



مدونة المناهج السعودية

<https://eduschool40.blog>

الموقع التعليمي لجميع المراحل الدراسية

في المملكة العربية السعودية



تقنية وإدارة المواد الطبية

الفصل الثاني

إدارة المشتريات و المخازن

المقدمة

- كل سلعة تحتاج الى مواد خام أ لجل الانتاج ، وذلك قبل دوران الآلات .
- المواد الخام يجب ان تكون موجودة لمقابلة حاجات الانتاج من حيث الكمية والزمن والجودة .
- المواد الخام يجب ان تلائم الآت والمعدات والعمليات التي تستخدم للأغراض الصحية التي ستؤدي الى الانتاج النهائي لتقديم الخدمة الصحية.
- و أي اهمال او تأخير الانتاج او ارتفاع التكاليف س يؤدي الى سوء سمعه لمنشأة الصحية.

الشراء :

هو مجموعة الأنشطة التي تتضمن التعرف على الاحتياجات من المواد واختيار مصادر التوريد المناسبة والتفاوض للحصول على انسب الاسعار وشروط التوريد والسداد المناسب لضمان التوريد في الوقت المناسب.

دور الشراء في الربح:

نشاط الشراء مسئول عن انفاق ٤٠ - ٦٠ % من إيرادات المنشأة الصحية.

• تشير الدراسات إلى أن نسبة الانفاق مقابل الإيرادات في المشروعات العامة كالتالي:

أجور ومرتبات ٢٧,٥ %

استهلاك ٤ %

ضرائب ٨,٩ %

دخل صافي ٦,٤ %

نفقة الشراء للمنشأة ٥٣,٢ %

وبالتالي : تخفيض نفقات الشراء يؤدي إلى زيادة الربح. علاقة عكسية

الأهداف الشرائية عند أقل مستوى من التكلفة الإدارية

- ١- تزويد القطاع الصحي بتدفق مستمر من مستلزمات الإنتاج المختلفة.
٢. الحفاظ على مستوى استثمار منخفض في المخزون، وكذلك تخفيض الخسارة الناشئة عن المخزون أو عن الاستثمار في المخزون إلى أدنى حد ممكن .
٣. الحفاظ على بعض المعايير الملائمة للعملية الخدمائية الشاملة التي يحتاجها القطاع الصحي.
٤. البحث عن الموردين ذوي القدرات العالية .
- ٥ - شراء الأصناف المطلوبة والخدمات المطلوبة عند أقل سعر ممكن .
٦. العمل على تحسين المركز التنافسي للمنظمة الصحية .
٧. إنجاز علاقات عمل منتجة مع الإدارات الأخرى في المنظمة، وإنجاز

مسؤوليات إدارة المشتريات

- ١- الاتفاق والتعاقد على الشراء في الحدود أو النظام الذي تسمح به الإدارة العليا، ويباشر مدير المشتريات هذه السلطات عندما توكلها إليه الإدارة العليا .
٢. تلبية طلبات وحاجات الإدارات الأخرى داخل المؤسسات الصحية .
٣. مراجعة المواصفات الواردة في طلبات الشراء .
- ٤ اختيار أنسب الموردين "من خلال عملية اختيار للموردين" .
٥. الحصول على أحسن الأسعار وتتبع عمليات التسليم في المواعيد المحددة.
٦. إعداد سياسات مناسبة للشراء وتطويرها مثل UNDP
٧. جدولة المشتريات وتحديد مستوى المخزون حد إعادة الطلب- الحدود الحرجة للمخزون safety stock

انواع الشراء • الشراء المقدم

• الشراء وقت الحاجة

• الشراء المقدم

هو توفير المستلزمات الطبية الاساسية الحيوية للمؤسسات الصحية في وقت يسبق ذلك الوقت الذي يمثل الحاجة الفعلية إلى هذه المستلزمات .

الشراء المقدم يشير إلى شراء مستلزمات طبية اساسية بكميات تزيد عن الحاجة الحالية في وقت مبكر بكميات- مخزون استراتيجي- أو عند وقت الاستخدام

أسباب الشراء المقدم

- ١ - حماية المؤسسات الصحية لفترة زمنية معينة من حاجتهم لهذه المستلزمات.
- ٢- حماية المؤسسات الصحية ضد عدم توافر مثل هذه المستلزمات في السوق لفترات من الزمن.

مساوى الشراء المقدم

١. تقلل من قدرة المنشأة التنافسية في سوق الخدمات الصحية – أو ظهور مخاطر أثناء عمليات الشراء الغير منظم ك شراء السلع بأسعار مرتفعة احيانا.
٢. الزيادة في تكلفة الاحتفاظ بالمخزون .

انواع الشراء

- الشراء المقدم

- الشراء وقت الحاجة

- الشراء وقت الحاجة

- خصائص الشراء وقت الحاجة

- متطلبات تطبيق نظام الشراء في وقت الحاجة:

١ النسبة الى الموردين وتشمل :

١. عدد قليل من الموردين .
٢. اختيار موردين أكثر قرباً وتعاملاً مع القطاع الصحي .
٣. تكرار الشراء مع نفس الموردين .
٤. مساعدة الموردين على البقاء في وضع تنافس أفضل .
٥. تقديم عطاءات سعرية تنافسية .
٦. تجميع الموردين ذوي المواقع البعيدة عن المستشفى .

بالنسبة الى الكميات وتشمل:

١. التسليم المتكرر في صورة كميات صغيرة الحجم .
٢. الاتفاقات التعاقدية طويلة الأجل .
٣. التقليل أو عدم وجود عجز أو عيوب في الكميات المستلمة .

• الشراء وقت الحاجة

• الشراء وقت الحاجة

خصائص الشراء وقت الحاجة

متطلبات تطبيق نظام الشراء في وقت الحاجة:

٣ بالنسبة إلى موضوع الجودة ويشمل :

١. مساعدة الموردين في الالتزام ومواصفات الجودة المطلوبة من المواد المختلفة التي يحتاجها المؤسسات الصحية .
٢. وجود علاقة قريبة بين الشركة المشتري والمسؤولين عن الجودة لدى الموردين
٣. تشجيع الموردين على استخدام خرائط ومعايير الجودة العالمية مثلاً شروط شهادات المطابقة والمواصفات وغير ذلك من الشهادات الرسمية المحلية والدولية للأجهزة والمعدات بدلاً من متابعة الفحص بالعينات .

٤ بالنسبة إلى جانب الشحن ويشمل :

١. جدولة عملية الشحن للكميات إلى داخل الشركة المشتري .
٢. خلق أساليب للسيطرة على عمليات الشحن من الموردين إلى الشركة .
٣. تخفيض التكلفة مثل تكلفة الاحتفاظ بالمخزون وتكاليف النقل وغيرها
٤. اكتشاف القطع المعيبة بسرعة حيث يتم التسليم بشكل متكرر وكميات صغيرة .
٥. استجابة الموردين بسرعة لحاجة المشتري وذلك وفقاً لمتطلباته فيما يتعلق بتحسين مستلزمات الإنتاج .

إجراءات الشراء / مراحل الشراء :

١- التحقق من الحاجة:-

- بمعنى التأكد أولاً من ضرورة الشراء قبل التفاوض مع الموردين ، والسبب في ذلك هو أنه يمكن في بعض الأحيان إشباع بعض الحاجات أو تلبية هذه الطلبات بواسطة نقل المواد من قسم إلى آخر أو من إدارة إلى أخرى أو الاستفادة من الفائض من المخزون .

٢- توصيفها وتحديدتها:-

- بعد التحقق من الحاجة الحقيقية للشراء يجب التعرف على مواصفات المواد المطلوبة لأن الخطأ في ذلك يكلف المنشأة الصحية كثيراً ، وتتعدد هذه المشكلة عند اكتشاف الخطأ في المواصفات بعد إصدار أمر الشراء إلى المورد أو بعد استلام البضاعة .

٣ اختيار مصادر التوريد :

- وفق معيار أو معايير محددة كالسعر والجودة والسمعة والالتزامإلخ .

٤- إصدار أمر الشراء للمورد.

٥- متابعة امر الشراء :

- حتى تضمن إدارة الشراء الاستلام في الوقت والمكان المناسبين .

٦- استلام الطلبية :

- من خلال فحص ، وكتابة محضر الاستلام الذي يصف البضاعة المستلمة من حيث الشكل والنوع والكمية ، وفحص هذه المواد وكتابة نتائج الفحص في محضر يثبت به اسم المورد ورقم الطلبية وغيرها من البيانات الضرورية .

٧- مراجعة الفواتير:-

٨- الاحتفاظ بالسجلات والدفاتر:-

- سجلات أمر التوريد، الأصناف، الموردين، العقود، المتابعة

المركزية واللامركزية في عمليات الشراء :

تظهر مركزية الشراء عندما يتم تجميع وظيفة الشراء في مكان واحد ويسأل عنها فرد واحد ، ويصبح هذا الشخص مسؤولاً عن الأداء الناجح لعمل إدارة المشتريات .

• أما اللامركزية فتظهر عندما يترك للإدارات الأخرى الحق أن تتدخل في عملية الشراء ومثال ذلك عندما يكون لإدارات الإنتاج والمبيعات والتمويل وغيرها أن تقترح أو تشارك في اختيار مصادر التوريد والاتصال المباشر بالموردين أو القيام بأي وظيفة من وظائف الشراء

مزايا المركزية في الشراء :

١. القضاء على الازدواجية في جهود الشراء .
٢. تخفيض تكلفة الشراء ، وتحقيق مركز تفاوضي قوي للمنشأة
٣. تسهيل الرقابة على أعمال الشراء .
٤. تنمية العلاقات مع الموردين .
٥. تطوير عمليات البحث وزيادة التخصص .

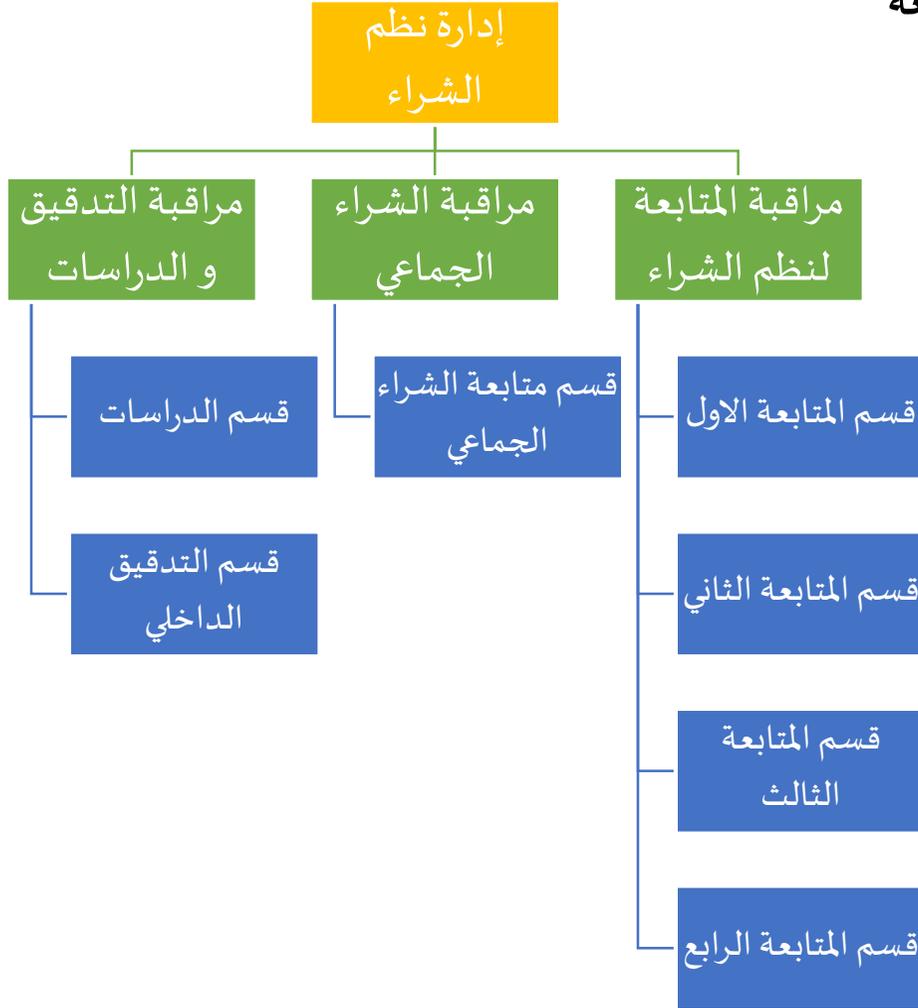
عيوب المركزية في الشراء :

١. انخفاض كفاءة عملية الشراء . "عندما لا يكونوا فنيين"
٢. خطورة توقف العمل وصعوبة التطبيق . "إذا لم يكن يوجد تواصل مع الإدارات الأخرى"

الجمع بين المركزية واللامركزية في الشراء:

١. سياسة عامة للشراء، والطلب إلى الفروع الالتزام بها.
٢. الإدارة المركزية للشراء وتقوم بشراء التجهيزات والمعدات الرأسمالية بناء على احتياجات الوحدات الإنتاجية والفروع وتوزيعها عليها.
٣. الإدارة المركزية تقوم بدراسات بحوث فنية و اقتصادية فيما يتعلق بالمواد والأسواق والعوامل الاقتصادية المؤثرة، وتوزيع نتائجها على الفروع للاستفادة منها.
٤. السماح للفروع أن تشتري احتياجاتها من المستلزمات من السوق المحلية في حدود مبالغ معينة. "ميزانية لكل إدارة\ممكن شهرية أو سنوية"
٥. مراقبة سجلات الشراء وعملياته التي تقوم بها الفروع من الناحية الإدارية والمالية والاقتصادية.
- ٦ - الإدارة المركزية للشراء تقوم بتوجيه النصح والإرشاد الفني للفروع عند قيامها بشراء وتوفير مستلزماتها من السوق المحلي.
- ٧ - تقوم الفروع بشراء احتياجاتها من المستلزمات الطارئة واللازمة للإنتاج. " عندما تكون الشركة كبيرة ولها إدارات مختلفة"
- ٨ - إدارة الشراء المركزية مسؤولة عن اختيار رجال الشراء وتطويرهم .

تنشأ الإدارة بقرار من السلطة العليا في المنشأة وقد تكون تابعة
ل: ١- إدارة الإنتاج ٢- إدارة المالية ٣- إدارة مستقلة



من أهم عوامل نجاح المشروعات أن تواجه المستقبل بتخطيط مبني على أسس علمية، ومن أهم الميادين التي يجب أن يتم فيها تخطيط علمي ميدان الشراء، وهدف هذا التخطيط أن يتم الشراء على أساس علمي، كما أن هدفه أيضا الربط بين خطة الشراء والخطة الأخرى في المشروع لضمان الوصول إلى الهدف العام للمؤسسة الصحية .

من أهم صور تخطيط الشراء وضع موازنة تقديرية لمشتريات عن فترة تخطيطية مقبلة لتكون أداة تخطيط وضبط ورقابة، ولتحقق قدراً كبيراً من توازن الإنفاق بين شراء المواد والأجزاء والإنفاق في غير ذلك، كما أن وجود هذه الموازنة يساعد على إيجاد معايير لتقييم أداء إدارة المشتريات، ويساعد أيضا على سهولة حساب الأموال اللازمة للإنفاق في الشراء خلال فترة معينة .



Blackboard

■ مصادر الشراء :

• إن من أهم واجبات القائم بالشراء اختيار مصدر التوريد الأمثل حيث أن لذلك مزايا كثيرة لأنه من الممكن الاعتماد عليه إذا أرادت المنشأة أن تزيد الكمية التي طلبتها بسبب الزيادة في الطلب على السلع التي تنتجها، أو أن تقلل من الكمية التي طلبتها بسبب تعطل بعض آلات المنشأة أو بسبب نقص الطلب على السلع التي تنتجها المنشأة.

■ تمر عملية اختيار المورد الأمثل بأربعة مراحل :

١. مرحلة المسح العام لكل المصادر الممكن الحصول منها على الصنف .
٢. مرحلة جمع بيانات عن كل من هذه المصادر وتحليلها .
٣. مرحلة المفاوضات مع الموردين المرشحين واختيار المورد الأمثل .
٤. مرحلة التجربة والخبرة في التعامل مع المورد المختار، ونتيجة لهذا إما الاستمرار في التعامل معه أو إعادة النظر في الأمر من جديد طبقا للمراحل الثلاث الأولى .

■ مصادر المعلومات عن الموردين :

١. الكتالوجات التي يصدرها الموردون والتي يمكن الرجوع إليها باستمرار
٢. الصحافة المهنية، وهي مجلات أو صحف تصدرها هيئات بغرض الريح وتخصص في صناعة معينة أو مجموعة من الصناعات، وتحتوي على إعلانات عن المنشآت التي تعمل في هذه الصناعة أو الصناعات subscription in magazines specialized special area
٣. المعارض المحلية والأجنبية: ومن مزاياها أنه يمكن معاينة عينات، التفاوض مع مندوبي البيع (الموردين) ومعرفة بيانات عنهم وعن شروط التعامل معهم.
٤. مندوبي الموردين: الحصول منهم على الكتالوجات والنشرات التي تصدرها المنشآت التي يمثلونها .
٥. الغرف التجارية والصناعية واتحادات التجار..إلخ.

الشراء من مورد واحد أو من عدة موردين ؟

الشراء من مورد واحد "لنفس الكمية" هو الأفضل للأسباب التالية: عندما تكونوا شركاء partners أو موزع معتمد

- ١ . الحصول على خصم الكمية .
- ٢ . قد تكون الكمية المطلوبة قليلة بحيث لا تستحق أن تورد من عدة مصادر
- ٣ . تخفيض تكاليف النقل .
- ٤ . كسب ثقة المورد إذا اعتبرته المنشأة موردها الوحيد لهذا الصنف
- ٥ . تبسيط الإجراءات الإدارية الخاصة بالاستلام والدفع .
- ٦ . قد لا يكون هناك موردون آخرون بالمرّة بسبب الظروف الاحتكارية التي يعمل فيها المورد الوحيد .

الأسس التي على أساسها يتم الشراء

- ١ - **الجودة** التي يطلبها المشتري والمواصفات التي تعبر عن هذه الجودة ، حيث أن المشتري يضطر إلى أن يدفع سعراً أعلى بسبب الزيادة في الجودة أو بسبب اشتراطات معينة .
- ٢ . **الخدمة** ومن مظاهرها التسليم في المواعيد المناسبة وتقديم الخدمات الفنية حينما تحتاج الشركة إليها .
- ٣ . **السعر** الذي يدفعه المنافس ، حيث أنه يجب على وكيل الشراء أن يقارن الأسعار التي يدفعها المنافسون والتي تكون قريبة أيضاً من الأسعار التي يعرضها بقية الموردين
- ٤ -- **تكلفة البائع** ، حيث تمثل التكلفة التي يتحملها المنتج (البائع) الحد الأدنى للسعر الذي يستطيع المشتري الحصول عليه ، وتمثل السعر الذي يعرضه البائع للحصول على الربح .
- ٥ . **الكميات** ، حيث تحقق المشتريات الكبيرة الحجم الكثير من الوفورات ، ولكن هناك الكثير من الاعتبارات الواجب دراستها قبل الحصول على تخفيضات السعر عن الكميات الكبيرة الحجم ، مثل تكلفة الاحتفاظ بهذه الكميات فترات كبيرة ، ومخاطر الاحتفاظ بها مثل خطر التقادم والبوار في هذه الكميات المخزونة والتلف ، ونفقات المناولة والتوزيع ...إلخ

أنواع الخصم الذي يقدمه الموردون :

١. خصم الكمية
٢. الخصم التجاري
٣. خصم تعجيل الدفع

الشراء بالكمية المناسبة

- من أهم الأهداف لوظيفتي الشراء والتخزين توفير احتياجات المنشأة من المواد والأجزاء بالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب ، وذلك يتطلب الشراء بالكميات وفي الأوقات التي تضمن الوفاء بهذه الاحتياجات من ناحية ، وتضمن جعل تكاليف الشراء والتخزين أقل ما يمكن من ناحية أخرى .
- ويعتمد الكثير من المسؤولين عند الشراء على خبرتهم في تقدير الكميات الواجب شراؤها من المواد والأجزاء ، لكونهم أقدر الناس على الإلمام بظروف الشراء ، ولديهم من الدراية ما يمكنهم من التوفيق بين الاحتياجات المقدرة وبين طريقة توفير تلك الاحتياجات ، وقد يكون هذا صحيحا في عمليات الشراء الصغيرة حيث تقل عدد الأصناف المتعامل فيها وكذلك أحجام شرائها ، ولكن مع تعدد الأصناف وتنوعها وكثرة الكميات المطلوبة منها ، فإن الخبرة وحدها لا تصلح في تحديد الحجم الأمثل للكمية المشتراة .

سياسة الشراء الخاصة بالمنشأة

- ١ التزام سياسة الشراء بمستويات التخزين المحددة ، فليس من الحكمة شراء كميات كبيرة تجعل رصيد المخزون يزيد عن الحد الأقصى المقرر للصنف
- ٢ -لا ينبغي أن تطلب كميات جديدة طالما أن رصيد المخزون من الصنف يفوق الاحتياجات المطلوبة منه في فترة الانتظار. وفترة الانتظار هي الفترة التي تنقضي بين طلب شراء كمية معينة من الصنف وورود هذه الكمية فعلا .
- ٣ الدقة والسرعة في تنفيذ طلبات الشراء والتي ترد من الأقسام الإنتاجية أو من . المسؤولين عن المخازن
- ٤ -مراعاة إمكانيات التخزين المتاحة عند طلب كميات جديدة من أصناف معينة حتى لا تكون عمليات الشراء جهداً زائداً على المسؤولين في التخزين
- ٥ -مراعاة الإمكانيات المالية للمشروع ، حتى لا يسبب ذلك ارتباكا ماليا للمنشأة
- ٦ -إتمام الشراء بأفضل سعر على ألا يكون ذلك على حساب الجودة أو الوقت اللازم للتوريد.

الشراء بالجودة المناسبة :

طرق قياس الجودة :

- ١ . توصيف الجودة بواسطة العلامات التجارية .- Siemens sony General Electric
- ٢ . توصيف الجودة بواسطة ذكر مواصفات الصنف
- ٣ . توصيف الصنف بذكر خصائصه الطبيعية أو الكيميائية : اللزوجة -اللون
- ٤ . توصيف مستوى الجودة بواسطة العينة
- ٥ . توصيف مستوى الجودة عن طريق قياس الأداء بالنسبة للصنف : أداء الغرض من المنتج

العلامات التجارية.

إن الاستمرار في صناعة صنف معين بمستوى جودة معين غالباً ما يكون للصنف أسماء أو علامة تجارية، وفي وجود هذا الاسم أو العلامة التجارية فإن القائم بالشراء يكون في أمان إذا استغنى عن توصيف الجودة بشراء صنف له اسم أو علامة تجارية محددة .

توصيف الجودة بواسطة ذكر مواصفات الصنف

• يرى البعض أن هذه الطريقة أفضل طرق توصيف الجودة للأسباب التالية : لماذا ؟؟

توصيف مستوى الجودة بواسطة العينة :

• قد يتم توصيف مستوى الجودة على أساس عينة يقدمها المشتري، وهذه أسهل طريقة بالنسبة للمشتري الذي لا يريد أن يدخل في متاهات تحديد المواصفات، ولكن هذا كله لن يعفي إدارة المشتريات من اختبارات الفحص للتأكد من المطابقة بين الصنف المورد والعينة المقدمة .

ما هي الظروف التي تؤدي إلى الانحراف عن مستوى الجودة أو تجعل الانحراف ضرورة قِيَمية؟

- ١ . عدم وجود الصنف المطلوب
- ٢ . قد يكون موجوداً، ولكن المورد لا يستطيع توريده إلا بعد فترة زمنية معينة، والمشتري يريد حالا .
- ٣ . إذا قدم أحد الموردين عرضاً عن صنف خلاف الصنف المطلوب ولكنه صالح لنفس الغرض وقد يكون فيه ميزات يفوق فيها الصنف القديم كما أن سعره أقل
- ٤ . بالنسبة لإدارة المشتريات سواء كانت تضع المواصفات أم لا، فإن مسؤولية القائم بالشراء لا تنتهي بإصدار أوامر التوريد، لأن الصنف المشتري يجب أن يورد بالكمية المطلوبة وفي الوقت المطلوب، ومستوى الجودة المطلوب، ومن مسؤولية إدارة المشتريات أن مواصفات مستوى الجودة المطلوب هي جزء من كل اتفاق شراء يتم بين المنشأة وأحد مورديها .

١. تخزين المواد الخام يضمن استمرار تقديم الخدمات دون توقف .
٢. وجود المخزون من المواد الخام يعطي المسؤولين عن تخطيط المخزون مرونة في وضع خطة مثلى لا تعتمد على خطة الشراء ، بمعنى أن وجود المخزون من المواد الخام يضمن استمرار سريان الخدمات دون الحاجة إلى ربط خطة الخدمات بخطة الشراء زمني أ للمواد الخام .
٣. إمكان الشراء بكميات كبيرة وتخزينها ، مما يكفل الحصول على خصم الكمية ، وبالتالي انخفاض تكلفة إنتاج الوحدة المنتجة.

سلبيات الإدارة السيئة لإدارة مواد المخازن

- ١- العجز أو الفقد أو السرقة.
- ٢- الخسائر من التلف الناشئ عن سوء التخزين .
- ٣- تعطيل جزء من رأس المال المستثمر في المخزون.
- ٤ - الخسائر الناتجة عن تقادم بعض الأصناف ، أو عدم صلاحيتها للإستعمال .
- ٥- معدل سحب الأصناف لذلك يجب أن تكون اتصال بين المشتريات والمخازن.

واجبات أمين المخازن :

- ١ . استلام الأصناف المشتراة ومراجعتها ، ثم تخزينها بالطريقة المناسبة لحين الطلب .
- ٢ . المحافظة على الأصناف المخزونة وصيانتها ، والقيام بالجرد بين فترة وأخرى ومراجعة أرصدة الأصناف .
- ٣ . عدم السماح لأي شخص غير العاملين في المخازن بالدخول إلى المخزن ، والإشراف على العاملين في المخزن وتوجيههم .
- ٤ . صرف الأصناف المخزونة بناءً على النظام المتبع وبمستند موقع من شخص مسؤول .
- ٥ . الاحتفاظ بالسجلات المخزنية المطلوبة ، ووضع نظام مخزني يكفل سرعة الصرف .
- ٦ . استلام المرتجعات من الأصناف التي صرفت للاستعمال ولكنها لم تستعمل .

اختصاصات مدير المخازن :

- ١ . الإشراف على العاملين في المخازن ، والإشراف على مد المخازن الفرعية بما يلزمها .
- ٢ . توزيع معدات المناولة والنقل الداخلية على المخازن بما يكفل الاستعمال الأمثل لها .
- ٣ . يضع نظاما محكما للرقابة ، وملاحظة أرصدة الأصناف .
- ٤ . الإشراف على حفظ الأصناف في المخازن ، والإشراف على الجرد الدوري والسنوي للمخازن .
- ٥ . المسؤولية عن تنفيذ جميع اللوائح التنظيمية الخاصة بالمخازن ، وتنفيذ تعليمات الإدارة في هذا الشأن .