولتی و دستگاه های اجرایی محلی و موسسات و نهادهای

عمومی غیر دولتی به این سمت منصوب می شود؛ و انجام سایر وظایف و مشروحه زیر را بر عهده خواهد داشت:

۱. نظارت بر امور مالی و محاسباتی و نگهداری و تنظیم حساب ها بر طبق قانون و ضوابط و

مقررات مربوط و صحت و سلامت آنها

۲. نظارت بر حفظ اسناد و دفاتر مالی

۳. نگهداری و تحویل و تحول وجوه و نقدینه ها و سپرده ها و اوراق بهادار

۴. نگهداری حساب و اموال دولتی و نظارت بر اموال مذکور

#### **مدیر مالی:**

ماموری است جهت ارائه خدمات مشورتی به مدیردستگاه های اجرایی خریدار و نگهداری و کنترل حساب اعتبارات واگذاری شده، همچنین بررسی و تنظیم و کنترل جریان نقدینگی و صدور اسناد صندوق و دریافت و پرداختهای نقدی، محاسبه و پرداخت هزینه ها و دریافت درآمدها و نگهداری حساب های مربوطه، ثبت و ضبط و نگهداری فعالیت های مالی در چهارچوب مقررات شرکت و حفظ و نگهداری اسناد، اوراق بهادار و ضمانت نامه های دریافتی و انجام اقدام های لازم در مورد وصول، تمدید یا ابطال آنها منصوب می گردد.

## عامل ذیحساب:

مستند به ماده ۲۶ قانون محاسبات عمومی کشور مصوب سال " ۱۳۶۶ عامل ذیحساب " ماموری است که با موافقت ذیحساب و به موجب حکم دستگاه اجرائی مربوط از بین مستخدمین رسمی واجد صلاحیت در مواردی که به موجب آئین نامه اجرائی ماده ۲۶ قانون محاسبات عمومی کشور تعیین شده است به این سمت منصوب و انجام قسمتی از وظائف و مسولیت‌های موضوع ماده ۲۱ این قانون (وظایف تعریف شده ذیحساب) توسط ذیحساب به او محول می شود. کارپردازان و واحدهای تدارکاتی و سایر ماموران دولتی مادام که به اقتضای طبع و ماهیت و وظایف قانونی خود و یا ماموریت های محوله مجاز به دریافت تنخواه گردان پرداخت از ذیحساب می باشند، از لحاظ دریافتی در حکم عامل ذیحساب به او محول می شود.

خانواده ذیحسابی شامل نقش های ذیحساب، عامل ذیحساب، جانشین ذیحساب و مدیر مالی می شود.

## صاحب امضای سوم:

در هر دستگاه اجرایی از نوع " شرکت دولتی " و یا "موسسه / نهاد عمومی غیردولتی" ممکن است جهت برداشت از برخی از حساب های آن دستگاه نیاز به ۲ تایید و امضا جهت انجام شده وجود داشته باشد. در این راستا، نقشی با عنوان "صاحب امضای سوم" در فرم ثبت نام دستگاه

خریدار وجود دارد، که می توان کاربرانی از آن نقش تعریف و در فرآیند پرداخت امضای سوم پرداخت را انجام دهند. لازم به ذکر است، دسترسی هر کاربر به هر حساب و میزان تایید برداشت از آن حساب توسط آن کاربر، در فرم ثبت نام دستگاه اجرایی خریدار قابل تعریف می باشد.

### **انباردار (متصدی انبار):**

شخصی که متصدی اطلاعات دریافت محموله های سفارش در دستگاه اجرایی خریدار می باشد. این شخص پس از دریافت محموله؛ اطلاعات مربوط به جزئیات دریافت را در سامانه ثبت می نماید.

### **تامین کننده فعال:**

تامین کننده فعال عبارت از شخص حقیقی یا حقوقی است که بنا به اهلیت تجاری، صنفی یا حرفه ای (مجوزهای قانونی) فعالیت می کند و پس از طی نمودن مراحل ثبت نام و تایید عضویت در سامانه، کالا، خدمت یا اموال غیرمنقول خود را در این سامانه جهت فروش به خریداران ارائه می نماید.

### **کارتابل:**

سامانه ستاد مدیریت و کنترل خرید کالا از انتخاب کالا تا پرداخت وجه را برای دستگاه خریدار فراهم می نماید. لازم است کاربران دستگاه خریدار از طریق کارتابل های سامانه اقدام به پیگیری

و اجرای فرآیند خرید خود نمایند. هر کارتابل حاوی چند ستون مربوط به اقلام اطلاعاتی فرم های فرآیند خرید است. همچنین قابلیت جستجو و مرتب سازی اقلام بر اساس برخی از ستون ها در هر کارتابل ایجاد شده است.

#### **ماده ۳۳ آیین نامه مالی و معاملاتی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان:**

تنخواه گردان 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 رئیس مؤسسه یا مقامات مجاز از طرف ایشان و رئیس واحدهای اجرایی مستقل، برای انجام هزینه ها و خریدها در اختیار کارپرداز قرار می گیرد.

#### **ماده ۵۳ آیین نامه مالی و معاملاتی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان:**

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 گردان ها و بالاخص تنخواه کارپردازان در پایان هر سه ماه کنترل، تسویه و ترمیم می گردد.



تبصره ۱. 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.

تبصره ۲. 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 رئیس موسسه یا مقامات مجاز از طرف ایشان می باشد.

#### **ماده ۵۵ آیین نامه مالی و معاملاتی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان:**

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 نمی باشد :

۱. در مورد معاملاتی که طرف معامله وزارتخانه یا مؤسسه دولتی یا شرکت دولتی باشد.
۲. 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.
۳. در مور خرید، جاره به شرط تملیک یا اجاره و استجاره اموال منقول و غیرمنقول که با به تشخیص و مسئولیت رئیس موسسه یا مقامات مجاز از طرف ایشان با کسب نظر حداقل سه نفر

از کارشناسان رسمی دادگستری یا حداقل سه نفر از کارشناسان خبره و متعهد منتخب رئیس موسسه و یا با قیمت برابر یا کمتر از قیمت تعیین شده یا حقوقی که نرخ های آنها از طرف مراجع قانونی ذیصلاح انجام خواهد شد.

۴. در مورد خرید خدمات مشاوره اعم از مهندسی مشاور، موسسات علمی، حق الاختراع و مشاوره فنی بازرگانی مشتمل بر مطالعه، طراحی و یا مدیریت بر طرح و اجرا و نظارت و یا هر نوع خدمات مشاوره ای و کارشناسی، خدمات حسابرسی، خدمات هنری با رعایت موازین اسلامی و صنایع مستظرفه.

۵. خرید اموال منقول و غیرمنقول، خدمات و حقوقی که به تشخیص و مسئولیت رئیس موسسه و مقامات مجاز از طرف ایشان منحصر بفرد (انحصاری) بوده و دارای انواع مشابه نباشد.

۶. (اصلاحیه اختصاصی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان): در مورد خرید کالاهای مورد مصرف روزانه که در محل از طرف دستگاه های ذیربط دولتی و یا شهرداری ها برای آنها نرخ ثابتی تعیین شده باشد. "بدون رعایت حد نصاب سقف معاملات"

۷. در مورد کرایه حمل و نقل از طریق زمینی، هوایی، دریایی که از طرف دستگاه های دولتی ذیربط برای آنها نرخ معینی تعیین شده باشد.

۸. در مورد هزینه های مربوط به تعمیر، راهبری، نگهداری و خرید قطعات یدکی جهت تعویض یا تکمیل لوازم و تجهیزات ماشین آلات ثابت و متحرک پزشکی و غیرپزشکی و همچنین ادوات

و ابزار و وسایل اندازه گیری دقیق لوازم آزمایشگاه های علمی و فنی و نظایر آن به تشخیص و مسئولیت رئیس واحد درخواست کننده، با تایید رئیس موسسه یا مقام مجاز از طرف ایشان و تعیین بهای مورد معامله حداقل توسط یک نفر کارشناس رشته مربوطه منتخب رئیس موسسه.

۹. در مورد معاملات محرمانه به تشخیص هیات رئیسه با رعایت صرفه و صلاح موسسه.

۱۰. در مورد مناقصاتی که بنا به ضرورت و موافقت کتبی رئیس موسسه به صورت متمرکز وسط وزارت متبوع برگزار می گردد.

۱۱. خدمات فرهنگی و هنری، آموزشی و پژوهشی، ورزشی و نظایر آن با رعایت صرفه و صلاح

موسسه و قراردادهای آموزشی و همچنین قراردادهای پژوهشی با اشخاص حقیقی و حقوقی با

هماهنگی شورای پژوهشی موسسه به تشخیص و مسئولیت رئیس واحد درخواست کننده و تایید

رئیس موسسه و یا مقام مجاز از طرف ایشان.

۱۲. خرید سهام و تعهدات پرداخت خسارت و جرایم ناشی از اجرای احکام قضایی.

۱۳. در مورد کالاهای انحصاری که توسط کنسرسیوم داخلی تولید می شود.

## ماده ۵۶ آیین نامه مالی و معاملاتی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان:

واژگانی که در فصل معاملات به کار برده شده به شرح زیر تعریف می شوند:

الف: مناقصه: فرآیندی است رقابتی برای تامین کیفیت مورد نظر (طبق اسناد مناقصه)، که در آن تعهدات موضوع معامله به مناقصه گری که مناسب ترین قیمت را پیشنهاد کرده باشد، واگذار می شود.

ب. مناقصه گزار: موسسه موضوع ماده (۲) این آیین نامه که این مناقصه را برگزار می نماید.

ج. مناقصه گر: شخصی حقیقی یا حقوقی است که اسناد مناقصه را دریافت و در مناقصه شرکت می کند.

د. کمیته فنی بازرگانی: هیاتی است با حداقل سه عضو خبره فنی بازرگانی صلاحیت دار که از سوی مقام مجاز از سوی رئیس موسسه مناقصه گزار انتخاب می شود و ارزیابی فنی بازرگانی پیشنهادها و سایر وظایف مقرر در آیین نامه را بر عهده می گیرد.

ه. ارزیابی کیفی مناقصه گران: عبارت است از ارزیابی توان انجام تعهدات مناقصه گران که از سوی مناقصه گزار یا به تشخیص وی توسط کمیته فنی بازرگانی انجام می شود.

و. ارزیابی فنی بازرگانی پیشنهادها: فرآیندی است که در آن مشخصات، استانداردها، کارآیی، دوام و سایر ویژگی های فنی بازرگانی پیشنهادها را مناقصه گران بررسی، ارزیابی و پیشنهادها را قابل قبول برگزیده می شوند.

ز. ارزیابی مالی: فرآیندی است که در آن مناسب ترین قیمت از بین پیشنهادهایی که از نظر فنی بازرگانی پذیرفته شده اند، برگزیده می شود.

ح. ارزیابی شکلی: عبارت است از بررسی کامل بودن اسناد و امضای آن ها، غیرمشروط و خوانا بودن پیشنهاد قیمت.

ط. انحصار: انحصار در معامله عبارت است از یگانه بودن متقاضی شرکت در معامله به طرق زیر تعیین می شود:

۱. اعلان هیات وزیران برای کالاها و خدماتی که در انحصار دولت است.

۲. انتشار آگهی عمومی و ایجاب تنها متقاضی برای انجام معامله .

ی. برنامه زمانی مناقصه: سندی است که در آن زمان و مهلت برگزاری مراحل مختلف مناقصه، مدت اعتبار پیشنهادها و زمان انعقد قرارداد مشخص می شود.

## ماده ۵۷ آیین نامه مالی و معاملاتی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان:

### نصاب معاملات

الف: معاملات جزئی: معاملاتی که به قیمت ثابت سال ۱۳۸۹ کمتر از چهل و نه میلیون ریال (۴۹/۰۰۰/۰۰۰) باشد.

ب: معاملات متوسط: معاملاتی که مبلغ برآورد اولیه آن ها بیش از ده برابر سقف ارزش مبلغ معاملات جزئی باشد.

ج. معاملات عمده: معاملاتی که مبلغ برآورد اولیه آن ها بیش از ده برابر سقف ارزش مبلغ معاملات جزئی باشد.

تبصره ۱- مبنای مبلغ حدنصاب در خرید برای معاملات جزئی و متوسط مبلغ مورد معامله و در مورد معاملات عمده مبلغ برآوردی واحد متقاضی معامله می باشد.

تبصره ۲- مبنای حدنصاب در فروش، مبلغ ارزیابی و برآورد کارشناس خبره رشته مربوطه منتخب رئیس موسسه می باشد.

تبصره ۳- مبلغ یا برآورد معاملات مشمول هر یک از حدنصاب های فوق نباید با تفکیک اقلامی که به طور متعارف یک مجموعه واحد تلقی می شوند، به نصاب پایین تر برده شود.

تبصره ۴- تعیین سقف حدنصاب های مزبور در بندهای فوق در ابتدای هر سال و بر اساس شاخص عمومی قیمت های اعلانی توسط بانک مرکزی و وزارت امور اقتصادی و دارایی که براساس قوانین مربوطه به تصویب هیات وزیران رسیده و ابلاغ می گردد، تعدیل می گردد.

### اهداف خرید:

هدف اصلی مدیریت خرید: عبارتند از تصمیم گیری نظام مند برای یافتن پاسخ های مفید و موثر در تعیین

آمیزه های خرید: موضوع خرید، منبع خرید، زمان خرید، مقدار خرید، کیفیت خرید، قیمت خرید  
اهم اهداف خرید:

۱- تهیه به موقع مواد لازم برای اجرای برنامه تولید

۲- انبارکردن کالا با حداقل سرمایه

۳- اجتناب از دوباره کار و حذف ضایعات

۴- مشخص نمودن مواد و کالاهای جدید ضروری

۵- برقراری استانداردهای کیفیت

۶- بدست آوردن مواد اولیه به کمترین قیمت

۷- بدست آوردن فروشندگان (تامین کنندگان) خوب و مورد اعتماد و بیمه نمودن روابط خرید

رضایت بخش

۸- تامین خریدهای خوب با تحویل فوری با کیفیت قابل قبول

۹- تجربه و تحلیل ارزش ها و بهای تمام شده ساخت یا خرید و کاهش هزینه ها

۱۰- نگهداری وضعیت رقابتی شرکت و بهتر نمودن سودهی و کاهش هزینه ها

### **اهمیت مدیریت خرید**

مواد، ملزومات و تجهیزات و به طور کلی موجودی های هر سازمان قسمت عمده ای (۴۵-۲۵

درصد بودجه بیمارستان) از سرمایه سازمان را به خود اختصاص می دهد.

سوء مدیریت این سرمایه ها موجب زیان های قابل ملاحظه ای خواهد شد. واحد تدارکات یکی

از واحدهای پشتیبانی سازمان است که وظیفه آن تهیه اقلام مورد نیاز سازمان برای رسیدن به اهداف

است. موجودی باید با دقت بیشتری کنترل شود تا بیشترین سرمایه گذاری هر سازمانی را شامل

شود. بنابراین موجودی ها باید با دقت بیشتری کنترل شود تا بیشترین بازده حاصل شود. از طرفی،

تصمیم گیری در زمینه خرید انواع موجودی، مقدار سفارش و بهترین زمان سفارش از دیگر مواردی

است که باید مورد توجه قرار گیرد، زیرا اگر کالایی به موقع به خط تولید یا محل مصرف نرسد،

باید زمان های جبران ناپذیری می شود. به همین دلیل عملکرد صحیح بخش خرید (واحد تدارکات

و کارپردازی) باعث پیشرفت سازمان در جهت مطلوب می شود.



بخش خرید اصولاً هر ناحیه وظیفه‌ای در زنجیره تامین در راستای اهداف تعیین شده سازمانی و وظایف محموله نیاز به یک زمینه مناسب برای انجام آن دارد. مدل زنجیره تامین و خرید که معرف سازمان‌های پاسخگو می‌باشد بر شش بعد می‌باشد: قیمت، کیفیت، انعطاف پذیری، قابلیت اطمینان، خدمات، زمان تعریف می‌شود.

قیمت: هزینه‌ها از دید مشتری‌گرایی ارزش خالص و نقش آن در قیمت تمام شده محصول

کیفیت: تطابق آنچه که قرار است تدارک دیده شود با آنچه به دست ما می‌رسد.

انعطاف پذیری: در اقلام در فرآیند تدارک در برابر تغییرات بازار خواست مشتری

قابلیت اطمینان: در رابطه با تعهدات نسبت به سازمان مشتری جامعه تضمینی بر استمرار تحویل

کالا

خدمات: پشتیبانی از اقلام خریداری شده مشتریان تامین‌کنندگان به طور کلی قبل و بعد از خرید

زمان: استفاده استراتژیک از زمان به عنوان یک ارزش افزوده مشتری به صورت عام در حقیقت

دریافت‌کننده خدمات یا کالایی تدارک دیده شده است که می‌تواند مصرف‌کننده نهایی یا عامل

پخش و توزیع آن باشد اما مشتری می‌تواند در درون سازمان و در نواحی وظیفه‌ای نیز وجود

داشته باشد.

سازمان های مشتری مدار نه تنها تمرکز مشتری مداری را به مصرف کننده یا مشتری نهایی منحصر می سازند بلکه سیاست مشتری مداری را در درون سازمان جستجو و به آن اعتقاد دارند.

## مدیریت خرید و بایسته های آن

خرید عبارتست از «تهیه، تدارک و اکتساب کالا و خدمات مورد نیاز با کیفیت مطلوب و قیمت مناسب، در زمان مناسب و از منبع مورد اطمینان در ازای پرداخت ارزش آن».

در ارتباط با تعریف فوق باید متذکر شد که مناسب بودن خرید امری نسبی است و به معنای بهترین نیست، بلکه مناسب بودن یک محصول یا خدمت به عوامل مورد نظر مشترک بستگی دارد و بنابراین مناسب بودن محصول عبارتست از منطبق بودن آن محصول با خواسته های مشتری، و به عبارت روشن تر مناسب یعنی قابل قبول بودن از نظر سازمان.

اعمال صحیح و برنامه ریزی شده فرآیند خرید، نقش مهمی در کنترل و کاهش هزینه ها، بهبود کیفیت محصول و افزایش بهره وری در عملکرد کلی سازمانها خواهد داشت. از این رو وظیفه خرید، وظیفه ای حساس و در عین حال دشوار است که مستلزم بکارگیری توانایی های علمی، تجربی و داشتن بینش عمیق در ارتباط با فرآیند مذکور می باشد.

مدیریت خرید عبارتست از «فرآیندی شامل تصمیم گیری و اجرای برنامه ای مدون به منظور تهیه و تأمین نیازمندیهای 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».

موفقیت در اجرای صحیح مدیریت خرید در گرو بررسی دقیق عوامل و متغیرهای زیر می باشد:

الف) چه چیزی: قبل از هر اقدام عملی برای خرید، لازم است مشخصات و نوع کالایی که باید خریداری شود، مشخص گردد که اینکار از طریق بررسی و کسب نظرات شفاهی یا مکتوب واحد یا واحدهای درخواست کننده و نیز سایر واحدهایی که بطور مستقیم درگیر با کالاهای مذکور هستند از قبیل واحدهای تولید، بازاریابی، فروش و ... صورت می پذیرد.

ب) چه زمانی: موفقیت در امر خرید تا حدود زیادی به مناسب بودن زمان خرید بستگی دارد، از این رو باید زمان دقیقی که کالا باید خریداری و در اختیار واحدهای درخواست کننده قرار گیرد و نیز فواصل زمانی خریدهای فعلی و آتی سازمان، برای مدیران خرید و کارپردازان سازمان، مشخص گردد.

ج) چه منبعی: واحدهای خرید معمولاً بدنبال یافتن منابع مطمئن و قابل اعتمادی برای خریدهای خود می باشند و این موضوع از حساسیت خاصی برای سازمان برخوردار است زیرا علاوه بر تأثیر مستقیمی که بر فرآیند خرید و متغیرهای آن مثل قیمت و کیفیت دارد، در کاهش هزینه های زمانی و حتی قیمت و کیفیت و ... (در خریدهای آتی سازمان بعنوان یک مزیت نسبی) نیز نقش دارد. بر

همین مبنا سازمانها تلاش می کنند منبعی مناسب برای خریدهای مداوم و تکراری خود انتخاب نمایند.

توجه به هر کدام از عوامل موفق به هنگام خرید، مستلزم کنکاش و پاسخگویی به سوالات و متغیرهای دیگری است که در بخش های بعدی مورد بررسی بیشتر قرار می گیرند.

تحقق خرید مطلوب در سازمان مستلزم بکارگیری یکسری اصول و دستورات است که آنها را با نام بایسته های مدیریت خرید موفق می نامیم.

برخی از این بایسته ها و اصول عبارتند از:

۱- حصول اطمینان از جریان مستمر و منظم مواد و کالای مورد نیاز به درون سازمان: بعنوان یک اصل بسیار اساسی باید تأکید نمود که تحت هیچ شرایطی سازمان نباید با کمبود کالا و تجهیزات مواجه شود. این تأکید بدلیل هزینه های بسیار بالایی است که نبود و یا کمبود کالا و مواد برای سازمان در پی خواهد داشت. برخی از این هزینه شامل موارد ذیل می باشند.

- هزینه های فرصت از دست رفته
- کاهش اعتبار سازمان بدلیل عدم تأمین به موقع سفارشات مشتریان
- کاهش راندمان سازمان بدلیل فعالیت با ظرفیت غیرکامل

بر این اساس، سازمانها اقدام به برنامه ریزی های مختلفی جهت اطمینان از جریان منظم کالا به سازمان می نمایند.

۲- پرهیز از انباشت بیش از حد موجودی کالا و مواد در انبار: تأکید زیاد بر اصل فوق به معنای انباشته کردن کالای مازاد سازمان نیست بلکه باید از طریق برآوردهای دقیق و انتخاب منابع مطمئن، علاوه بر تأمین به موقع کالا، از انباشت کالا در انبارهای سازمان و هزینه های ناشی از آن مانند رکود سرمایه، وارد شدن خسارت به محصولات، هزینه های نگهداری و ... نیز جلوگیری بعمل آورد.

۳- ایجاد روابط مناسب با عرضه کنندگان واجد صلاحیت و تلاش برای حفظ آن: به منظور کاهش برخی هزینه ها، از جمله هزینه های مربوط به یافتن عرضه کنندگان جدید و کسب اطمینان از عملکرد آنها، برخورداری از مزایای ارتباط دائم با یک فروشنده مثل دریافت تخفیفات، ایجاد اعتماد متقابل و غیره، باید تلاش نموده تا ضمن یافتن عرضه کننده مناسب، روابط بلند مدتی با وی برقرار نماید.

۴- یافتن منابع جایگزین و عدم اتکا به یک مشتری خاص: داشتن روابط مداوم با عرضه کنندگان به معنی ارتباط با یک عرضه کننده و انجام تمام خریدها از یک منبع نیست بلکه سازمان باید برای

پرهیز از وابستگی شدید به یک فروشنده، خریدهای خود را از دو یا چند فروشنده انجام دهد و به اصطلاح همه گزینه ها را در روی میز داشته باشد».

۵- کسب آگاهی از روند بازار و تحولات آن: کسب اطلاعات در مورد عرضه کنندگان مختلف و شرایط و امکانات هر کدام از آنها، تکنولوژی موجود در بازار و تغییرات آن، قیمت و نوسانات آن در بازارهای محلی، ملی و بین المللی و موارد مشابه از جمله موارد ضروری برای حفظ موقعیت رقابت پذیری سازمان می باشند.

۶- همکاری و هماهنگی با سایر بخش های سازمان: داشتن نگرش سیستمی برای مدیران خرید امری اجتناب ناپذیر است زیرا فعالیت های واحد خرید از یکسو نیازمند پشتیبانی و حمایت سایر واحدها و از سوی دیگر موثر بر عملکرد سایر واحدهای موسسه و عملکرد کلی سازمان می باشد، لذا برقراری ارتباط مدام با سایر بخش های سازمان و جریان مداوم اطلاعات بین واحد خرید و دیگر واحدها در موفقیت خرید بسیار موثر است.

۷- اولویت بندی فاکتورهای موثر در خرید و پرهیز از تفکر یک بعدی در خرید: در انتخاب منبع خرید کالا نباید تنها به یک عامل خاص مثل کیفیت یا قیمت تأکید نمود بلکه باید با اولویت بندی عوامل موثر، ترکیب بهینه ای از این عوامل را در نظر گرفت. لازم به ذکر است که این اولویت

بندی، برای سازمان های مختلف و یا حتی برای یک سازمان خاص در شرایط و زمانهای مختلف و برای کالاهای مختلف آن، متفاوت می باشد.

۸- استخدام و آموزش کارکنان مناسب: رعایت نکات فوق و اجرای درست آنها و دستیابی به اهداف مورد نظر، فقط در صورت داشتن نیروی انسانی متعهد، متخصص و آموزش دیده ممکن است و اگر در این امر کوتاهی بعمل آید، دقت در سایر عوامل ما را به اهداف مورد نظر نخواهد رساند، لذا انتخاب و استخدام افرادی که شایستگی حرفه ای و اخلاقی برای این شغل را داشته باشند موضوع مهمی است که باید بطور جدی از سوی مدیریت پیگیری شود.

۹- ایجاد انگیزه در کارکنان: با توجه به دشواری ها و نیز حساسیت خاصی که شغل خرید دارد، باید انگیزه های لازم از قبیل جبران خدمات، پاداش، ارتقاء و ... برای کارکنان این بخش ایجاد شود.

۱۰- کنترل فعالیت های خرید: بدلیل اهمیت و نقش موثری که فرآیند خرید و اجرای صحیح آن بر عملکرد کلی شرکت دارد لازم است این فعالیت ها به نحو منطقی از سوی مدیریت سازمان مورد نظارت قرار گیرد.

مدیریت تدارکات بعنوان یک سیستم فرعی در ترکیب سیستم کلی سازمان نقشی همانند نقش قلب در سیستم بدن موجود زنده ایفا می کند، زیرا خریداران و تأمین کنندگان مواد اولیه، با تهیه کالای

مورد نیاز سازمان، خون را در بدن سازمان جاری می سازند، چرا که اگر مواد و لوازم مورد نیاز به میزان لازم و در زمان مناسب در اختیار واحدهای مصرف کننده قرار نگیرد، در گردش عملیات سازمان و بویژه سازمانهای تولیدی و صنعتی وقفه و اختلال ایجاد می شود.

مدیریت تدارکات عبارتست از «مجموعه فعالیتهایی شامل تهیه و تأمین کالا و خدمات مورد نیاز سازمان در زمان مورد نظر با کیفیت و قیمت مناسب، نگهداری و مراقبت از آنها در انبارها و تحویل به موقع آنها به واحدهای متقاضی بر اساس قوانین و مقررات حاکم بر سازمان».

بدین ترتیب می توان چنین پنداشت که موفقیت سازمانهای مختلف تولیدی و بازرگانی تا حدود زیادی به انجام صحیح وظایف مدیریت تدارکات وابسته می باشد. به منظور پی بردن به اهمیت مدیریت تدارکات کافی است به این نکته اشاره نمود که بودجه واحد خرید در خیلی از سازمانها بین ۳۰ تا ۵۰ درصد کل بودجه آن سازمان را بخود اختصاص می دهد و بخش اعظم سرمایه در گردش آنها صرف خرید کالا(اعم از تجهیزات، قطعات، ماشین آلات و ...) می شود.



## ارتباط مدیریت خرید با سایر علوم:

از آنجا که مدیریت ترکیبی از علم و هنر است مدیریت خرید هم از این قاعده مستثنا نیست اکنون با مسائل اقتصادی و رفتاری سر و کار دارد زیر مجموعه علوم اجتماعی به حساب می آید.

برای تعیین میزان نیاز به کالا از ریاضیات و آمار باید کمک گرفت برای پیدا کردن منبع مناسب و عقد قرارداد از یک طرف باید با علم روانشناسی از طرف دیگر با قوانین و مقررات جاری در جامعه آشنا بود.

اما در میان کلیه بخش ها در سازمان های تولیدی به چهار بخش می توان اشاره نمود که بیشترین ارتباط را به لحاظ ساختاری و وظیفه ای با بخش خرید دارند که عبارتند از :

- بخش تولید
- بخش تعمیر و نگهداری
- بخش انبار
- بخش امور مالی

## اصول چرخه خرید:

۱. تعیین مشخصات واضح و کامل اقلامی که باید خریداری شود
۲. تعیین معیارهای مهم عملکردی و نیازمندی های سازمان
۳. دعوت به مناقصه های عمومی
۴. باز کردن مناقصه ها در محل عمومی
۵. ارزیابی مناقصه ها
۶. ارزیابی توانایی فروشندگان کالاها و ملزومات
۷. مشاهده و کنترل مجوزهای قانونی فروشندگان کالاها و ملزومات
۸. انتخاب فروشندگان کالاها و ملزومات
۹. تماس گرفتن با فروشندگان کالاها و ملزومات
۱۰. ارزیابی کیفیت کالاها و ملزومات و انجام خرید

## مراحل خرید - تدارکات

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

### • 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 در مورد 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.

### • صدور قرارداد حمل پیش از موعد (ASN):

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

• 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 این که کالاها در واقع همان‌هایی هستند که سفارش داده‌اید و از وضعیت مطلوب آن‌ها رضایت داشتید، می‌توانید قبض (رسید) کالاها را ارائه دهید.

• 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 داشته‌باشد:

اطلاعات مربوط به فاکتور سفارش خرید تأمین‌کننده که نشان دهنده‌ی 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 مورد توافق 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.

## فرآیندهای واحد تدارکات

فرآیند بررسی پنج اصل لازم الرعایه در هنگام خرید کالا:

الف. کیفیت مطلوب

- شناخت تولیدکنندگان در سطح کشور یا خارج از کشور و تاریخچه نحوه تولید آنان
- بررسی کیفیت نه تنها از طریق داده های عمومی و مطالعات کافی بلکه از طریق بررسی کیفیت

فنی و آنالیز قطعات و دستگاه ها

- تجهیز بیمارستان به آزمایشگاه های خاص جهت کنترل کیفیت کالا ، که این مقوله در زمینه تجهیزات پزشکی به عهده اداره کاربرد دارد.

ب. مقدار مناسب کالا

- در خریده‌ها باید هماهنگی لازم با واحدهای درون سازمانی از یک طرف و فروشندگان از طرف دیگر مورد قرار گیرد.

- با خرید بیش از حد سرمایه در انبار راکد و با خرید کمتر در دادن خدمات وقفه ایجاد نشود.

ج. قیمت مناسب

- با ایجاد ارتباطی صحیح با تولیدکنندگان و فروشندگان علاقه و وابستگی به تولیدات نهایی را می توان در آنها ایجاد نمود.

د. منبع مناسب

منظور از فروشندگان مطمئن و منابع مناسب فروشندگانی است که در تولیدات خود دارای هدف بوده و تعهد در تولیدات توجه دارند.

۱. استاندارد و مشخصات کالاهای تولیدی

۲. نحوه نظام اداری و تاریخ گذشته و فعالیت های کارخانه

۳. امکان اعتصاب و مشکلات انسانی

۴. امکانات تولید و موجودی رسانیدن به موقع تجهیزات

۵. شخصیت مدیران و تصمیم گیرندگان شرکت فروشنده

ه. زمان مناسب

انتخاب زمان مناسب چه از لحاظ مواد و تجهیزات و چه از نظر مسایلی مانند نوسانات اقتصادی حجم تولید کالا در بازار و با خریدهای فصلی می تواند در قیمت تمام شده اثرات منفی و یا مثبت بر جا بگذارد.

و. فرایند کسب اطلاعات در بخش خرید

مراحل اصلی در فرایند خرید:

۱- تعیین مواد مورد نیاز

۲- تعیین منابع ، تدارک و تهیه مواد

۳- تعیین برنامه زمانبندی خریدها

۴- انتخاب روش های خرید

در تعیین مواد مورد نیاز باید تمام نقطه نظر کیفیت قیمت برنامه زمان بندی نگهداری بسته بندی و حمل و نقل و جابجایی و در اختیار قرار دادن مورد ارزیابی قرار گیرد شناخت اقلام جانشین و کیفیت تاثیر پذیری آنها در طول زمان از دیگر عوامل مهم در خرید می باشد.

خریدار باید منابع تدارک درست اقلام مختلف را مشخص کند ارزیابی منابع تدارکات برای خرید اقلام یکی از عوامل مهم خرید است تدارک اقلامی که تحت تاثیر عوامل خارجی همانند اشتباه در سیستم حمل و نقل یا حوادث طبیعی و یا جنگ و موانع سیاسی قرار می گیرند راحت تر انجام شود.

خریداری یعنی فراهم کردن اقلام به گونه ای که این اقلام در زمان مصرف در دسترس باشند یعنی کمبود پول و دیگر عوامل در تهیه اقلام مورد نیاز میتواند در کاهش موجودی انبار نقش داشته باشند.

روش های مختلفی برای خرید مواد و اقلام وجود دارد و سازمان ها هر کدام برای خود از روش



خرید مخصوص خود استفاده می کنند، که بسته به حجم بزرگی یا کوچکی سازمان ها این روش ها متفاوت می باشد.

اطلاعاتی که از محیط خارج به بخش خرید می رسد:

۱. امکانات تولیدی فروشنده

۲. منابع تامین تجهیزات و لوازم مورد نیاز

۳. شرایط عمومی حاکم بر مازاد و وضعیت کالا در آن

۴. امکانات حمل و نقل و هزینه های آن

۵. اطلاعاتی از تجهیزات و لوازم جدید

۶. اطلاعاتی از تولید

۷. اطلاعاتی از وضعیت و شرایط کارگری

اطلاعاتی که از محیط خارج به بخش خرید می رسد:

۱. امکانات تولیدی فروشنده

۲. منابع تامین تجهیزات و لوازم مورد نیاز

۳. شرایط عمومی حاکم بر مازاد و وضعیت کالا در آن

۴. امکانات حمل و نقل و هزینه های آن

۵. اطلاعاتی از تجهیزات و لوازم جدید

۶. اطلاعاتی از تولید

۷. اطلاعاتی از وضعیت و شرایط کارگری

اطلاعاتی که از بخش خرید به قسمت های داخلی سازمان می رسد:

۱. اطلاعات مدیریت از شرایط بازار

۲. اطلاعات مربوط به تامین منابع مالی به امور مالی

۳. اطلاعات مربوط به لوازم و تجهیزات خریداری شده به حسابداری

۴. اطلاعات مربوط به منابع لوازم و تجهیزات و قیمت های آن به واحد فنی و مهندسی

۵. اطلاعات مربوط به کیفیت امور تولید

۶. اطلاعات در مورد قراردادها به امور حقوقی

۷. اطلاعات مربوط به سفارشات انبار

۸. اطلاعات مربوط به تجهیزات و لوازم مشابه در بازار

اطلاعاتی که از داخل سازمان به بخش خرید می رسد عبارتند از:

۱. میزان موجودی سازمان و واحدهای تابعه

۲. فضای موجود در بازار

۳. وضعیت نقدینگی

۴. ضوابط داخلی سازمان در خصوص لوازم و تجهیزات و قطعات یدکی

۵. امکانات حمل و نقل داخلی موسسه

۶. تصمیمات اتخاذ شده توسط مدیران رده بالا

فرآیند بررسی و سامان دهی عوامل موثر بر خرید:

- بررسی ارزش کالای مورد درخواست سازمان
- بررسی تعداد نیازمندی و پرسنل یا کادر موجود و مورد نیاز در تدارکات
- بررسی درجه تخصصی مسیولیت واحد و کارکنان تدارکات
- بررسی نحوه اداره امور قسمت تدارکات

ز. خرید متمرکز: در صورت دور بودن و متفرق نبودن واحدها و مراکز درمانی پیشنهاد خرید متمرکز قوت می یابد، اما در کل بخش خرید نسبت به خرید های مشابه واحدها یا نیازمندان به کالا اقدام می نمایند، لذا خرید های متمرکز در صورتی مفیدتر خواهد بود که نیازها مشابه باشند.

فواید انجام خرید متمرکز:

- انجام تخصصی خرید
- جمع آوری نیازها و افزایش نیاز و حجم و بالاخره امکان دریافت تخفیف جنسی یا نقدی

بیشتر

- صرفه جویی در هزینه های مربوط به خرید
- صرفه جویی در نیروی کار مربوط به خریدهها
- کنترل بهتر انبارها و در نتیجه کاهش هزینه های انبارداری

ج. خرید غیر متمرکز:

در صورت پراکندگی جغرافیایی مراکز درمانی و بیمارستان ها و یا غیر مشابه و یا تخصصی بودن هر قلم از نیازمندی ها ممکن است خریده‌ها به صورت غیر متمرکز انجام گیرد. عدم تمرکز ممکن است در بعضی موارد خلاقیت و علاقه و تخصص و آموزش را در واحدهای متفرق و یا تابعه بالا ببرد. لذا گاه‌ها خریده‌های غیر متمرکز مفیدتر و موثرتر واقع می‌گردد.

فرآیند بررسی و شناسایی منابع برون سازمانی جهت عرضه کالا یا فروش آن:

• شرکت در نمایشگاه‌های تخصصی و عمومی داخلی و خارجی و جمع‌آوری اطلاعات دستگاہ‌ها و تجهیزات و لوازم عرضه شده در نمایشگاه‌ها و دریافت کاتالوگ و لیست لوازم مصرفی و غیره

• ایجاد بانک اطلاعاتی از طریق تاس با شرکت‌های تولیدی و فروشنده کالا و خدمات در خصوص قیمت و کیفیت

• از طریق شرکت‌های مشابه می‌توان به منابعی دست یافت البته باید توجه داشت که ارتباطی بین شرکت رقیب و شرکت تامین‌کننده لوازم و تجهیزات از قبل وجود نداشته باشد.

- از طریق سوابق موجود در سازمان ، تهیه فهرست و وضعیت شرکت طرف قرارداد و تامین کننده نیازها در قبل و مقایسه و تجزیه و تحلیل وضعیت اعتباری و توان تولیدی و موجودی آن
- از طریق منابع داخلی و حمایت از صنایع داخلی و بوجود آوردن و تحقق بخشیدن به اصل خودکفایی که در حال حاضر از اهمیت بسزایی برخوردار است.
- از طریق وزارت بازرگانی و اداره کل تجهیزات پزشکی وزارت بهداشت

فرآیند بررسی محیط خریدار قبل از انعقاد هرگونه قراردادی:

- آگاهی از میزان لوازم و تجهیزات و قطعات در موسسه
- آگاهی از فضای موجود جهت انبارکردن کالاها
- مطلع بودن از وضعیت نقدینگی موسسه و روند طبیعی آن
- مطلع بودن از ضوابط داخلی موسسه در هر مورد از نیازمندی ها
- شناخت به مسائل حمل و نقل در داخل و خارج کشور

فرآیند بررسی محیط فروشنده قبل از بروز هر گونه مشکل:

- بررسی وضعیت تولیدی فروشنده در صورتیکه فروشنده تولیدکننده باشد تعهدات متعدد فروشنده ممکن است مانع از انجام به موقع تعهدات وی گردد.
- آگاهی از موجودی شرکت های فروشنده در صورتیکه فروشنده واسطه یا کلی فروش باشد
- شناخت از وضعیت بازار و بررسی و وضعیت فروشنده در بازار در دوره مذاکره
- بدست آوردن اطلاعات در مورد هزینه های فروشنده اعم از اینکه تولید کننده یا واسطه باشد.

فرآیند تهیه قطعات یدکی تجهیزات پزشکی:

۱. تهیه شناسنامه تجهیزات پزشکی و آزمایشگاهی شامل:

- نام دستگاه بطور کامل
- سال ساخت دستگاه
- کشور سازنده و کارخانه سازنده و فروشنده
- سریال دستگاه
- نام نمایندگی آن در ایران با ذکر مشخصات و آدرس کامل و سرویس فنی آن

۲. تهیه لیست قطعات یدکی مورد نیاز دستگاه و همچنین قطعات پیشنهادی فروشنده کالا و تهیه

مواد مصرفی یک ساله و نصب آن

۳. تنظیم لیست دوره ای تجهیزات و نگهداری و قطعات مورد نیاز

۴. تنظیم درخواست قطعات و مواد مصرفی انجام سفارش و ارتباط آن واحدهای بازرگانی و مالی

همانند روش فوق برای کلیه قسمت ها

فرآیند تعیین گزارشات مورد نیاز قبل از خرید:

- گزارش تحلیلی و توجیهی از نیازمندی های خرید
- گزارشات وضعیت اعتباری شرکت های فروشنده و تهیه جدول مقایسه از شرکت های داخلی و خارجی
- گزارشاتی از برنامه سفارش (حجم، زمان، قیمت، منابع پیشنهادی و ...)
- گزارشاتی از انبارها و لوازم و موجودی (تعداد، حجم، مکان، واحدهای مصرف کننده و کیفیت)
- گزارشی از توجیه و نیازمندی های بخش تعمیر و نگهداری و ...
- گزارشی از بخش هایی در خصوص تامین اعتبار و تامین منابع خرید های داخلی و خارجی
- گزارشی از برابری نرخ های ارز و تعمیرات احتمالی آنها و بررسی نوع خرید ارز



- گزارش از شرکت های برنده و غیر انتفاعی در مزایدهات و مناقصات
- گزارش از سفارشات در راه و یا انجام شده و ارسال نشده
- گزارش از نحوه و زمان و چگونگی و ترکیب استفاده از اعتبارات و بودجه جهت خرید تدارکات

### **نکات قابل توجه به هنگام خرید**

۱. نیاز سنجی
۲. تعیین مشخصات و کیفیت کالاها و خدمات
۳. تعیین منابع فروشنده و عرضه کننده کالاها و خدمات
۴. تجزیه و تحلیل پیشنهادها
۵. انتخاب فروشنده
۶. انجام تشریفات و خرید
۷. دریافت و بازرسی کالاها
۸. پرداخت پول به فروشنده
۹. تکمیل مدارک و مستندات

## نکاتی قابل توجه جهت اثر بخشی خرید

۱. به خاطر دسترسی سریع و آسان ، فروشندگان محلی نسبت به فروشندگان خارجی ترجیح دارند.
۲. لیستی از فروشندگان کالاهای مختلف با آدرس و مشخصات آنها تهیه کنید.
۳. تا آنجا که امکان دارد از کارخانه ها و نمایندگی های مجاز خریداری کنید.
۴. به هنگام خریدهای کلی استعلام قیمت از فروشندگان عمده به عمل آورید.
۵. به هنگام خرید تجهیزات و ملزومات از ویژگی های آنها مطمئن شوید.
۶. به هنگام خرید تجهیزات پیشرفته از خدمات پس از فروش و سهولت دسترسی آنها اطمینان حاصل کنید.
۷. به هنگام خرید های خارجی نحوه حمل و نقل کالاها و هزینه آن را از قبل مشخص کنید.
۸. در قرارداد خرید نام خریدار، نام فروشنده، تاریخ، نوع و مشخصات کالا، کمیت و کیفیت آن، محل تحویل کالا، بیمه کالا و قیمت کالا و موارد مورد نیاز را قید کنید.
۹. به هنگام تحویل کالا و حصول اطمینان از کمیت و کیفیت آن قیمت کالا به صورت چک پردازید.

## ابزار و پیش نیازهای بکارگیری سیستم خرید به هنگام:

اعمال روش خرید به موقع مستلزم فراهم بودن بسترها و زمینه های خاصی از جمله همکاری صادقانه و مشارکت همگانی افراد و واحدهای مختلف سازمان بوده و بکارگیری ابزارهای گوناگونی را طلب می نماید. که در ذیل به برخی از آنها اشاره می شود.

۱. وجود منابع عرصه قابل اطمینان برای تأمین موجودی مورد نیاز
۲. ارتباط مستمر و نزدیک با عرضه کنندگان
۳. درگیر نمودن همه افراد سازمان از بالاترین رده های مدیریتی تا پایین ترین سطوح سازمانی در تصمیم گیری ها و فرآیند
۴. ایجاد بسترهای فرهنگی مورد نیاز مثل همیاری و ...
۵. برنامه ریزی های اساسی و فراگیر
۶. آموزش کارکنان برای کار در سیستم مذکور
۷. کنترل و نظارت بر بهره برداری و عملکرد صحیح ماشین آلات (اطمینان از تولید به موقع)
۸. حذف مراحل زائد کار (تولیدی و اداری) و موانع در راه تحویل سریع کالا به مشتری و تقاضای سریع مواد
۹. نیروی کار انعطاف پذیر

## نتایج اعمال سیستم تولید به هنگام

اجرای درست و بر نامه ریزی شده این سیستم می تواند نتایج قابل توجهی را برای سازمان به همراه داشته باشد. این نتایج بطور خلاصه به شرح زیر می باشند:

- ۱- کاهش کالای در جریان ساخت
- ۲- کاهش هزینه های سربار انبار
- ۳- کاهش هزینه های سرمایه گذاری در موجودی
- ۴- کاهش فضای مورد نیاز برای انبار
- ۵- کاهش موجودی های انبار
- ۶- ارتقاء و بهبود کیفیت
- ۷- افزایش انعطاف پذیری در مقابل تقاضای مشتریان(نوع و مقدار تقاضا)
- ۸- افزایش بهره وری