

وزارت کشور

سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور

سری منابع آموزشی شهرداری‌ها

۵۴

# اصول مدیریت تدارکات و انجام معاملات در شهرداری‌ها

تهیه و تنظیم:

معاونت آموزشی

پژوهشکده مدیریت شهری و روستایی

سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور

بسم الله الرحمن الرحيم

# اصول مدیریت تدارکات و انجام معاملات در شهرداری ها

مؤلف:

شهرام سعادت آملی

سری منابع آموزشی شهرداری ها



سرشناسه	: سعادت آملی، شهرام، ۱۳۲۸ -
عنوان و نام پدیدآور	: اصول مدیریت تدارکات و انجام معاملات در شهرداری ها/ مولف شهرام سعادت آملی؛ [به سفارش پژوهشکده مدیریت شهری و روستایی سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور]
مشخصات نشر	: گرگان: انتشارات لغت، ۱۳۹۱.
مشخصات ظاهری	: ۱۶۰ص: جدول، نمودار.
فروست	: سری منابع آموزشی شهرداری ها؛ ۵۴.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۹۲۸۵۳-۳-۴
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: کتابنامه .
موضوع	: شهرداری -- ایران -- امور مالی
موضوع	: شهرداری -- ایران
شناسه افزوده	: سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور. پژوهشکده مدیریت شهری و روستایی.
رده بندی کنگره	: HJ۹۷۷۹ / الف ۹س ۱۳۹۱
رده بندی دیویی	: ۶۵۷/۸۳۵۰۰۹۵۵
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۷۱۵۰۵۶

**عنوان:** اصول مدیریت تدارکات و انجام معاملات در شهرداری ها

**مؤلف:** شهرام سعادت آملی

**مجری:** پژوهشکده فرهنگ و هنر جهاد دانشگاهی

**مدیر پروژه:** عبدالرضا دادبود، حسین رجب صلاحی

**ناظر پروژه:** سید محمدرضا سید النگی، جواد نیکنام، مظاهر گیلک

**ناشر:** سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور، لغت

**چاپ اول:** زمستان ۱۳۹۱

**قیمت:** ۴۰۰۰۰ ریال

**شمارگان:** ۳۰۰۰ نسخه

**نظارت چاپ:** انتشارات فرمنش ۴-۲۲۸۸۸۱۰۰-۲۱

حق چاپ و نشر برای انتشارات سازمان شهرداری ها و دهیاری های کشور محفوظ است.

## فهرست مطالب

فصل ۱- اهمیت تدارکات و سازمان و وظایف آن .....	۹
۱-۱- نقش و اهمیت تدارکات و تأثیر آن در صرفه جویی .....	۱۰
۱-۱-۱- تدارکات به مثابه یکی از ابزارهای مهم مدیریت .....	۱۱
۱-۱-۲- نقش تدارکات در تأمین کیفیت کالا .....	۱۲
۱-۱-۳- نقش تدارکات در تأمین کالا با مناسب ترین قیمت .....	۱۲
۱-۱-۴- نقش تدارکات در شناخت بازار عرضه کالا .....	۱۳
۱-۱-۵- نقش تدارکات در مصرف بهینه منابع سازمان .....	۱۴
۲-۱- وظایف و ساختار تشکیلاتی مدیریت تدارکات کالا و کارآئی آن در برنامه های سازمان .....	۱۵
۲-۱-۱- تعریف خرید .....	۱۵
۲-۱-۲- وظایف مدیریت تدارکات .....	۱۷
۲-۱-۳- ساختار تدارکات .....	۳۶
۳-۱- اصول مدیریت تدارکات .....	۳۹
۳-۱-۱- کیفیت صحیح .....	۴۰
۳-۱-۲- کمیت دقیق .....	۴۱
۳-۱-۳- صحت در انتخاب زمان و مکان .....	۴۱
۳-۱-۴- قیمت مناسب .....	۴۲
۳-۱-۵- منابع مطمئن .....	۴۴
۴-۱- خلاصه .....	۴۵
۵-۱- آزمون .....	۴۸
۶-۱- ارجاعات فصل اول .....	۴۹
فصل ۲- اصول و مبانی تدارکات در شهرداری های ایران .....	۵۳
۲-۱- مبانی تدارکات در شهرداری های ایران .....	۵۴
۲-۲- انواع معاملات در شهرداری ها و روش انجام آنها .....	۶۰
۲-۲-۱- انواع معاملات شهرداری ها .....	۶۱
۲-۲-۲- عملیات خرید در شهرداری ها .....	۶۳
۲-۳- مناقصه و مزایده در شهرداری .....	۶۶
۲-۳-۱- مناقصه .....	۶۷

۷۲	۲-۳-۲- مزایده
۷۵	۲-۴- انتشار آگهی مناقصه و مزایده (فراخوان)
۷۸	۲-۴-۱- اسناد مناقصه
۷۹	۲-۴-۲- ترتیبات و شرایط تهیه و تسلیم پیشنهادات
۸۰	۲-۵- سازماندهی مناقصات
۸۰	۲-۵-۱- هیأت رسیدگی کننده پیشنهادات
۸۱	۲-۵-۲- وظایف و اقدامات هیأت عالی معاملات شهرداری ها
۸۵	۲-۵-۳- هیأت رسیدگی به شکایات
۸۶	۲-۶- ترک مناقصه (سایر معاملات شهرداری ها و نحوه انعقاد قرارداد)
۸۶	۲-۶-۱- ترک مناقصه
۸۹	۲-۶-۲- مناقصه محدود
۹۰	۲-۶-۳- سایر معاملات شهرداری ها
۹۳	۲-۶-۴- انعقاد قرارداد (پیمان)
۱۰۰	۲-۷- آزمون
۱۰۲	۲-۸- ارجاعات فصل دوم
۱۰۵	<b>فصل ۳- اصول انبارداری و روش تنظیم اسناد و روابط کارپردازی</b>
۱۰۶	۳-۱- اصول انبارداری و تحویل کالای خریداری شده به انبار
۱۰۷	۳-۱-۱- انبار و اصول انبارداری
۱۱۶	۳-۱-۲- تحویل کالای خریداری شده به انبار
۱۱۷	۳-۱-۳- کنترل موجودی ها وانبارگردانی <sup>(۷)</sup>
۱۲۳	۳-۲- تنظیم اسناد معاملات و روابط کارپردازی
۱۲۴	۳-۲-۱- روش تنظیم و نگهداری اسناد معاملات
۱۴۱	۳-۲-۲- محیط خرید و روابط کارپردازی
۱۴۸	۳-۳- خلاصه
۱۵۵	۳-۴- ارجاعات فصل سوم
۱۵۵	۳-۵- آزمون
۱۵۹	<b>فهرست منابع و مراجع</b>

## فهرست جداول

- جدول ۱-۲: جدول تعیین مبلغ انواع معاملات شهرداری ها ..... ۶۲
- جدول ۲-۲: درآمد حاصل از خدمات و فروش کالای شهرداری ..... ۷۴
- جدول ۳-۲: نحوه انتشار آگهی مناقصه و مزایده ..... ۷۶
- جدول ۴-۲: تصویب ضرورت ترک تشریفات مناقصه در شهرداری ها ..... ۸۷
- جدول ۵-۲: نحوه تصویب اجاره موارد استجاری مورد نیاز شهرداری ها ..... ۹۱
- جدول ۱-۳: مقایسه ارزش موجودی کالای الف در چهار روش ارزیابی موجودی .. ۱۱۵

## فهرست نمودارها

- نمودار ۱-۱: مراحل طرح ریزی خرید ..... ۱۹
- نمودار ۲-۱: گزینه های متعدد تدارکات ..... ۲۱
- نمودار ۳-۱: نمودار مراحل عمر کالا ..... ۲۲
- نمودار ۴-۱: نمودار ساختار کلی سازمان ..... ۳۷
- نمودار ۵-۱: نمودار سازمانی تدارکات ..... ۳۹
- نمودار ۱-۲: طیف بندی انواع مؤسسات ..... ۵۴
- نمودار ۲-۲: سطوح تصویب معاملات در شهرداری ها ..... ۶۴
- نمودار ۳-۲: فرایند انجام معاملات متوسط شهرداری ..... ۶۵
- نمودار ۴-۲: نام و ترکیب اعضاء هیأت های بررسی پیشنهادات مناقصه ..... ۸۰
- نمودار ۵-۲: فرایند تصمیم گیری در کمیسیون مناقصه شهرداری تهران ..... ۸۳
- نمودار ۱-۳: جایگاه سازمانی مطلوب و کاربردی انبار در شهرداری ..... ۱۰۹



## پیشگفتار

گسترش شهرنشینی و مسائل و مشکلات خاص زندگی شهری، بیش از پیش ضرورت توجه همه جانبه به راهبردهای سودمند برای بهینه سازی زندگی ساکنان شهرها را لازم ساخته است. در میان عوامل تاثیر گذار در شهرها مانند محیط زیست شهری، حمل و نقل شهری، ایمنی شهری و برنامه ریزی شهری، یک عامل بسیار مهم که تاثیر فزاینده و تعیین کننده ای بر دیگر عوامل سازنده زندگی شهری دارد، مدیریت شهری است. هر فعالیت اجتماعی بدون وجود مدیریت سازمان یافته - که اهداف و ابزارهای رسیدن به آنها را مشخص کند و فعالیت ها را هماهنگ سازد - از هم می پاشد و به بی نظمی می گراید. شهرها نیز که پیچیده ترین و متنوع ترین جلوه های زندگی اجتماعی بشری را در خود دارند بدون وجود نظام مدیریت شهری که ضمن انجام برنامه ریزی های لازم برای رشد و توسعه آینده شهر به مقابله با مسائل و مشکلات کنونی آنها بپردازد بی سامان می گردند.

در نظریه های جدید مدیریت، به بالاترین سازمان از نظر کیفیت، سازمان متعالی می گویند. یک سازمان زمانی متعالی است که تمام اعضا به ماهیت ذاتی و درونی روابط خود اهمیت دهند، بدین معنا که هر فردی برای کارآیی بیشتر از هیچ کوششی دریغ نرزد. بر خلاف یک رابطه متقابل خشک و رسمی که در آن طرفین به چگونگی تقسیم منافع علاقمندی نشان می دهند، اعضا یک سازمان متعالی و برتر بیشتر مایل اند بدانند چگونه هر یک از آنان می توانند نفع بیشتری به سازمان ارائه دهند، افزون بر این، تمامی اعضا سازمان به این موضوع علاقمندند که چگونه می توانند برای افراد خارج از سازمان نیز مثمر ثمر باشند.

نظام مدیریت شهری نیز می باید به جایگاه متعالی خود برای خدمات رسانی بهتر به منظور رضایتمندی هر چه بیشتر شهروندان کشور دست یابد. مهمترین راه برای رسیدن به این هدف برای نظام مدیریت شهری دست یابی به جریان دانش و اطلاعات بهتر در جهت اخذ تصمیم مناسب و کاهش خطاها در تصمیم گیری و اجرا می باشد. داشتن دانش و اطلاعات از عدم قطعیت در روند تصمیم گیری ها



می‌کاهد. مهمترین ابزار دست‌یابی به اطلاعات در جهان امروز متون نوشتاری یا الکترونیک می‌باشد که اگر حاصل تلفیق علم و عمل باشند تاثیر گذاری آن به مراتب بر مخاطبین بیشتر خواهد بود. به منظور انتشار دست‌آوردهای جدید علمی و عملی در زمینه‌های مختلف مدیریت شهری پژوهشکده مدیریت شهری و روستایی سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور با همکاری دفتر امور شهری و شوراهای استانداری گلستان اقدام به انتشار کتب آموزشی ای با عناوین زیر نموده است تا گامی هر چند کوچک در ارتقاء سطح علمی شهرداری‌ها کشور برداشته شده باشد.

۱. مدیریت سیستم‌های ریلی.

۲. اصول مدیریت تدارکات و انجام معاملات در شهرداری‌ها.

۳. برنامه ریزی در سیستم اتوبوسرانی شهری.

۴. مبانی حمل و نقل شبه همگانی.

۵. نقش حراست در وظایف شهرداری‌ها.

کتاب حاضر با عنوان اصول مدیریت تدارکات و انجام معاملات در شهرداری‌ها در سه فصل تهیه شده است. فصول این کتاب عبارتند از: فصل اول: اهمیت تدارکات در سازمان و وظایف آن، فصل دوم: اصول و مبانی تدارکات در شهرداری‌های ایران و فصل سوم: اصول انبارداری و روش تنظیم اسناد و روابط کارپردازی.

در پایان از همکاری صمیمانه مهندس عبدالرضا داد بود معاون امور عمرانی استانداری گلستان، آقای حسین رجب‌صلاحی معاون آموزشی پژوهشکده مدیریت شهری و روستایی سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور، آقای سید محمد رضا سیدالنگی مدیر کل دفتر امور شهری و شوراهای استانداری گلستان، شهرداری کرمان و پژوهشکده فرهنگ، هنر و معماری جهاد دانشگاهی که در تهیه، تدوین و نشر این کتاب تلاش فراوانی نمودند نهایت تقدیر و تشکر به عمل می‌آید.

جواد قناعت  
استاندار گلستان

محمد رضا بمانیان  
رئیس پژوهشکده مدیریت شهری و روستایی  
سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور

فصل ۱

# اهمیت تدارکات و سازمان و وظایف آن

اهداف رفتاری

۱. اهمیت تدارکات در مدیریت سازمان
۲. وظایف مدیریت تدارکات
۳. جایگاه تدارکات در ساختار تشکیلاتی سازمان ها
۴. اصول خرید کالا برای تدارک مطلوب کالا

## ۱-۱- نقش و اهمیت تدارکات و تأثیر 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 نوزائی اش آن را به مثابه شاخه ای از علم مدیریت، دانشی نوپا تلقی نمود که از اوائل قرن 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 که 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 تأمین ارز و مبادله آن، تشخیص وسیله نقلیه مناسب برای حمل کالا از زمین، هوا و دریا، بیمه کالا در مقابل مخاطرات حمل در مسافت های طولانی، بارگیری کالا در کشور مبدأ و توقف آن در انبارهای کشور مقصد و موضوعات متعدد غیر مستقیم دیگر همچون روابط سیاسی کشورها، گره خورده و تدارک کالا بدون شناخت دقیق و آگاهی کامل از چند و چون آنها ممکن نبوده است. به همین دلیل انجمن ملی مدیریت خرید امریکا اعلام نمود «تصمیمات حرفه ای خرید یک کشور ممکن است در اقتصاد آن مملکت تأثیر زیادی بگذارد»<sup>(۱)</sup>.

از نیمه دوم قرن بیستم، با اوج گیری اقتصاد آزاد و شدت رقابت در عرصه اقتصاد کشورهای آزاد، از یک طرف تولید محصول با بالاترین کیفیت و کم ترین قیمت، هدف اصلی بسیاری از شرکت های بزرگ جهان شد و از طرف دیگر با پیشرفت تکنولوژی و نوآوری های علمی در تولید انواع و اقسام ماشین ها و ابزار و مصالح و وسایل تازه، برخاسته از نیازهای جوامع مدرن موجب شد که عامل کیفیت کالا به نکات فنی و پیچیده کالاهای متعدد و متنوعی مربوط شود که تشخیص آنها نیاز به آگاهی علمی خریداران داشته است. لذا فرآیند خرید کالا از یک مسیر ساده و آسان عبور نموده و در جاده های پرپیچ و خمی قرار گرفت که تابلوهای راهنمای آنها با ضوابط و مقررات حقوقی و قانونی متعدد از یک طرف و معادلات و فرمول های هندسه و فیزیک و شیمی از طرف دیگر، قابل خواندن بود! چنین فرآیندی، وظیفه

خرید کالا را به وظیفه ای تخصصی و فنی تبدیل نمود. از این رو نقش و اهمیت تدارکات را می توان در ویژگی های زیر خلاصه نمود:

### ۱-۱-۱- تدارکات به مثابه یکی از ابزارهای مهم مدیریت

از «مدیریت» در متون و منابع مختلف علوم اداری، تعاریف مختلفی ارائه شده است که پرداختن به آنها در این مبحث ما را از روند بحث اصلی خارج خواهد کرد. اگرچه طرح موضوع تدارکات به ناگزیر به وجوه مختلف مدیریت مربوط می شود که در جای خود به آنها توجه خواهد شد، ولی آنچه در این بخش مد نظر است، ارتباط وظیفه تدارکات با وظایف مدیر است و از این منظر، همه تعاریف ارائه شده برای مدیریت مقبول و قابل اعتناست؛ اما غالب صاحب نظران وظایف اصلی مدیر را طرح ریزی، سازماندهی، تأمین نیروی انسانی، هدایت و کنترل می دانند<sup>(۲)</sup> که هدف آن «ایجاد و حفظ محیطی است که در آن افراد با یکدیگر به طور گروهی، هدف مشخصی را به نحو کارآ و مؤثر تحقق می بخشند»<sup>(۳)</sup> هرچند ممکن است به تعبیری، منظور از ایجاد محیط، برقراری محیط غیر مادی ارتباطات تلقی شود، ولی شکی نیست که ایجاد و حفظ محیط در خلاء امکان پذیر نمی باشد و چنین اقدامی در یک ساختار سازمانی طراحی شده و در یک فضای فیزیکی متناسب مانند کارخانه یا ساختمان اداری با وسایل و لوازم مورد نیاز قابل تصور است. هم چنین ممکن است هدف مدیر و سازمان و گروه افراد مربوطه، تولید کالای خاص یا ارائه خدمت مشخصی باشد که همه آنها مستلزم تهیه و تدارک مکان، اثاثیه و لوازم، ماشین آلات و ابزار، مواد اولیه یا مواد کمکی تولید کالا و خدمت می باشد. به این ترتیب علاوه بر وظایف اصلی مدیر، وظیفه دیگری برای او رقم می خورد که خود مستلزم طی یک فرآیند مستقل مدیریت اعم از طرح ریزی، سازماندهی، تأمین نیروی انسانی، هدایت و کنترل می باشد<sup>(۴)</sup>. لذا دیگر مدیر نمی تواند این وظایف خاص برای تأمین انواع و اقسام کالاهای مورد نیاز سازمان با مختصات و مشخصات فنی مختلف را توأم 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 به عنوان بازوی مهم مدیریت کل در سازمان ایفای نقش می کند.

### ۱-۱-۲- نقش تدارکات در تأمین کیفیت کالا

همان طوری که در مقدمه این بخش بدان اشاره شد در عرصه رقابتی اقتصاد امروز، برای تولید و توزیع هر یک از مواد اولیه، ابزارآلات، ماشین آلات، تجهیزات، کالاهای و مصالح ساختمانی، ملزومات اداری و سایر اثاثیه و لوازم، ده ها تولید کننده و فروشنده در ده ها کشور فعالیت می کنند که به ندرت این محصولات به ظاهر مشابه، دارای مشخصات و مشخصات فنی یکسان می باشند. تأمین مواد اولیه مورد نیاز تولید کالا و یا خرید ماشین آلات مناسب تولید آن کالا و یا خرید ماشین های اداری با قابلیت های مورد نظر کاربران، مانند گذشته ای نه چندان دور از عهده یک یا دو مأمور خرید بر نمی آید، بلکه امروزه چنین وظیفه ای صرفاً با تأمین نیروی انسانی متخصص و ماهر در یک ساختار سازمانی منسجم امکان پذیر است. چه بسا با انتخاب و خرید مواد اولیه با کیفیت مناسب، کالائی تولید شود که در عرصه رقابتی فشرده بازار امروز مورد توجه بیشتر مشتریان قرار گیرد و گوی سبقت از محصولات مشابه رقبا برپاید و یا برعکس با انتخاب و خرید یک دستگاه تلفن سانترا ل نامتناسب با ارتباطات مورد نظر سازمان، در روند فعالیت ها اختلال ایجاد شود و مشکلات عدیده ای را برای سازمان ایجاد نماید. امروزه در سازمان ها و کارخانجات بزرگ، تدارکات این وظیفه سنگین را به عهده دارد که کلیه کالاهای مورد نیاز با بهترین و مناسب ترین کیفیت، تأمین و مورد استفاده قرار گیرد<sup>(۵)</sup>.

### ۱-۱-۳- نقش تدارکات در تأمین کالا با مناسب ترین قیمت

موضوع قیمت، همیشه بحث انگیزترین مسئله خرید کالا بوده و می توان گفت که 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. انواع بازار اقتصادی

(بازار رقابت کامل، بازار رقابت انحصاری، بازار انحصار چند جانبه و بازار انحصار کامل) و رابطه قیمت و هزینه ها از جمله عوامل مهمی هستند که در تعیین قیمت کالا مؤثرند. عوامل متعدد دیگری نیز وجود دارند که مدیران تدارکات با شناخت و تجزیه و تحلیل آنها در موقعیت های زمانی و مکانی مختلف قادرند کالای مورد نیاز سازمان متبوع را به مناسب ترین قیمت ممکن تأمین نمایند.<sup>(۶)</sup>

### ۱-۱-۴- 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 مأموران خرید بودند که کارپردازان به محض دریافت تقاضای خرید از واحدهای سازمان، در مدت چند ساعت آنها را خریداری می کردند. ولی امروزه تعداد تولید کنندگان و توزیع کنندگان اقلام بی شمار کالاهای مورد نیاز سازمان به ده ها و حتی صدها واحد بالغ می شود و از طرف دیگر، با استقرار این واحدها در ساختمان ها و کارخانجات و کارگاه های بزرگ و برخورداری از ساختار تشکیلاتی وسیع، دیگر به راحتی نمی توان قابلیت و توانائی آنها را در عرضه کالا با کیفیت بالا، تداوم تولید و تحویل سریع مورد ارزیابی قرار داد. بنابراین شناخت ماهیت تولید کنندگان و توزیع کنندگان کالا و اطلاع از زوایای پنهان کیفیت مدیریت آنها، فارغ از تبلیغات ظاهری، به کاری حرفه ای و فنی- تخصصی تبدیل شده است که فقط با استقرار ساختار تشکیلاتی تدارکات مناسب در سازمان و به کارگیری افراد متخصص و مجرب، جمع آوری اطلاعات جامع از همه عرضه کنندگان کالا و استفاده به موقع از آنها امکان پذیر است. از جمله این اطلاعات می توان به استانداردها و مشخصات تولید، سوابق فعالیت فروشندگان، وضعیت انسجام درون سازمانی هر یک از آنها، وضعیت سرمایه، دارائی و بدهی، ماشین آلات، تجهیزات و امکانات تولید، امکانات تأمین مواد اولیه و مواد کمکی تولید و شخصیت مدیریت و توان تصمیم گیری و برنامه ریزی صاحبان شرکت های مختلف، اشاره نمود.<sup>(۷)</sup>

### ۱-۱-۵- نقش تدارکات در مصرف بهینه منابع سازمان

در حقیقت آنچه از مدیریت تدارکات یک سازمان برای تأمین کیفیت کالا، خرید با قیمت مناسب، خرید از بهترین منابع تولید و توزیع، انتظار می رود برای اینست 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 اینکه بخش قابل توجهی از منابع هر سازمان برای خرید کالا و خدمات اعم از مواد اولیه یا مواد کمکی تولید و ارائه خدمات، یا کالاهای سرمایه ای مانند ماشین آلات و تجهیزات، ابزار و لوازم و اثاثیه و ملزومات، تخصیص داده می شود، نحوه مصرف منابع برای هزینه خرید کالا و خدمات در هر سازمان، چه انتفاعی و غیر انتفاعی اهمیت اساسی دارد.

در مؤسسات انتفاعی با توجه به رابطه مالی (هزینه- درآمد = سود) و در مؤسسات غیر انتفاعی با توجه به رابطه مالی (هزینه- درآمد = مازاد)، عنصر هزینه با بار منفی هر چه کوچک تر باشد، سود و مازاد را بیشتر خواهد کرد. یعنی در مؤسسات انتفاعی صاحبان سرمایه از سود بیشتری منتفع خواهند شد و در مؤسسات غیر انتفاعی، مدیران با وجود مازاد درآمد بر هزینه قادر خواهند بود خدمات بیشتری ارائه دهند و مؤسسه را در جهت تحقق اهداف خدمات رسانی و غیر انتفاعی به موفقیت برسانند. چنانچه ملاحظه می شود در این مبحث «خرید کالا به قیمت مناسب» به عنوان عاملی مثبت در نقش تدارکات مطرح شده است نه «خرید کالا به حداقل قیمت ممکن»، شاید در ظاهر به نظر برسد که قرار گرفتن «پایین ترین قیمت» در عنصر هزینه در تساوی های فوق موجب حصول بیشترین سود و یا به دست آمدن بالاترین مازاد می شود، ولی تجربه نشان داده است که چنانچه در خریدها پایین ترین قیمت بدون توجه به عامل کیفیت کالا و موقعیت عرضه کنندگان کالا در بازار، مدنظر قرار گیرد، نتیجه معکوس به بار آورده و به عامل افزایش هزینه های مؤسسه تبدیل خواهد شد. کالای «الف» با کیفیت پایین و طول عمر  $\frac{1}{3}$  عمر کالای B، ولی به قیمت نصف کالای B هزینه اضافه ای معادل ۵۰٪ قیمت خود را به مؤسسه تحمیل خواهد کرد و در مقابل کالای B به میزان ۳۳٪ هزینه را کاهش خواهد داد.

هم چنین خرید کالا از یک مؤسسه بی هویت و غیر اصیل، موجب عدم تضمین کیفیت کالا و خدمات خرید خواهد شد که به نوبه خود موجب افزایش هزینه خریدار و اتلاف منابع وی خواهد شد. بنابراین مدیریت تدارکات با مدنظر قرار دادن سه عامل کیفیت، قیمت و بازار عرضه کالا موجب مصرف بهینه منابع سازمان و جلوگیری از اتلاف سرمایه آن خواهد شد.

## ۱-۲- وظایف و ساختار تشکیلاتی مدیریت تدارکات کالا و کارآئی آن در برنامه های سازمان

امروزه وظیفه خرید و تدارک کالا، به یک حرفه تخصصی مبدل شده است و اجرای یک وظیفه تخصصی نیازمند آشنائی با علوم و فنونی است که در فرایند اجرای آن وظیفه به کار گرفته می شود. امروزه مدیران بنگاه های بزرگ اقتصادی اعم از انتفاعی و غیر انتفاعی علاوه بر توجه به اجرای کامل مراحل خرید کالا که در آیین نامه ها و دستورالعمل های مربوطه مشخص می شوند، نیازمند تجزیه و تحلیل هر مرحله از خرید و شناخت عوامل مؤثر بر اجرای مراحل مختلف تدارک کالا چه عوامل درون سازمانی و چه عوامل برون سازمانی می باشند. در دنیای امروز برای تشخیص زمان مناسب خرید فقط به ملاحظه موجودی انبار بسنده نمی شود، بلکه با به کارگیری روش های ابداع شده، زمان مناسب تشخیص داده می شود و مدیریت خرید با استفاده از روش هایی که مدون شده است، نسبت به شناسائی و تجزیه و تحلیل موقعیت بازارهای عرضه کالای مورد نیاز سازمان اقدام می کند. مانند همه دانش و فنون حوزه علوم انسانی، نظریه پردازان و صاحب نظران مدیریت از سال ها پیش نسبت به شناسائی اصول و مبانی مدیریت تدارکات اهتمام ورزیده اند که در این بخش به بررسی آنها می پردازیم.

### ۱-۲-۱- تعریف خرید

خرید در تعریف ساده یک عمل است و آن عبارت است از دریافت کالا یا خدمت در ازای پرداخت وجه یا تحویل کالا و خدمت دیگر؛ در حوزه علوم و فنون تاکنون از



خرید تعریف علمی، به مفهومی که در علوم انسانی مطرح است، ارائه نشده و در اغلب متون و منابع مربوط به مدیریت تدارکات، به جای ارائه تعریف جامع و مانع از خرید، به مشخصات، مراحل و اقداماتی که در دامنه عمل خرید قرار می گیرد، پرداخته شده است. در ادامه چند نمونه از این منابع مورد توجه قرار می گیرد:

- دکتر محمود گنابادی در کتاب «مدیریت خرید و سفارش های خارجی» خرید را به عنوان یکی از وظایف مدیریت سازمان، در حوزه مدیریت مورد توجه قرار داده و پس از بیان اهداف مدیریت خرید، وظایف اصلی مدیریت یعنی طرح ریزی، سازماندهی، تأمین نیروی انسانی، هدایت و کنترل را به مدیریت خرید تسری داده و به شرح و بسط آن پرداخته است.<sup>(۸)</sup>

- منوچهر امیرشاهی در کتاب «اصول کارپردازی و انبارداری» مدیریت خرید را به عنوان یک روش سیستماتیک برای نیل به هدف مدیریت کارپردازی یعنی کاهش هزینه، شناسائی نموده و سپس اصولی را که باید در این روش سیستماتیک به کار گرفته شود، برشمرده است.

- دکتر طهمورث حسن قلی پور در کتاب «مدیریت خرید و انبارداری» تعریفی از خرید ارائه داده است که در برگیرنده عناصر و اقداماتی است که در حوزه مدیریت خرید به کار گرفته می شود:

«مدیریت خرید به کلیه فعالیت های هماهنگی اطلاق می گردد که جهت بررسی، تحقیق، مطالعه و برآورد کلیه نیازمندی ها و احتیاجات اولیه در زمینه وسائل و تجهیزات، ماشین ها و ابزارآلات، تأسیسات و قطعات، مواد و کالاها از هر نوع و کلیه امور مربوط به تهیه بیمه، حمل و نقل و تنظیم خط مشی ها، سیاست ها، برنامه ریزی، تهیه روش انجام کار، طراحی سیستم، تهیه دستورالعمل ها و نظارت بر موارد فوق انجام می گیرد»<sup>(۱۰)</sup>

به هر حال ما نیز در ارائه تعریفی از خرید و مدیریت خرید به این مقدمه بسنده می کنیم و به سیاق منابع مربوطه به وظایف مدیریت تدارکات و اصول، مراحل و عناصر آن توجه نموده و کارایی این مدیریت را در برنامه های سازمان مورد ارزیابی قرار می دهیم.

### ۱-۲-۲- وظایف مدیریت تدارکات

زمانی که در سازمان ها، تدارکات به عنوان یک وظیفه تخصصی شناخته شد، اداره آن از بخش های اجرائی و صف سازمان به بخش های مدیریتی و ستادی منتقل شده و مدیریت آن نیز از محدوده وظایف مدیریت کل سازمان منشعب گردید. به این ترتیب وظیفه تدارکات به مثابه یک وظیفه مدیریتی واجد همه عناصر و مراحل مدیریت شامل طرح ریزی، سازماندهی، تأمین نیروی انسانی، هدایت و کنترل شد. وظایفی که متناسب با ماهیت تخصصی خود، ویژگی های خاص خود را دارد و به صورت مستقل قابل توجه و بررسی است.

- **طرح ریزی<sup>۱</sup>**: در برخی از منابع مربوط به مدیریت تدارکات برای تعریف اولین مرحله از وظایف این مدیریت، از واژه «برنامه ریزی»<sup>۲</sup> استفاده شده است<sup>(۱۱)</sup>. ولی با توجه به تعریف دو واژه برنامه ریزی و طرح ریزی، به نظر می رسد که طرح ریزی مناسب تر است<sup>(۱۲)</sup>.

• «برنامه ریزی عبارت است از ارائه تصویری برای عملیات آینده که متضمن نتایج معین با هزینه مشخص در دوره زمانی معلوم باشد. برنامه ریزی، اقدام عقلانی برای اثر نهادن، بهره برداری، ایجاد و کنترل ماهیت، جهت، دامنه، سرعت و آثار تغییرات است»<sup>(۱۳)</sup>.

• «طرح ریزی عبارت است از تعیین، تجزیه و تحلیل و انتخاب برنامه ها، فعالیت ها و طرح ها در یک زمان محدودتر، همراه با برآورد کلی منابع مالی لازم برای اجرای آنها، به منظور نیل به هدف هائی که در برنامه اعلام شده است»<sup>(۱۴)</sup>.

در مدیریت خرید، فرایند طرح ریزی عبارت است از مجموعه ای از تصمیمات به هم پیوسته که براساس تجزیه و تحلیل برنامه ها و انتخاب آن، برای نیل به هدف سازمان

<sup>1</sup> Planning

<sup>2</sup> Programming

اتخاذ می شود. با طرح ریزی می توان از تداخل برنامه ها و اغتشاشات اجرائی جلوگیری کرد. چنانچه طرح ریزی به درستی انجام شود، نتایج زیر حاصل خواهد شد.

الف- آمادگی لازم برای مواجه شدن منطقی با هرگونه وقایع غیر مترقبه و مخاطرات ایجاد می شود.

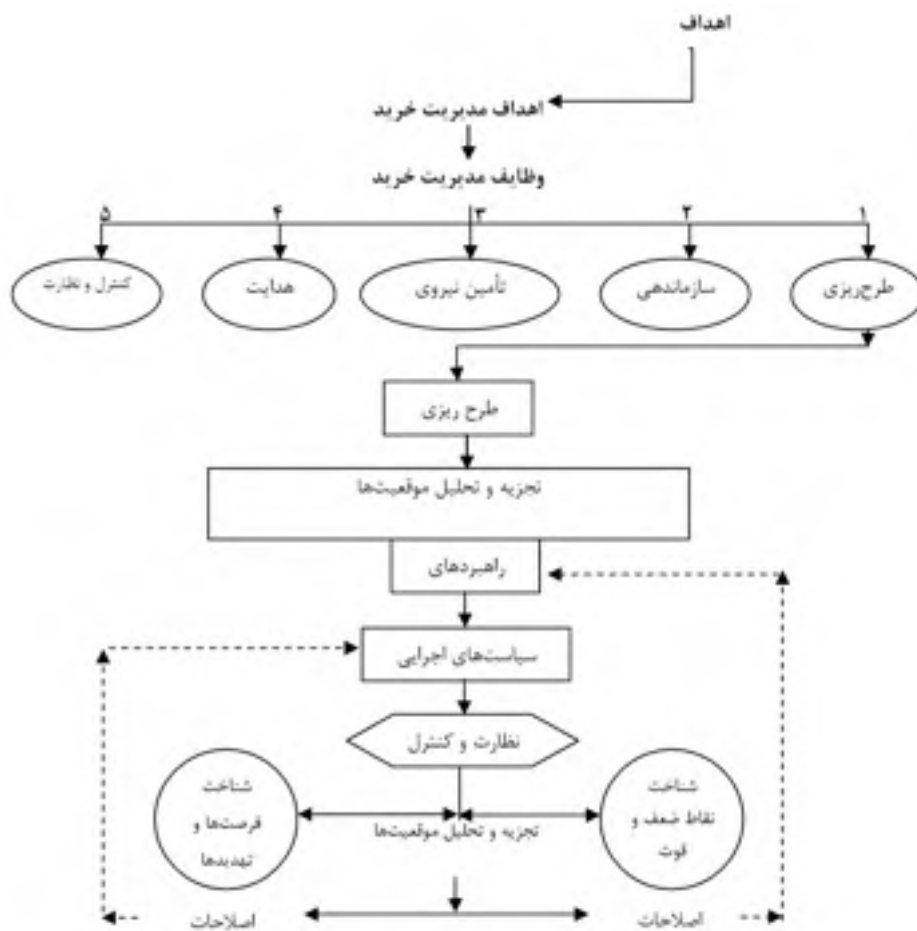
ب- توانائی عکس العمل به موقع به تغییرات احتمالی و انعطاف در مقابل آنها افزایش می یابد.

ج- با دوراندیشی و پیش بینی اتفاقات آینده، امکان استفاده مناسب از فرصت ها فراهم می گردد.

د- طرح ریزی در تدارکات موجب شناسائی به موقع تنش های مقطعی بازار شده و از اقدامات عجولانه پیشگیری می کند.

ه- ضوابط، معیارها و استانداردهای مناسبی که در طراحی خرید برقرار می شود، پایه و اساس مناسبی برای ارزیابی نتایج حاصله ایجاد می نماید.

نکته حائز اهمیت در طرح ریزی خرید، این است که پیوسته باید با طرح ریزی کلی مدیریت سازمان، هماهنگ و در قالب و چارچوب آن باشد. براین اساس مراحل برای طرح ریزی خرید تعیین شده که این هماهنگی را برقرار و حفظ نماید. مراحل طرح ریزی خرید در نمودار ۱-۱، نشان داده شده است.



نمودار ۱-۱: مراحل طرح ریزی خرید

چنانچه در نمودار ملاحظه می شود مراحل طرح ریزی به اختصار عبارت است از: مرحله اول: تجزیه و تحلیل موقعیت ها که براساس اهداف، اطلاعات، امکانات و محدودیت های کلی سازمان انجام می شود تا طرح ریزی خرید براساس واقعیت ها صورت گیرد. باید توجه داشت که این تجزیه و تحلیل مقدماتی بوده و قبل از مواجهه با اتفاقات عینی خرید دوره صورت می گیرد.

مرحله دوم: تعیین راهبردهای<sup>۱</sup> خرید  
 مرحله سوم: تعیین سیاست های اجرایی<sup>۲</sup> خرید  
 مرحله چهارم: نظارت و کنترل به منظور ارزیابی نحوه پیشبرد راهبردها و روش های اجرایی تعیین شده در برخورد با اتفاقاتی که در جریان خرید روی می دهد. این نظارت و کنترل خود منجر به تجزیه و تحلیل ثانویه موقعیت شده، شناخت فرصت ها و تهدیدها و نقاط ضعف و قوت مدیریت اجرایی خرید را در پی دارد و تصویری عینی تر از تجزیه و تحلیل اولیه نسبت به کل فرایند طرح ریزی را بدست می دهد. همان طوری که در نمودار نشان داده شده است، این تجزیه و تحلیل منجر به ضرورت اصلاح در فرآیند طرح ریزی در دو بعد راهبردی و عملیاتی می گردد که باید در پیش فرض های مرحله دوم (تعیین راهبردهای خرید) و مرحله سوم (تعیین روش های اجرایی خرید) تأثیر گذاشته و موجب ارتقای آنها گردد.

باتوجه به اهمیت مراحل دوم و سوم فرآیند طرح ریزی یعنی تعیین راهبردها و تعیین روش های اجرایی، این دو مرحله در دو مبحث مستقل مورد بررسی قرار می گیرد:

- **راهبردها (استراتژی ها):** «استراتژی خرید، مجموعه ای از قوانین و مقررات است که کوشش های سازمان یافته خرید را طی زمان، آماده پاسخ گویی به محیط و رقبا کرده، فرصت حصول سود مورد انتظار را برای مؤسسه فراهم آورد»<sup>(۱۶)</sup>.

مدیریت خرید در انجام وظایف خود در مرحله طرح ریزی، باید به صورت هم زمان از ترکیب چند استراتژی مختلف به شرح زیر بهره گیرد<sup>(۱۷)</sup>.

الف- استراتژی انتخاب منابع خرید: مدیریت خرید برای تداوم فرایند انتخاب مطلوب در بلندمدت باید استراتژی انتخاب منابع خرید را به طریقی اتخاذ کند که بتواند در هر شرایطی بهترین گزینه را از بین منابع مختلف برگزیند. گزینه های متعدد تدارکات در نمودار ۱-۲، نشان داده شده است.

<sup>1</sup> Strategies

<sup>2</sup> Policies



نمودار ۱-۲: گزینه‌های متعدد تدارکات

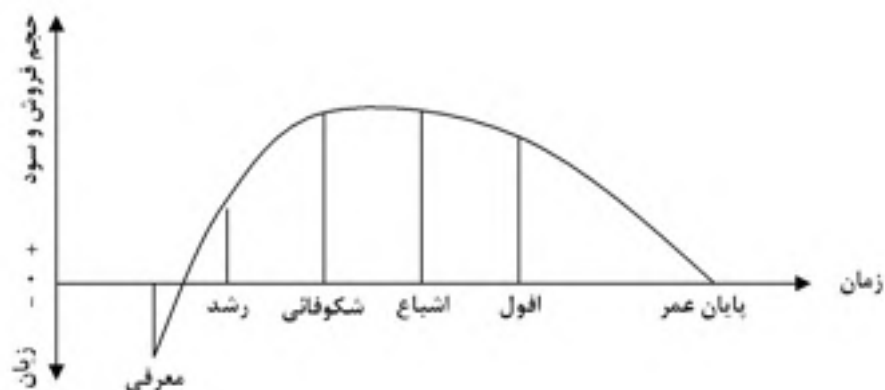
ب- استراتژی زمانی خرید: مدیر خرید مسئول تهیه کالاهای مورد نیاز سازمان در زمان مناسب است. تشخیص زمان مناسب خرید، نیازمند پیش بینی نیازهای مختلف و وضعیت بازار و روند قیمت هاست. تعیین استراتژی خرید بسیار اهمیت دارد، زیرا مدیریت خرید باید ضمن پیش بینی زمان های مناسب خرید در آینده، برای صرفه جویی و بدست آوردن کالا و مواد با قیمت های مناسب و از منابع مطمئن، به نحوی برنامه ریزی کند که اقلام مورد نیاز واحدهای مختلف سازمان به موقع تدارک و تحویل شود.

ج- استراتژی کاهش ریسک و هزینه: در فعالیت های مالی عوامل ریسک و هزینه همیشه در مقابل هم قرار دارند و چنانچه بخواهیم در یک فعالیت هزینه کمتری پردازیم، باید ریسک زیادتاری را بپذیریم. این امر در مورد خرید نیز صادق است، زیرا خرید با قیمت کمتر ممکن است موجب کیفیت پایین تر و یا تحویل بلند مدت تر شود. بنابراین مدیران خرید باید با اتخاذ استراتژی مناسب تا حد امکان هزینه و ریسک را کنترل کنند.

د- استراتژی مراحل عمر کالا<sup>(۱۸)</sup>: معمولاً هر کالا پس از تولید و معرفی به بازار از نظر کشش بازار تقاضا، مراحل را طی می کند که به آن مراحل عمر کالا<sup>۱</sup> اطلاق شده است. این مراحل از نظر زمانی به ترتیب فرا می رسند، ولی مدت زمان توقف و

<sup>1</sup> Product Life Cycle (PLC)

طی هر مرحله در کالاهای متعدد، متفاوت است. این مراحل عبارتند از معرفی، رشد، شکوفائی، اشباع، افول و پایان عمر که ترسیم نمودار آن به شکل نمودار ۳-۱ است.<sup>(۱۹)</sup>



نمودار ۳-۱: نمودار مراحل عمر کالا

واضح است که استراتژی مدیریت خرید در مراحل مختلف طول عمر کالای مورد نظر متفاوت خواهد بود.

- در مرحله معرفی کالا، از آنجا که محصول جدید شناخته شده نیست و حجم تولید آن کم است، مدیر تدارکات مؤسسه خریدار که احياناً قصد جایگزینی آن را با کالای مورد مصرف قبلی (به علت پایین آمدن کیفیت یا روزآمد نبودن) دارد، باید در خرید کالای جدید با احتیاط عمل نموده و هم زمان از کالای قبلی نیز به اندازه کافی خریداری نماید تا کالای جدید مورد ارزیابی قرار گیرد.

- در مرحله دوم، چنانچه مرحله معرفی موفقیت آمیز باشد و مورد توجه مشتریان قرار گیرد، حجم فروش رشد می کند، ولی ممکن است امکانات تولید به اندازه پاسخ گوی به تقاضای بازار نباشد. در این مرحله مدیر تدارکات مؤسسه خریدار باید ضمن جایگزینی تدریجی آن با کالای مورد مصرف قبلی، نسبت به برنامه ریزی و تنظیم سفارشات خرید در آینده اقدام نموده و تمهیدات مقتضی را برای تدارکات کامل آن به کار برد.

• در مرحله شکوفائی که حجم تولید افزایش یافته و بازار کالای مورد نظر رقابتی می شود، مدیر تدارکات با توجه به سفارشات قبلی و اطمینانی که از تدارک کالای مورد نظر حاصل نموده است، برای تداوم تأمین آن باید از فرصت های نوسان عرضه و تقاضا در بازار استفاده کرده و با تأمل، در مقاطعی که قیمت کالا به پایین ترین حد خود می رسد، نسبت به خرید اقدام نماید.

• در مرحله اشباع، چنانچه کالا هم چنان کیفیت خود را حفظ نموده و سازمان خریدار در نظر دارد در آینده نیز آن را مصرف نماید، استراتژی خرید مرحله آرام و بدون دغدغه ای را سپری می کند و مدیر تدارکات با در دست داشتن ابتکار عمل، نسبت به تدارک وسیع کالا با پایین ترین قیمت ممکن و ذخیره سازی آن، موجبات تأمین کالا در بهترین شرایط را فراهم می سازد.

• مرحله آخر که مرحله افول است زمانی فرا خواهد رسید که کالای مورد نظر از نظر کیفیت و قیمت توان رقابت با محصولات مشابه جدید را از دست می دهد و در موقعیت خروج از برنامه تولید و حذف قرار می گیرد، بدیهی است که استراتژی مدیریت خرید با توجه به ذخیره سازی قبلی بر بررسی کالا یا کالاهای مشابه نو رسیده به بازار قرار می گیرد تا در فرصت مناسب نسبت به جایگزینی آن اقدام نماید.

- **سیاست های اجرائی خرید:** <sup>(۲۰)</sup> برای اطمینان از وجود جریانی مستمر نسبت به تدارک کالاهای مورد نیاز سازمان، مدیر تدارکات در این مرحله از طرح ریزی خرید، سیاست های اجرائی خرید را به شرح زیر تدوین و آن را راهنمای حرکت واحد تدارکات قرار می دهد:

الف- در انتخاب بهترین منبع خرید، باید ترکیبی از بهترین قیمت، بهترین کیفیت و بهترین خدمات مد نظر باشد. غالباً ابتدا کیفیت، سپس خدمات پس از فروش و بعد از آنها قیمت به ترتیب اولویت قرار می گیرند.

ب- باید هزینه های ناشی از اضافه موجودی را که ممکن است به دلیل هزینه های نگهداری و احتمالاً فاسد شدن مواد باشد، به حداقل رساند.



ج- در جهت افزایش دقت در عملیات تأمین کالا و حل مشکلات ناشی از نوسان قیمت ها لازم است که با تولیدکنندگان و توزیع کنندگان کالاهای مورد نیاز سازمان، روابط مناسبی برقرار و برای حل مسائل مبتلابه طرفین معامله، در جهت حفظ و ادامه همکاری آنان تلاش شود.

د- برای جلوگیری از انحصار و عدم وابستگی به یک منبع تأمین کالا، باید پیوسته یافتن منابع جایگزین مد نظر قرار گیرد.

ه- برقراری استاندارد و طبقه بندی کالاها برای کاهش تنوع موجودی، کاهش هزینه و صرفه جوئی در زمان، باید مورد توجه مدیریت خرید باشد.

و- مدیریت خرید باید ضمن توجه به روند بازار و شناخت روابط آن، از منابع و تکنولوژی محلی استفاده کند و در عین حال با جمع آوری اطلاعات جامع از موقعیت عرضه کالاهای مورد نظر در بازارهای بین المللی و آگاهی از ضوابط و مقررات خرید خارجی و مسائل حقوقی مربوطه، در صورت ضرورت، تأمین کالا از منابع خارجی را در دستور کار قرار دهد.

ز- برقراری روابط کاری خوب با دیگر واحدهای سازمان و جلب مشارکت و پشتیبانی آنها از وظایف مدیریت تدارکات، موجب سهولت در عملیات خرید خواهد شد.

ح- مدیریت خرید باید ضمن سازماندهی صحیح واحد تحت مدیریت، کارکنان تحصیل کرده و مجرب را در بخش تدارکات به کار گمارده و نسبت به آموزش و ارزشیابی به موقع آنان اقدام و با ایجاد انگیزه در ایفای وظایف آنان، از هر گونه انحراف و فساد در تشکیلات تدارکات جلوگیری کند.

- سازماندهی: در خصوص وظایف مدیریت تدارکات، مطلبی که باید مورد تأکید قرار گیرد اینست که ابعاد وظیفه ای که در اینجا مورد بحث قرار می گیرد، ابعاد مدیریتی آن است و طبعاً جایگاه آن در مؤسسات بزرگ، به عنوان یک تشکیلات مستقل در سطوح مدیریت میانی مد نظر است. در چنین سازمان هائی است که مدیریت تدارکات همه وظایف مدیریت کل سازمان را در بخش تدارکات به عهده

دارد. بنابراین وقتی بحث سازماندهی در مدیریت تدارکات مطرح می شود، منظور سازماندهی واحدهای تدارکات در مؤسسات کوچک نیست، چرا که در این مؤسسات سازماندهی واحد تدارکات به سادگی انجام می شود و نیاز به تخصص و مدیریت ندارد. با این مقدمه در این قسمت وظیفه سازماندهی مدیریت تدارکات مورد بررسی قرار می گیرد.

«سازمان<sup>۱</sup>، پدیده ای اجتماعی است که به طور آگاهانه هماهنگ شده و دارای حدود و ثغور نسبتاً مشخصی بوده و برای تحقق هدف یا اهدافی، براساس یک سلسله مبانی دائمی فعالیت می کند».<sup>(۲۱)</sup> تحقق هدف یا اهداف، وظایفی را ایجاد می کند که متناسب با عمق و دامنه اهداف قابل تفکیک اند. «انجام وظایف متنوع برای دستیابی به اهداف توسط یک فرد امکان پذیر نیست یا اگر هم قابل حصول باشد، حصول آن از طریق سازمان اثربخش تر است»<sup>(۲۲)</sup>

تعریفی که از سازمان به دست داده شد، تعریفی مفهومی و نظری است و سازمان در ساختار<sup>۲</sup> سازمانی عینیت می یابد. «ساختار سازمانی تصریح می کند که وظایف، چگونه تخصص داده شوند، چه کسی به چه کسی گزارش دهد و ساز و کارهای هماهنگی رسمی و هم چنین الگوهای تعاملی سازمان که باید رعایت شوند کدامند؟»<sup>(۲۳)</sup>

در این تعریف دو تصویر مشاهده می شود یکی شکل و قالب آن که طرح سازمان<sup>۳</sup> نامیده می شود و آن عبارتست از نحوه ساخت و تغییر ساختار برای تحقق اهداف سازمانی<sup>(۲۴)</sup> که از بحث ما خارج است. تصویر دیگر روابط درونی و محتوایی ساختار است که با سازماندهی<sup>۴</sup> میسر می شود و به ماهیت عناصری مانند اختیار، رسمیت، تخصص گرایی، فن آوری، تمرکز یا عدم تمرکز و هماهنگی مربوط است. مدیریت خرید برای سازماندهی مناسب در سازمان تدارکات باید نسبت به کارکرد عناصر

<sup>1</sup> Organization

<sup>2</sup> Structure

<sup>3</sup> Organization design

<sup>4</sup> Organize

مذکور آگاهی داشته باشد تا تیم خرید با یکدیگر به خوبی همکاری نموده و در جهت دستیابی به اهداف سازمان به نحو مؤثری همکاری نمایند. لذا در این قسمت عناصر مذکور به اختصار توضیح داده می شود:

اختیار: اختیار در هر سازمانی یکی از منابع قدرت است. اختیار، به حق رسمی مختص یک پست مدیریتی، برای دادن دستور و انتظار اطاعت از این دستورات اشاره دارد. شغل مدیر در خصوص پاداش و تنبیه دارای اختیارات رسمی است. علاوه بر این مدیران در اتخاذ تصمیمات خاص، دارای امتیازات ویژه ای می باشند.

اختیاراتی که بر شمرده شد، اختیار رسمی محسوب می شود ولی اختیار رسمی تنها منبع قدرت نیست؛ کلیه افراد در پست های مدیریتی، به ویژه پست های مدیریت ارشد، می توانند از طریق ضوابطی که برقرار می کنند بر تصمیمات تأثیر بگذارند و زبردستان، این تأثیر و نفوذ را به عنوان یک نوع حق لاینفک پست مدیریت قبول دارند. روی دیگر سکه اختیار غیر رسمی نشان می دهد که ممکن است مدیران در سازمان از اختیار قانونی برخوردار باشند، ولی این امکان وجود دارد که افراد دیگری از چنان پایگاه قدرتی بهره مند باشند که اثر آنان بر تصمیم گیری ها خیلی بیشتر از مدیران باشد. یا به عبارت دیگر بسیاری مدیرانی که به علت اتکای آنها به سایر افراد در داخل سازمان، نفوذ رسمی شان بر افراد و تصمیمات بسیار محدود می شود<sup>(۲۵)</sup>.

تجارب و نمونه های زیادی وجود دارد که مدیر تدارکات در سازماندهی، متناسب با میزان استفاده از اختیار رسمی خود و کم کردن نفوذ اختیار غیر رسمی، می تواند سلامت جریان خرید را تضمین و یا برعکس اجازه دهد که یک جریان نفوذی غیررسمی، عنان اختیار خرید اعم از نوع کالاها، طیف فروشندگان و حتی مبالغ معاملات را به سود خود در کف بگیرد. تصمیم گیری های بجا و به موقع مدیر تدارکات در خصوص تشویق مأموران خرید صادق و خبره به خصوص تشویق مادی در قبال منافی که برای سازمان حاصل می کنند (فی المثل تخصیص درصدی از مبلغ یک خرید موفق به پرداخت پاداش به مأموران مربوطه)، می تواند محیط تدارکات را به

محیطی پویا و متعهد تبدیل کند و در مقابل، با طرد عناصری که با هدف منفعت شخصی کار می کنند، دلسردی و سیاه نمایی را از محیط سازمان تدارکات بزداید.

- **رسمیت<sup>۱</sup>**: منظور از رسمیت میزان یا حد استاندارد شده وظایف سازمانی است. اگر شغلی از میزان رسمیت بالایی برخوردار باشد، متصدی برای انجام دادن فعالیت های مربوط به آن شغل و اینکه چه موقعی انجام شود و چگونه اجرا گردد، از حداقل آزادی عمل برخوردار است. تشخیص اینکه در چه سطوحی از سازمان و در اجرای کدام مشاغل و در وظایف چه واحدهائی رسمیت ایجاد کنیم و یا از آن بکاهیم، در میزان اثربخشی فعالیت های یک سازمان بسیار حائز اهمیت است. علی ای حال تجارب حاصله نشان می دهد که برخی عوامل ثابت، دامنه رسمیت را مشخص می کنند. از جمله اینکه کارکنانی که در سطوح بالای سازمان قرار دارند، به فعالیت هائی که کمتر تکراری بوده و مستلزم راه حل های برنامه ریزی نشده اند، اشتغال دارند<sup>(۲۶)</sup>. بر این اساس و باتوجه به ساختار سلسله مراتبی واحدهای تدارکات که بر واحدهای عملیاتی متکی است، رسمیت بالاست و تدوین آیین نامه ها، دستورالعمل ها و ضوابط اجرائی مشخص برای انجام وظایف ضروری است.

- **تخصص گرائی<sup>۲</sup>**: تفکیک وظایف اصلی به وظایف فرعی و محول نمودن وظایف فرعی به واحدهای مختلف سازمان و پست های سازمانی، در حوزه مسئولیت طرح سازمانی است<sup>(۲۷)</sup>. اما جذب افراد با تحصیلات و تجارب متناسب با هر شغل و برگزیدن مسئولین واحدها از میان شایسته ترین کارکنان، از اصول سازماندهی است که به آن تخصص گرائی اطلاق می شود. تخصص گرائی دارای دو ساختار عمودی و افقی به شرح زیر است.

الف- تخصص گرائی عمودی نشان دهنده جایگاه کارکنان در سلسله مراتب سازمانی است. در ساختار سازمانی، وظایف نمی توانند به صورت پراکنده مستقر

<sup>1</sup> Formalization

<sup>2</sup> Specialization

شوند، بلکه باتوجه به شرح وظایف، سطح وظایف و روابط وظایف و اینکه نتیجه کار هر وظیفه در هر سطح به وظیفه ای دیگر در سطحی بالاتر منتقل شود، سطوح مختلف سازمانی به وجود می آورد. مدیر تدارکات در تخصص گرائی عمودی با توجه به تحصیلات، سابقه خدمت و تجربه کارکنان برای استقرار آنها در واحدهای عملیاتی (مأموران خرید)، واحدهای میانی (کارشناسان رابط بین مأموران و مدیر تدارکات) و متخصصین فنی که تنظیم آیین نامه ها، دستورالعمل ها و خط مشی ها را به عهده دارند، تمهیدات لازم را به کار می برد.

ب- تخصص گرائی افقی نشان دهنده تقسیم وظایف هر سطح از سطوح مختلف سازمان، بین کارکنان مستقر در آن سطح است. فی المثل در سطح واحد عملیاتی برای خرید انواع کالاهای مورد نیاز سازمان مانند مواد اولیه و کمکی تولید کالا و خدمات، ماشین آلات و تجهیزات و اثاثیه و لوازم اداری، قابلیت و تجارب هر یک از مأموران خرید مورد ارزیابی قرار گرفته و متناسب با توانائی آنان، تقسیم کار انجام می شود.

- فن آوری<sup>۱</sup>: فن آوری به اطلاعات، تجهیزات، فنون و فرایندهای لازم برای تبدیل نهاده ها<sup>۲</sup> به ستاده ها<sup>۳</sup> اطلاق می شود. علی رغم اینکه فن آوری مفاهیم ضمنی ماشینی و صنعتی را در بردارد، اما تقریباً همه متفق القولند که فن آوری در هر نوع سازمانی اعم از صنعتی یا خدماتی قابلیت کاربرد دارد و همه سازمان ها به نحوی از انحا برای تولید محصولات و یا ارائه خدمات، از نوعی فن آوری بهره می گیرند.<sup>(۲۸)</sup> امروزه در اغلب سازمان ها استفاده از فن آوری نقشی تعیین کننده دارد و بدون اغراق می توان گفت که حصول به ستاده های پیچیده اطلاعاتی از حجم عظیم نهاده ها، دیگر با دست و به وسیله انسان امکان پذیر نیست. در دنیای امروز مهم ترین و وسیع ترین بعد استفاده از فن آوری،

<sup>۱</sup> Technology

<sup>۲</sup> In Put

<sup>۳</sup> Out Put

فن آوری اطلاعات است که با ابزارهای پیشرفته ای چون رایانه ها میسر می شود. هرچند تعیین میزان و نوع استفاده از فن آوری و بعد نفوذ آن در ساختار سازمانی، وظیفه ای کاملاً تخصصی است که معمولاً در سازمان های بزرگ توسط واحدهای تخصصی در کل سازمان مستقر می گردد، ولی نقش مدیران را در چگونگی استفاده از فن آوری در جریان سازماندهی واحد تحت سرپرستی نمی توان نادیده گرفت. سازمان خرید با توجه به تنوع اطلاعات و حجم سنگین آن، از این قاعده مستثنی نیست و مدیران تدارکات در سازماندهی واحد خرید باید به قابلیت های فن آوری توجه نموده و در به کارگیری آن، نیازهای اساسی خود را شناسائی، طبقه بندی و اولویت بندی نمایند و با توجه به منابع در اختیار نسبت به استقرار آن در واحد تدارکات اقدام نمایند، اموری را که مدیر تدارکات در سازماندهی در بعد استفاده از فن آوری به آنها می پردازد از این قرار است:

الف- تنظیم سیستم دریافت درخواست های خرید از واحدهای مختلف، تجزیه و تحلیل و طبقه بندی آنها.

ب- تنظیم سیستم جمع آوری و ثبت مشخصات کامل مواد و کالاهای مورد نیاز سازمان اعم از نام یا نام های کالا، مشخصات ظاهری (اندازه ها، رنگ ها، نوع بسته بندی) مشخصات فنی (متناسب با انواع کالاها) قیمت (قیمت رسمی یا مصوب، قیمت نمایندگان فروش، قیمت های انحصاری، قیمت بازار سیاه و ...)

ج- تنظیم اطلاعات مربوط به کلیه تولیدکنندگان، نمایندگی های فروش، توزیع کنندگان و فروشندگان جزء کالاهای مورد نظر

د- نظارت بر جمع آوری پردازش اطلاعات مربوط به عرضه کالا در بازارهای خارجی

ه- مشارکت در تهیه نرم افزارهای مناسب و پی گیری نصب آن ها

و- تعیین و سفارش کلیه سخت افزارهای مورد نیاز و نظارت بر تخصیص آنها به کاربران و تعیین سطوح دسترسی کاربران به اطلاعات موجود در سیستم

ح- ساماندهی سایر اموری که به نحوی با فن آوری اطلاعات مربوط می شود.

ز- مشارکت در تعیین وضعیت ارتباط شبکه ای با سایر واحدهای سازمان و نحوه تبادل اطلاعات

- **تمرکز**<sup>(۲۹)</sup>: تمرکز به حالتی از ساختار اطلاق می شود که تصمیمات در بالای هرم سلسله مراتب سازمانی توسط مدیریت ارشد اتخاذ می شود و هر اندازه که تصمیمات در یک سازمان متناسباً در سطوح میانی و بدنه اصلی عملیات منتشر گردد، تمرکز کاهش یافته و ساختار سازمانی واجد ویژگی «عدم تمرکز» می گردد. هر چند با این تعریف در وحله اول تشخیص تمرکز یا عدم تمرکز ساده به نظر می رسد، اما چنانچه به موضوع تراکم قدرت تصمیم گیری در یک سطح سازمان (تمرکز) و یا عدم تراکم آن (عدم تمرکز) متناسب با رسمیت و تخصص های موجود در سازمان توجه کنیم، موضوع قابل تأمل و بحث انگیز می شود. در عدم تراکم تصمیم گیری، اختیار رسمی مدنظر نیست.

اختیار، حق رسمی یک پست مدیریت برای اتخاذ تصمیم و دادن دستور اجرا و انتظار اطاعت از این دستورات است. تمرکز تصمیم گیری، خاص افرادی است که درون سازمان از این اختیار رسمی برخوردارند؛ اما در عین حال شکی نیست که برخی افراد به صورت غیر رسمی بر تصمیمات تأثیر می گذارند. افرادی که تخصص های ویژه داشته و با مقامات بالای سازمان ارتباط دارند و اتخاذ تصمیم توسط مقامات، وابستگی شدیدی به این تخصص ها دارد.

رویه ها و خط مشی ها موجب محدودیت عدم تمرکز می شوند.

ممکن است در بسیاری از سازمان ها تصمیم گیری به رده های پایین سازمان واگذار شود، ولی از طریق تدوین خط مشی ها و رویه های مشخص، تصمیم گیرندگان را با محدودیت هائی مواجه نماید. در این صورت راه کارهای اتخاذ تصمیم به وسیله خط مشی ها محدود می شوند و آنها را به سمت تطبیق با خواسته های مدیریت رده بالا سوق می دهند. بنابراین ممکن است کارکنان رده پایین سازمان تصمیمات متعددی را اتخاذ نمایند، ولی چون به وسیله خط مشی های سازمان برنامه ریزی می شوند، این امر خود میزان بالائی از حالت تمرکز را نشان می دهد.

با توجه به این توضیحات، اکنون سؤال اینست که تمرکز در سازمان خرید تا چه حد فشرده است. یا دامنه عدم تمرکز در واحد تدارکات تا چه حد گسترده است؟ تجربه نشان می دهد که نمی توان به این سؤال پاسخ فراگیری داد چرا که نقش افراد در سازمان خرید، نقش تعیین کننده است و نوع خریدها نیز در تصمیمات مدیر تدارکات تأثیر بسزائی دارد. معمولاً مدیران تدارکات در زمان های مختلف، با توجه به قابلیت های فردی کارکنان خود در مورد تفویض اختیارات تصمیم می گیرند؛ یا به عبارت دیگر برای تمرکز تصمیم گیری ها از یک طرف و عدم تمرکز تصمیم گیری از طرف دیگر و انتشار اختیارات در سطوح مختلف سازمان تدارکات نمی توان یک فرایند از پیش تعیین شده ای را شناسائی کرد. در سازمان های تدارکات، متناسب با شرایط خریدها، زمان خرید و تخصص و تجربه افراد تصمیمات متفاوتی اتخاذ می شود. ضمن اینکه سوابق کارکنان و میزان پای بندی آنان به اصول اخلاقی و عدم سوء استفاده از اختیارات تفویضی، عوامل تعیین کننده ای در فرایند عدم تمرکز در سازمان تدارکات است.

- **هماهنگی:** هماهنگی عبارت است از «همراهی و توازن فعالیت های مرتبط با هم به طرف هدفی مشترک». <sup>(۳۰)</sup> مدیریت خرید برای تحقق اهداف تدارکات باید در سه سطح مختلف توازن برقرار نماید:

۱. هماهنگی درونی به منظور تمهیدات لازم برای همدلی و همراهی کارکنان درون سازمان خرید

۲. هماهنگی با سایر واحدهای سازمان متبوع از قبیل بخش حقوقی، مهندسی، کنترل کیفی، حسابداری و ... برای جلب مشارکت آنها از یک طرف و ارائه خدمات مناسب و به موقع به آنها از طرف دیگر

۳. هماهنگی برون سازمانی به منظور توازن فعالیت ها متناسب با شرایط تولیدکنندگان و توزیع کنندگان کالاهای مورد نیاز سازمان در بازار

- **تأمین نیروی انسانی:** در بسیاری از منابع نظری مربوط به مدیریت تدارکات، تأمین نیروی انسانی سازمان تدارکات به مثابه یک سازمان کاملاً مستقل مورد بحث



قرار گرفته و کلیه مراحل مربوط به تأمین نیروی انسانی چه از بعد تحقیقاتی و مطالعاتی و چه از حیث مدیریت اجرایی، از وظایف مدیر تدارکات قلمداد شده است<sup>(۳۲)</sup>. در حالی که امروزه دیگر چنین وظایفی نه برای مدیر واحد تدارکات، بلکه برای هیچ یک از واحدهای یک سازمان (حتی واحدهای عملیاتی) هر چقدر هم آن سازمان بزرگ و تعداد کارکنان آن زیاد باشند، تعریف نمی شود و تأمین نیروی انسانی سازمان خرید به عنوان بخشی از نیروی انسانی کل سازمان در واحدهای تخصصی آن مانند کارگزینی، مدیریت نیروی انسانی و یا اسامی مشابه انجام می شود. حتی بسیاری از امور نیروی انسانی مانند مطالعات کاربردی نیروی انسانی و آموزش قبل و حین خدمت کارکنان از ادارات کارگزینی منفک شده و به واحدهای تخصصی مربوطه واگذار شده اند. امروزه بسیاری از سازمان های بزرگ و تخصصی، در بدو شکل گیری و یا در مرحله بررسی و ارزیابی ساختار تشکیلاتی موجود و رفع مشکلات مربوط به نیروی انسانی شاغل خود، پروژه های مطالعاتی مناسبی تعریف نموده و انجام آن را به متخصصان و مشاوران واگذار می نمایند و براساس نتایج حاصله از آن نسب به استقرار سازمان مناسب و به کارگماری نیروی انسانی کارآمد اقدام می نمایند یا با تجدید نظر در ساختار مستقر و تغییر در ترکیب نیروی انسانی موجود نسبت به نوسازی سازمان خود همت می گمارند.

موضوع دیگر بسط و گسترش عمیق فن آوری در سازمان هاست و رابطه مستقیمی که این پدیده با نیروی انسانی سازمان دارد. نفوذ فن آوری از یک طرف منجر به کاهش استفاده از خدمات انسانی شده است و از طرف دیگر موجب تغییر در ماهیت ساختار نیروی انسانی مؤسسات گردیده است. امروزه به جز برخی از مشاغل خدماتی در پایین ترین سطوح سازمان ها مانند آبدارخانه و نظافت، تقریباً دیگر نمی توان وجود نیروی انسانی در سازمانی را بدون توانائی استفاده از رایانه تصور کرد. اما طرح این موضوع بدان معنی نیست که مشاغل صرفاً تحت تأثیر فن آوری قرار دارند و فن آوری بر نیروی انسانی غالب است؛ هر چند در بدو نفوذ و استقرار سیستم های ماشینی، دیدگاه های ماشینی و جزئی نگر نسبت به طراحی شغل پدید آمد<sup>(۳۲)</sup>، اما امروزه نسبت

به رابطه فن آوری و نیروی انسانی و طراحی شغل نظریات بدیع و ژرف نگری بر رویکرد ماشینی غالب شده که رویکرد سیستم های فنی- اجتماعی نامیده می شود<sup>(۳۳)</sup>.

با این تفصیل، فرایند نیروی انسانی سازمان ها با تحول اساسی روبرو بوده و کاملاً مبدل به یک وظیفه تخصصی شده است و دیگر نمی توان در مقوله طرح ریزی نیروی انسانی خرید، مراحل (تجزیه و تحلیل وضع موجود)، پیش بینی احتیاجات آینده، تعیین اهداف و خط مشی ها، برنامه ریزی نیروی انسانی، انتخاب و به کارگیری متخصصان خرید را از وظایف مدیر تدارکات قلمداد نمود<sup>۱</sup>. علی ایحال در مبانی نظری جدید مربوط به تأمین منابع انسانی، وظایفی که در زمینه تأمین نیروی انسانی برای مدیران اجرایی از جمله مدیر تدارکات رقم زده شده بیشتر مربوط به طراحی شغل<sup>۲</sup> است. همان طوری که گفته شد، رویکرد سیستم های فنی- اجتماعی بر این نظریه استوار است که این وظایف هستند که شغل را به وجود می آورند و فن آوری در سازمان، عامل غالب نیست. مدیریت برای تحقق خواسته های خود، در طراحی کار و مشاغل خاصی که کارکنان باید آن را انجام دهند، می تواند از راه کارهای متعددی استفاده کند. این راه کارها در زمره اقدامات مربوط به طرح سازمانی از قبیل تعیین وظایف، تخصیص وظایف به پست ها و به کارگیری افراد نمی باشد، بلکه نکاتی است که مدیران واحدهای اجرایی از جمله مدیر تدارکات برای بهینه سازی محیط استقرار نیروی انسانی به کار می گیرند.

<sup>۱</sup> دکتر محمود گنابادی در سال ۱۳۷۵ در کتاب خود با اقتباس از کتاب مدیریت منابع انسانی آقای ناصر میرسپاسی (البته با ذکر منبع)، مراحل فوق را جزو مراحل اجرای وظیفه مدیر تدارکات در زمینه تأمین نیروی انسانی قلمداد نموده است (مدیریت خرید و سفارش های خارجی؛ گنابادی محمود؛ ص ۳۴) آقایان دکتر طهمورث حسن قلی پور و دکتر مجید اسمعیل پور نیز در سال ۱۳۸۳ با کپی برداری دقیق از مطالب کتاب مدیریت خرید و سفارش های خارجی (بدون ذکر منبع) همان برداشت را ارائه داده اند (مدیریت خرید و انبارداری؛ حسن قلی پور، طهمورث و مجید اسمعیل پور ص ۶۲) در حالی که قبل از آن در سال ۱۳۷۹ کتاب تئوری سازمان نوشته استیفن رابینز ترجمه وارانه گردیده بود. در این کتاب نظریات جدید در خصوص طرح سازمانی از جمله تأمین نیروی انسانی و حدود و وظایف مدیران واحدهای تخصصی سازمان در باره آن به خوبی مورد بحث قرار گرفته که نگارنده در همین مبحث از آن بهره گرفته است (نگاه کنید به فهرست ارجاعات فصل اول)

<sup>۲</sup> Work Design

این نکات عبارتند از:

- بهینه سازی مشترک مجموعه نیروی انسانی و فن آوری
- تعیین نقش ماشین به عنوان مکمل نیروی انسانی و نه قائل شدن نیروی انسانی به عنوان مکمل ماشین یا جزئی از آن
- باور قابلیت نیروی انسانی به عنوان منابع قابل توسعه
- گروه بندی بهینه وظایف در چارچوب مهارت های کلی چندگانه
- استقرار سبک مدیریت مشارکتی
- ایجاد فضای همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل

مدل ویژگی های شغل در دهه ۱۹۷۰ به عنوان چارچوبی برای تجزیه و تحلیل طراحی یک شغل مطرح شد. این مدل ویژگی های پنج گانه اصلی شغل را معین می کند. با توجه به اینکه این مدل در ارتباط مستقیم با موضوع طرح سازمانی دارد از بحث ما خارج است<sup>(۳۵)</sup>، ولی مدل ویژگی های شغل رهنمود خاصی برای مدیران می دهد که منجر به بهبود در هر کدام از ابعاد پنج گانه اصلی شغل می شود. این رهنمودها عبارتند از:<sup>(۳۶)</sup>

- **ترکیب وظایف:** مدیران بایستی در پی تقسیم وظایف موجود بوده و سپس همه آنها را در یک مجموعه کاری بزرگ و جدید ترکیب کنند. این امر تنوع مهارت و با مفهوم بودن وظیفه را افزایش می دهد.
- **ایجاد واحدهای کاری طبیعی:** بدان معناست که وظایفی که یک فرد انجام می دهد، یک مجموعه (کل) هویت دار و ارزشمند را تشکیل می دهد. این امر حس مالکیت نسبت به کار را در کارکنان تقویت نموده و این باور را به وجود می آورد که کارکنان مشاغل خود را ارزشمند و با اهمیت بدانند، نه بی ربط و زاید.
- **برقراری روابط با مشتریان یا فروشندگان:** حتی الامکان مدیران باید هرازگاهی روابط مستقیم بین کارکنان و مشتریان یا فروشندگان برقرار نمایند. این امر تنوع مهارت، حس استقلال و اختیار، و قدرت عکس العمل کارکنان را افزایش می دهد.

• **گسترش مشاغل به صورت عمودی:** گسترش عمودی، مسئولیت‌ها و کنترل‌هایی را که قبلاً به عهده مدیریت بوده، به کارکنان واگذار می‌کند. این امر حلقه بین انجام دهنده کار و کنترل کننده راکاهش داده و حس استقلال و اختیار کارکنان را ارتقا می‌بخشد.

• **ایجاد مجاری بازخورد:** با افزایش بازخورد نه تنها کارکنان یاد می‌گیرند، چگونه در مشاغل خود خوب کارکنند، بلکه بر بهبود یا بدتر شدن و یا ثابت نگه داشتن عملکردشان در یک سطح نیز تاثیر دارد. به طور ایده آل، بازخورد عملکرد، باید به صورت مستقیم به انجام دهنده کار منتقل شود، نه به صورت غیرمستقیم و از جانب مدیریت.

- **هدایت و سرپرستی:** چهارمین وظیفه مدیر تدارکات هدایت و سرپرستی است. معمولاً از میان وظایف پنج گانه مدیریت، مدیران میانی نسبت به وظایف طرح ریزی و سازماندهی، زمان بیشتری را صرف هدایت و سرپرستی می‌کنند، چرا که در واحدهای عملیاتی و پشتیبانی، رهبری عملیات از نزدیک و به نحوی است که بتوان مجموعه نیروها و منابع را به شکل مطلوب مورد استفاده قرار داد تا اهداف سازمان خرید تحقق یابد.

هدایت، «فرایند تأثیرگذاری بر مردم جهت کمک به تحقق اهداف سازمان است»<sup>(۳۷)</sup>. طبعاً خلاقیت، توان و قدرت توسعه و ایجاد ایده‌های تازه، دانش و ابتکار، شرایط لازم برای تأثیرگذاری می‌باشد که مدیر تدارکات در هدایت واحد خرید باید از آنها بهره‌مند باشد.

- **کنترل:** آخرین وظیفه مدیر، کنترل است. شرط مهم و اولیه کنترل، داشتن قدرت است، لذا می‌توان گفت که در مدیریت سازمان، وظیفه کنترل با مفهوم قدرت در آمیخته است. منظور از قدرت توانمندی فردی برای تحت تأثیر قرار دادن تصمیمات می‌باشد. لذا اختیار به طور واقعی، خود جزئی از مفهوم وسیع قدرت محسوب می‌شود؛ یعنی توانایی نفوذ، متکی بر پست قانونی مدیر است که می‌تواند تصمیمات را متأثر سازد<sup>(۳۸)</sup>. لذا امروزه در مبانی نظری تئوری سازمان، نظریه کنترل جای خود را به نظریه قدرت-کنترل داده است<sup>(۳۹)</sup>.

ساز و کار کنترل در هر سازمانی به عواملی چون اندازه سازمان، میزان رسمیت، تمرکز یا عدم تمرکز و حیطة کنترل<sup>۱</sup> بستگی دارد. بدیهی است که هر چقدر سازمان بزرگ تر باشد، برقراری کنترل در آن ضروری تر و پیچیده تر می شود. لذا میزان کنترل مستقیم بر عملیات خرید و یا برقراری سیستم کنترل غیرمستقیم، متناسب است با اندازه ساختار سازمانی خریدی که طراحی شده است. میزان رسمیت سازمان خود تعیین کننده فرآیندی از کنترل است؛ هر چقدر ساختار سازمانی رسمی تر باشد یعنی برای واحدها و مشاغل مختلف، ضوابط اجرایی مشخصی تدوین شده باشد، کنترل ساده تر و آسان تر می شود. رابطه تمرکز و عدم تمرکز با کنترل نیاز به توضیح ندارد، چرا که وجود هر یک از این حالت ها در سازمان تدارکات خود تعیین کننده نوع و میزان کنترل است. اما **حیطه کنترل** نیاز به توضیح بیشتر دارد. منظور از حیطه کنترل، تعداد زیردستانی است که یک مدیر می تواند به طور اثربخش آنها را هدایت کند. اگر این حیطه وسیع باشد تعداد زیردستانی که باید به مدیر گزارش دهند زیاد می شود و اگر این حیطه محدود باشد، مدیر تعداد کمی زیردست خواهد داشت. به طور خلاصه می توان گفت که وسعت و محدودیت حیطه کنترل دو نوع ساختار سازمانی را ایجاد می کند که به آنها ساختار بلند و ساختار مسطح یا تخت اطلاق می شود. برقراری سازوکار کنترل در این دو نوع ساختار متفاوت است. چون در اولی سطوح سازمانی بیشتر است، اما در هر سطحی تعداد کارکنان کمتر و در دومی سطوح سازمانی کمتر و تعداد کارکنان هر سطح بیشتر است<sup>(۴۰)</sup>.

### ۱-۲-۳- ساختار تدارکات

ساختار در هر سازمان از پنج بخش اصلی به شرح زیر تشکیل می شود<sup>(۴۱)</sup>:

- بدنه اصلی عملیات<sup>۲</sup>: منظور واحدهایی است که در ارتباط با تولید محصولات یا ارائه خدمات مؤسسه کارهای اصلی را انجام می دهند.

<sup>1</sup> The span of control

<sup>2</sup> The operating core

- بخش عالی سازمان<sup>۱</sup>: کسانی که مسئولیت سیاست گذاری، تبیین راهبردها و وظایف مدیریت را بر عهده دارند.
  - بخش میانی<sup>۲</sup>: مدیرانی هستند که هسته عملیاتی را به بخش عالی سازمان پیوند می دهند
  - متخصصین فنی (فنی سالاران)<sup>۳</sup>: تحلیلگران و کسانی که مسئولیت اجرای اشکال خاص استاندارد سازی و تدوین دستورالعمل ها و روش های اجرایی را به عهده دارند.
  - بخش پشتیبانی<sup>۴</sup>: افرادی که واحدهای ستادی را تصدی می کنند و خدمات پشتیبانی غیرمستقیم را به سازمان ارائه می دهند.
- نمودار ۱-۴، ساختار کلی سازمان را نشان می دهد.



نمودار ۱-۴: نمودار ساختار کلی سازمان

واحد تدارکات، به عنوان واحد ارائه دهنده خدمات غیرمستقیم 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. در یک شرکت و یا مؤسسه عمومی خیلی کوچک ممکن است تمامی امور تدارکات را دو نفر تحت عنوان مسئول خرید یا کارپرداز و مسئول انبار و جمع دار اموال انجام دهند. در حالی که معمولاً در

<sup>1</sup> The strategic Apex

<sup>2</sup> Middle Line

<sup>3</sup> Technocrats

<sup>4</sup> Support Unit

مؤسسات و شرکت های بزرگ، واحد تدارکات به صورت یک بخش مستقل تحت عنوان مدیریت تدارکات یا بازرگانی و یا اداره کل تدارکات و پشتیبانی مشتمل بر چند اداره یا دایره، طراحی می گردد. در این گونه ساختارها متناسب با اهداف شرکت یا مؤسسه، سازماندهی مناسب انجام می شود، به نحوی که کلیه وظایف تعیین شده برای مدیریت تدارکات را پوشش دهد. البته تدارکات در شرکت ها و مؤسسات متوسط و بزرگ از دو بخش مجزای خرید و انبار و اموال تشکیل می شود و در سطوح بعدی متناسب با اندازه سازمان و حجم عملیات تدارکات، تقسیم بندی وظایف صورت می گیرد.

هم چنین 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 کار گمارده شوند، در حالی که 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 مؤسسات تخصصی خارج از سازمان استفاده می کنند.

نمودار ۱-۵، طرح سازمانی تدارکات را در مؤسسات بزرگ و متوسط نشان می دهد.



نمودار ۱-۵: نمودار سازمانی تدارکات

### ۱-۳- اصول مدیریت تدارکات

مدیریت تدارکات با ایفای 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»<sup>۱</sup> است. برای خرید مطلوب باید اصولی مدنظر قرار گیرد که به اصول پنج گانه یا مطلوبیت پنج گانه<sup>۲</sup> معروف است<sup>(۴۲)</sup>. این اصول عبارتند از:

<sup>۱</sup> Right purchase

<sup>۲</sup> Five Rights



- ۱- کیفیت صحیح  
 ۲- کمیت دقیق  
 ۳- صحت درانتخاب زمان و مکان  
 ۴- قیمت مناسب  
 ۵- منابع مطمئن

با توجه به اهمیت این اصول در مدیریت تدارکات در این بخش به بررسی آنها می پردازیم:

### ۱-۳-۱- کیفیت صحیح<sup>۱</sup>

در برنامه تأمین کالای موردنیاز 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<sup>۲</sup> خاص مد نظر واحد درخواست کننده باشد، در اینصورت مأمور خرید باید بیشتر به شرایط و سوابق فروشندگان در ارائه 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 (گارانتی)<sup>۳</sup> 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 برای کالای مورد نظر دارد، ممکن است کیفیت آن را قبول نداشته و کیفیت علامت تجاری دیگر را ترجیح دهد. در این صورت باید با واحد درخواست کننده وارد مذاکره شده و اطلاعات و دلایل خود را ارائه نماید تا واحد درخواست کننده با آگاهی بیشتر درخواست نهایی خود را مطرح کند. اما چنانچه 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،

<sup>1</sup> Right quality

<sup>2</sup> Trade mark

<sup>3</sup> Warranty

نسبت به خرید علامتی از آن که بیشتر با مشخصات کالای درخواست شده تطبیق داشته باشد، اقدام نماید.

### ۱-۳-۲- کمیت دقیق<sup>۱</sup>

منظور از کمیت دقیق، تعیین میزان مناسب خرید هر کالا در مقاطع زمانی مختلف است. البته معمولاً واحد درخواست کننده (انبار) میزان کالای مورد درخواست خود را معین می کند و برای تعیین آن میزان، مبانی مختلفی مدنظر قرار می گیرد. این مبانی متناسب با نوع کالا مشخص می شود و معمولاً از وظایف مسئولان انبار کالاهای مختلف است که در فصل سوم تشریح می شود، اما تعیین میزان خرید با توجه به وضعیت عرضه و تقاضای هر کالا در بازار در زمانی مشخص به مسئولیت کارشناسان و مأموران خرید مربوط می شود. چنانچه مسئولان خرید پیش بینی نمایند که در آینده 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. هم چنین ممکن است قبل از خروج یک کالای خاص از خط تولید یک شرکت و یا در هنگام ورود محصولی جدید از کالای موردنیاز سازمان، مدیر خرید نسبت به خرید میزان معینی از آن کالاها در زمان مناسب و یا جایگزینی محصول جدید با کالای مورد خریداری قبلی تصمیمات مقتضی اتخاذ نماید.

### ۱-۳-۳- صحت در انتخاب زمان و مکان<sup>۲</sup>

چنانچه در بحث کمیت دقیق ملاحظه شد، تعیین زمان مناسب برای خرید از ضرورت های برنامه خرید است. مدیریت خرید تدارکات باید برای خرید مواد اولیه

<sup>۱</sup> Right quantity

<sup>۲</sup> Right Time and Right Place

به نحوی برنامه ریزی نماید که هم، زمان توقف تولید محصولات شرکت را به حداقل برساند و هم محصول تولیدی شرکت بدون تأخیر<sup>۱</sup> به بازار عرضه گردد. علاوه بر آن مدیر خرید باید پیوسته مناسب ترین مکان خرید (مناسب ترین محل عرضه کالای مورد نیاز سازمان) را رصد کرده و به موقع به آن مراجعه نماید. اینکه چه کالایی در چه زمانی به جای بازار داخلی باید از بازارهای بین المللی تدارک شود، موضوعی است که مدیر خرید در برخی از سازمان های بزرگ، از قبل به آن اندیشیده و به موقع اقدامات اجرایی را معمول می نماید.

### ۱-۳-۴- قیمت مناسب<sup>۲</sup>

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 مزمت یک مأمور خرید یا یک واحد تدارکات مطرح شده است که کالای مشخصی را 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 مأمور خرید یا یک واحد تدارکات نمی دانند. در واقع عوامل متعددی در تعیین قیمت کالا مؤثرند که نادیده گرفتن آنها موجب می شود کالایی نامرغوب و بی کیفیت در اختیار سازمان قرارگیرد. 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.

- بهای تمام شده هر کالا عامل مستقیم تعیین قیمت آن: به جز مواردی که تولیدکنندگان مجبور می شوند، کالائی 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

<sup>۱</sup> Zero delay

<sup>۲</sup> Right price

تولید، هزینه های بازاریابی و فروش، هزینه های عمومی و اداری و هزینه های مالی (سرمایه ای)، سود قابل قبولی را نیز تحصیل کنند<sup>(۴۳)</sup>.

– **شرایط عرضه و تقاضای کالا در بازار:** معمولاً در شرایط زمانی مختلف، بنابه دلایل متعدد، سطح تقاضای خرید نسبت به کالائی خاص افزایش می یابد و گاهی نیز سطح خرید آن پایین می آید. در این شرایط متفاوت، بسته به اینکه وضعیت عرضه کالای مذکور چگونه باشد، قیمت آن تعیین می شود. گاه شاهد بوده ایم که تولیدکنندگان متعددی برای عرضه به موقع کالا در فصل تقاضای آن، هم زمان دست به تولید انبوه آن کالا زده اند. هر یک تصور می کردند که در فصل تقاضا، قادر خواهند بود کالای تولیدی را به قیمتی بالاتر به فروش برسانند؛ ولی در مقابل، تولید و عرضه زیاد آن موجب اشباع بازار و تنزل غیرمنتظره قیمت آن شده است.

– **بازار رقابتی یا بسته:** رقابت، عامل مهم تعیین کننده قیمت هر کالاست. رقابت، محصول شرایط بازار آزاد یا رقابتی است. در چنین بازاری، تولیدکنندگان متعددی فعالیت می کنند که برای تحصیل سود بیشتر تلاش می کنند محصول بیشتری را تولید و به فروش برسانند و یا به عبارت دیگر سهم بیشتری از بازار تقاضا را به دست آورند. در این شرایط تولیدکنندگان در حد امکان سعی می کنند کالای تولیدی خود را با کیفیت بالاتر و قیمت پایین تر عرضه کنند، ولی این دو عامل به تنهایی قادر به تصرف سهم بیشتر بازار نیستند، چرا که این دو عامل را همه تولیدکنندگان به کار می گیرند. بنابراین ترفندهای دیگری لازم است که هدف فروش بیشتر را تحقق بخشد، ترفندهایی چون فروش اعتباری، تضمین کیفیت مؤثرتر، خدمات پس از فروش بهتر، تبلیغات وسیع تر، که هر یک از آنها خود بخود موجب افزایش بهای تمام شده کالای آماده فروش خواهد شد و علیرغم آن، تولیدکننده ای قادر است گوی سبقت را از رقبا برآید که قادر باشد کالا را با قیمتی پایین تر عرضه کند!

برعکس در بازار بسته یا غیررقابتی، یک تولیدکننده یا فروشنده در مقابل بازار تقاضای کالای موردنظر قرار دارد. درچنین بازاری عرضه کننده قادر است تا جایی که توان خرید مصرف کنندگان اجازه می دهد قیمت فروش کالای خود را بالاتر از قیمت تمام شده آن عرضه کند. اما باتوجه به اینکه بازار غیررقابتی متأثر از سیاست های اقتصادی بسته دولت ها است، چنانچه کالای مورد نظر از کالاهای اساسی مورد نیاز جامعه باشد، دولت بر وضعیت تولید و عرضه و تعیین قیمت آن نظارت می کند. گاهی هم خود دولت، تولید یک یا چند محصول استراتژیک را در انحصار شرکت های دولتی قرار داده و به بخش خصوصی اجازه ورود به تولید آن کالا و عرصه رقابت با دولت را نمی دهد. در چنین شرایطی ممکن است دولت هدف های مختلفی را از این انحصار مدنظر داشته باشد؛ ممکن است آن کالا از چنان حساسیتی برخوردار باشد که اختلال در تولید و عرضه به موقع آن، موجب بروز بحران در کشور شود. یا ممکن است دولت در نظر داشته باشد قیمت کالایی خاص را با تحمل زیان و تخصیص یارانه به آن، تا حدی پایین نگه دارد که همه اقشار جامعه قدرت خرید آن را داشته باشند. حالت دیگر اینکه کالای مورد نظر در عین پایین بودن بهای تمام شده آن، از بازار تقاضای خوبی برخوردار باشد و دولت از انحصار فروش آن درآمد قابل توجهی کسب نماید. به هر حال از تمام مطالب مطروحه این نتیجه حاصل می شود که بازار رقابتی یا انحصاری عامل مهمی در تعیین قیمت کالاهاست.

### ۱-۳-۵- منابع مطمئن<sup>۱</sup>

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

<sup>1</sup> Right source

مصرف کننده آن کالا در سازمان است. علاوه بر آن سعی بر این است که جهت جلوگیری از وقفه در تولید محصولات و عرضه به موقع آن به بازار، مواد اولیه مورد نیاز خط تولید، از منابعی تهیه شود که همیشه آن کالا را به مقدار کافی تولید و عرضه می کنند. یکی دیگر از نتایج مثبت تدارک کالا از منابع مطمئن، اطمینان از مناسب بودن قیمت آن ها در مقایسه با قیمت کالای مشابه در بازارهای ناشناخته و مبهم است. شناخت و انتخاب منابع مطمئن عرضه کالا به دو روش ارزیابی کیفی و ارزیابی وزنی انجام می شود. در هر دو روش، معیارهای سنجش و اندازه گیری عملکرد شامل کیفیت، قیمت، ارسال و تحویل به موقع و خدمات عرضه کننده<sup>(۴۴)</sup> هستند. مراحل انتخاب منابع مطمئن به شرح زیر می باشد.<sup>(۴۵)</sup>

الف- تعیین سامانه جمع آوری اطلاعات

ب- تعیین معیارهای انتخاب (در دو روش ارزیابی کیفی و ارزیابی وزنی)

ج- بررسی و تحقیق در بازار عرضه کنندگان کالا و جمع آوری اطلاعات (بروشورهای تبلیغاتی- آگهی های منتشره در روزنامه ها و مجلات- مجلات

تخصصی- سایت های اینترنتی شامل منابع داخلی و خارجی)

د- ثبت و پردازش اطلاعات در سامانه

ه- انتخاب و طبقه بندی عرضه کنندگان

## ۱-۴- خلاصه

مباحثی را که در ذیل عنوان «اهمیت تدارکات و سازمان و وظایف آن» از سه بخش جداگانه در این فصل مورد بررسی قرار گرفت می توان به شرح زیر خلاصه نمود:

۱. تدارکات به مثابه یکی از ابزارهای مهم مدیریت در هر سازمان، با اقداماتی که در جهت تأمین کالاها و خدمات موردنیاز سازمان با بهترین کیفیت و مناسب ترین قیمت از طریق بررسی و شناخت بازارهای عرضه کالا معمول می دارد، نقش مؤثری در مصرف بهینه منابع سازمان ایفا می کند.

۲. وظیفه تدارکات به مثابه یک وظیفه مدیریتی واجد همه عناصر و مراحل مدیریت شامل طرح ریزی، سازماندهی، تأمین نیروی انسانی، هدایت و کنترل می باشد که متناسب با ماهیت تخصصی آن، ویژگی های خاص خود را دارد.
۳. مدیریت تدارکات با طرح ریزی مناسب در برنامه تأمین کالا، آمادگی لازم را برای مواجه شدن با هرگونه وقایع غیرمترقبه و تنش های مقطعی بازار ایجاد کرده و با دوراندیشی و پیش بینی امکانات آینده امکان استفاده مناسب از فرصت ها را فراهم می کند.
۴. مدیریت تدارکات برای تداوم فرایند انتخاب مطلوب کالا در بلندمدت، باید راهبردهای (استراتژی) خرید را به طریقی اتخاذ کند که بتواند در هر شرایطی، بهترین گزینه را از بین منابع مختلف برگزیند.
۵. مدیر تدارکات برای اطمینان از وجود جریانی مستمر نسبت به تدارک کالای موردنیاز سازمان، باید سیاست های اجرایی خرید را تدوین و آن را راهنمای حرکت واحد تدارکات قرار دهد.
۶. مدیریت تدارکات در انجام وظیفه سازماندهی باید به روابط درونی و محتوایی ساختار سازمانی توجه نموده و نسبت به کارکرد عناصر اختیار، رسمیت، تخصص گرایی، فن آوری، تمرکز و عدم تمرکز و هماهنگی در سازماندهی آگاهی کامل داشته باشد.
۷. وظیفه مدیر تدارکات در زمینه تأمین نیروی انسانی سازمان تدارکات، شناخت نسبت به راه کارهای طراحی شغل است که بتواند در جهت بهینه سازی محیط استقرار نیروی انسانی آنها را به کار گیرد.
۸. مدیر تدارکات در هدایت واحد خرید باید با خلاقیت، توان و قدرت توسعه و ایجاد ایده های تازه، و دانش و ابتکار، شرایط لازم را برای تأثیرگذاری و استفاده مطلوب از مجموعه نیروها و منابع فراهم آورد.
۹. کنترل، آخرین وظیفه مدیر تدارکات است. وظیفه کنترل با مفهوم قدرت در آمیخته است. ساز و کار کنترل در سازمان تدارکات به عواملی چون اندازه سازمان، میزان رسمیت، تمرکز یا عدم تمرکز و حیطه کنترل بستگی دارد.

۱۰. ساختار تشکیلاتی هر سازمان از پنج بخش اصلی تشکیل می شود که واحد تدارکات در بخش پشتیبانی آن قرار می گیرد. البته ساختار تشکیلاتی آن در سازمان های مختلف، متناسب با نوع عملیات و اندازه سازمان، متفاوت است. معمولاً در سازمان های بزرگ و متوسط، تدارکات از دو بخش مجزای خرید و انبار و اموال تشکیل می شود و در سطوح بعدی، متناسب با اندازه سازمان و حجم عملیات، تقسیم بندی وظایف صورت می گیرد.
۱۱. مدیر تدارکات با ایفای وظایف خود، در پی دستیابی به یک هدف کلی یعنی «خرید مطلوب» است. برای خرید مطلوب باید اصولی مدنظر 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 و منابع مطمئن.
۱۲. در برنامه تأمین کالای موردنیاز سازمان، وقتی کیفیت خوب قابل حصول است که مشخصات خود کالا و شرایط و سوابق فروشندگان با دقت مورد بررسی قرار گیرد. منظور از کمیت دقیق، تعیین میزان مناسب خرید هر کالا در زمان های مختلف است.
۱۳. بر اساس اصل صحت در انتخاب زمان و مکان، مدیریت تدارکات باید برای خرید مواد اولیه بنحوی برنامه ریزی نماید که زمان توقف تولید محصول به حداقل رسیده و محصول تولیدی شرکت نیز بدون تأخیر به بازار عرضه گردد. علاوه بر آن مدیر خرید باید پیوسته مناسب ترین بازار عرضه کالا را رصد کرده و به موقع به آن مراجعه نماید.
۱۴. منظور از خرید به قیمت مناسب این نیست که کالا به پایین ترین قیمت خریداری شود. عوامل اصلی تعیین کننده قیمت کالا عبارتند از بهای تمام شده کالای آماده فروش، شرایط عرضه و تقاضا در بازار و بازار رقابتی یا انحصاری.
۱۵. تأمین همه عناصر آمیخته خرید شامل کیفیت مناسب، کمیت دقیق، خرید به موقع و قیمت مناسب وقتی میسر است که کالا از منابع مطمئن تأمین گردد.



## ۱-۵- آزمون

۱. نقش تدارکات در تأمین کیفیت کالا را توضیح دهید؟
۲. به اختصار توضیح دهید که نقش تدارکات در خرید کالا به قیمت مناسب چیست؟
۳. نقش تدارکات در مصرف بهینه منابع سازمان را در پنج سطر بیان کنید؟
۴. وظایف مدیریت تدارکات را نام ببرید؟
۵. دو نتیجه از پنج نتیجه حاصل از طرح ریزی صحیح در مدیریت تدارکات را توضیح دهید؟
۶. فرآیند طرح ریزی تدارکات چند مرحله دارد آنها را نام ببرید؟
۷. راهبرد یا استراتژی خرید را تعریف کنید و دو راهبرد از راهبردهای چهار گانه خرید را نام ببرید؟
۸. مراحل عمر کالا را تشریح نمائید؟
۹. سه سیاست اجرائی از سیاست های اجرایی هشت گانه خرید را توضیح دهید؟
۱۰. اختیار را تعریف کنید و توضیح دهید که چرا اختیار رسمی تنها منبع قدرت نیست؟
۱۱. تخصص گرایی دارای چند ساختار است؟ به اختصار آنها را توضیح دهید؟
۱۲. فن آوری را تعریف کنید و چهار مورد از اموری را که مدیر تدارکات در سازماندهی در بعد استفاده از فن آوری به آنها می پردازد را بیان کنید؟
۱۳. تمرکز و عدم تمرکز را تعریف کنید؟
۱۴. مدیریت خرید برای تحقق اهداف تدارکات، باید در چه سطوحی هماهنگی برقرار نماید؟ توضیح دهید.
۱۵. وظیفه مدیر تدارکات در تأمین نیروی انسانی مربوط به چه امری است؟ دو نکته را که مدیر تدارکات باید برای بهینه سازی محیط استقرار نیروی انسانی به کارگیرد، بیان کنید؟
۱۶. مدیر تدارکات برای ایفای وظیفه «هدایت» باید چه شرایطی داشته باشد و نتیجه آن چیست؟
۱۷. کنترل با چه موضوعی در آمیخته است و منظور از آن چیست؟
۱۸. ساز و کار کنترل در هر سازمانی به چه عواملی بستگی دارد؟ نام ببرید.

۱۹. واحد تدارکات در کدام بخش از پنج بخش اصلی سازمان قرار می گیرد و بطور کلی ساختار تشکیلاتی آن در سازمان های مختلف چگونه است؟
۲۰. نام دیگر اصول پنج گانه تدارکات چیست؟ آن پنج اصل کدامند؟
۲۱. اگر کالای مشخصی با علامت تجاری خاص مد نظر واحد درخواست کننده باشد، در این صورت وظیفه مأمور خرید چیست؟ به اختصار توضیح دهید که این موضوع مربوط به کدام یک از اصول تدارکات است.
۲۲. کمیت دقیق را به اختصار شرح دهید؟
۲۳. هدف از صحت در انتخاب زمان خرید مواد اولیه چیست؟
۲۴. عوامل اصلی تعیین کننده قیمت کالا را نام ببرید؟
۲۵. دولت چه اهدافی را می تواند در قرار دادن انحصار تولید یک کالا در اختیار شرکت های دولتی مد نظر داشته باشد؟ توضیح دهید.
۲۶. روش های ارزیابی منابع مطمئن خرید کدامند؟ معیارهای سنجش و اندازه گیری عملکرد هر روش را نام ببرید؟
۲۴. مراحل انتخاب منابع مطمئن خرید را بیان کنید؟

## ۱-۶- ارجاعات فصل اول

۱. مدیریت خرید و سفارش های خارجی؛ گنابادی، محمود؛ مرکز آموزش مدیریت دولتی؛ تهران؛ چ ۱؛ ۱۳۷۵؛ ص ۱۵.
۲. مدیریت عمومی؛ الوانی، سیدمهدی؛ نشرنی؛ ویراست سوم؛ تهران؛ چ ۴۰؛ ۱۳۸۹؛ ص ۱۱.
۳. مدیریت خرید و سفارش های خارجی؛ گنابادی، محمود؛ ص ۵ مستند به منبع: Koonts, H. and T. wehrich; Essentials of management.
۴. مدیریت خرید و انبارداری؛ طهمورث، حسن قلی پور و مجید اسمعیل پور؛ انتشارات یادواره کتاب؛ تهران؛ چ ۳؛ ۱۳۸۸؛ ص ۵۳.
۵. برداشت نگارنده از منابع مختلف از جمله منبع زیر:

- مدیریت خرید و انبارداری؛ طهمورث، حسن قلی پور و مجید اسمعیل پور؛ صفحات ۸۸ تا ۹۷.
۶. برداشت نگارنده از منابع مختلف از جمله همان منبع صفحات ۹۹ تا ۱۱۲.
۷. برداشت نگارنده از منابع مختلف از جمله همان منبع صفحه ۴۸.
۸. مدیریت خرید و سفارش های خارجی؛ گنابادی، محمود؛ صفحات ۱۵ تا ۴۴.
۹. اصول کارپردازی و انبارداری (در سازمان های دولتی و مؤسسات تولیدی)؛ امیرشاهی، منوچهر؛ مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی؛ تهران؛ چ ۱۳؛ ۱۳۸۶؛ صفحات ۳ تا ۷.
۱۰. مدیریت خرید و انبارداری؛ طهمورث، حسن قلی پور؛ صفحات ۲۳ و ۲۴.
۱۱. از جمله منبع فوق ص ۵۳.
۱۲. دکتر محمود گنابادی در کتاب مدیریت خرید و سفارش های خارجی از واژه طرح ریزی استفاده کرده؛ ص ۱۸.
۱۳. اصول و مبانی بودجه ریزی؛ احمدی، علی محمد؛ پژوهشکده اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس و نور علم؛ چ ۲؛ تهران؛ ۱۳۸۷؛ ص ۴۲.
۱۴. همان منبع.
۱۵. اقتباس از منبع زیر و اصلاح و تکمیل آن.
- مدیریت خرید و سفارش های خارجی؛ گنابادی، محمود؛ ص ۱۹.
۱۶. همان منبع مستند به منبع زیر: Eberhard, E; Purchasing management
۱۷. بندهای الف و ب و ج این بحث از منبع زیر اقتباس و ویرایش شده است:
- مدیریت خرید و سفارش های خارجی؛ گنابادی، محمود؛ ص ۲۱.
۱۸. عنوان این بند نیز برگرفته از همان منبع است، ولی شایان ذکر است که بحث ارائه شده در مورد استراتژی طول عمر کالا در آن کتاب (صفحات ۲۲ تا ۲۴) از منظر تدارک مواد اولیه در مؤسسه تولیدکننده مورد بررسی قرار گرفته نه مدیریت خرید کالای مورد نظر در مؤسسه خریدار. لذا نگارنده استراتژی مدیریت خرید را برای تدارک کالای مذکور مورد مذاقه قرار داده و به رشته تحریر در آورده است.

۱۹. در ترسیم محورهای این نمودار از همان منبع (ص ۲۳) استفاده شده، ولی به نظر می‌رسد که حرکت متغیرهای طول عمر کالا در محورهای مذکور به درستی نشان داده نشده‌اند، لذا نمودار به شکلی که ملاحظه می‌گردد اصلاح شده است.
۲۰. مطالبی که در ذیل این عنوان ارائه می‌شود، برگرفته از بحثی است که در صفحه ۱۷ همان منبع تحت عنوان «اهداف مدیریت خرید» ذکر شده است؛ ولی چنانچه ملاحظه می‌شود به این توصیه‌ها که راهنمای اجرایی مدیر تدارکات است، نمی‌توان «هدف» اطلاق نمود. لذا نگارنده بر اساس مراحل پیش‌بینی شده در برنامه ریزی راهبردی (strategic programming) عنوان «سیاست‌های اجرایی» را برای آن مناسب‌تر یافته و به عنوان یکی از مراحل وظیفه طرح ریزی، در این بخش ارائه نموده است.
۲۱. تئوری سازمان - ساختار و طرح سازمانی؛ استیفن رابینز؛ ترجمه: الوانی، سیدمهدی و حسن دانائی فرد؛ انتشارات صفار؛ چ ۲۷؛ تهران؛ ۱۳۸۸؛ ص ۲۱.
۲۲. همان منبع؛ ص ۲۲.
۲۳. همان منبع؛ ص ۲۲.
۲۴. همان منبع؛ ص ۲۳.
۲۵. برگرفته و ویرایش شده از موضوع اختیار در مباحث تمرکز، اختیار و قدرت در صفحات ۹۸ و ۲۱۸ و ۲۱۹ همان منبع.
۲۶. همان منبع؛ ص ۸۸.
۲۷. همان منبع؛ ص ۱۳۳.
۲۸. همان منبع؛ ص ۱۵۱.
۲۹. مطالب این بند برگرفته از مبحث مفصل تمرکز در صفحات ۹۸ تا ۱۰۵ همان منبع است.
۳۰. مدیریت خرید و سفارش‌های خارجی؛ گنابادی، محمود؛ ص ۳۱.
۳۱. از جمله این منابع: مدیریت خرید و سفارش‌های خارجی؛ گنابادی، محمود؛ ص ۳۴ و مدیریت خرید و انبارداری؛ طهمورث، حسن قلی پور؛ ص ۶۲.
۳۲. تئوری سازمان؛ استیفن رابینز، ص ۳۰۰.

۳۳. تئوری سازمان؛ استیفن رابینز، ص ۳۰۰.
۳۴. همان منبع؛ ص ۳۰۱.
۳۵. برای مطالعه بیشتر ر.ک. به همان منبع؛ ص ۳۰۲.
۳۶. همان منبع؛ ص ۳۰۵.
۳۷. مدیریت خرید و سفارش های خارجی؛ محمود گنابادی ص ۴۰ به نقل از کتاب مبانی مدیریت کونتز.
۳۸. تئوری سازمان؛ استیفن رابینز؛ ص ۲۲۶.
۳۹. برای مطالعه بیشتر در این زمینه ر.ک. به همان منبع صفحات ۲۰۵ تا ۲۳۰.
۴۰. برای مطالعه بیشتر در این زمینه ر.ک. به همان منبع صفحات ۸۴ تا ۸۶.
۴۱. تئوری سازمان؛ استیفن رابینز؛ ص ۲۳۵.
۴۲. اصول کارپردازی و انبارداری؛ امیرشاهی، منوچهر؛ ص ۴.
۴۳. مدیریت خرید و انبارداری؛ حسن قلی پور، طهمورث و مجید اسمعیل پور؛ ص ۱۰۳.
۴۴. برای مطالعه بیشتر در این زمینه ر.ک. به مدیریت خرید و سفارش های خارجی؛ گنابادی، محمود؛ ص ۴۷.
۴۵. اصول کارپردازی و انبارداری؛ امیرشاهی، منوچهر؛ ص ۷.

## فصل ۲

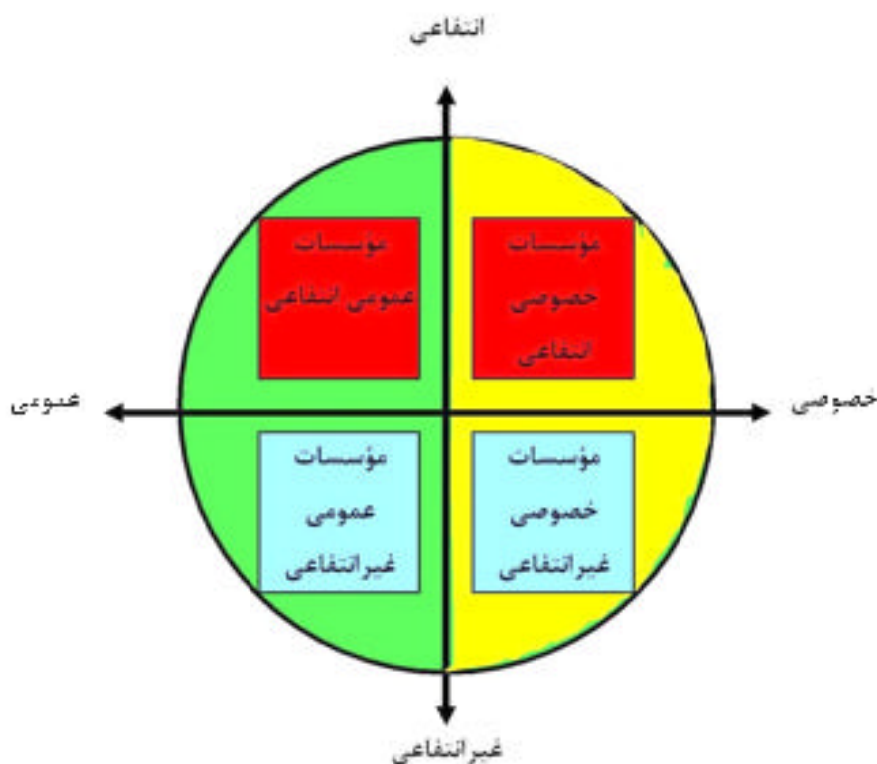
# اصول و مبانی تدارکات در شهرداری های ایران

### اهداف رفتاری

۱. مبانی تدارکات و انجام معاملات در شهرداری های ایران
۲. انواع معاملات شهرداری های ایران و روش انجام آنها
۳. انواع مناقصات، اسناد مناقصه و ترتیبات و شرایط تهیه و تسلیم پیشنهادات
۴. مقررات مربوط به انتشار آگهی مناقصه و مزایده یا فراخوان
۵. سازماندهی مناقصات، وظایف و اقدامات هیات عالی معاملات شهرداری
۶. ترک مناقصه و راهکار مناقصه محدود

## ۲-۱- مبانی تدارکات در شهرداری های ایران

مؤسسات در ایران با توجه به دو عامل مالکیت و اهداف و وظایف به انواع مختلف دسته بندی شده اند. از جنبه مالکیت حقوقی، مؤسسات به سه بخش عمومی، تعاونی و خصوصی تقسیم می شوند و از جنبه اهداف نیز دو هدف عمده مد نظر قرار می گیرند (به قصد انتفاع تشکیل شده اند یا اهداف غیرانتفاعی را پی گیری می کنند). اگر دو عامل مالکیت (عمومی و خصوصی) و اهداف (انتفاعی و غیرانتفاعی) را دو محور فرض کنیم، از تقاطع این دو محور، چهار نوع مؤسسه حاصل می شود که در نمودار ۱-۲، نشان داده شده است.



نمودار ۱-۲: طیف بندی انواع مؤسسات

در اینجا برای اینکه از بحث اصلی خود خارج نشویم، از طرح موضوعاتی هم چون: تعریف انواع مختلف مؤسسات، مشخصات و خصوصیات هر یک و تفاوت آنها با یکدیگر خودداری می کنیم و فقط برای تشخیص ملموس تر انواع مؤسسات، برخی از مصادیق آنها را ذکر می کنیم.

- مؤسسات خصوصی انتفاعی، مانند شرکت هایی که بر اساس قانون تجارت تشکیل می شوند (با مسئولیت محدود- سهامی خاص و...)

- مؤسسات خصوصی غیرانتفاعی، مانند درمانگاه های خیریه بهداشتی و درمانی که توسط شخص یا اشخاص تشکیل می شوند. این مؤسسات ممکن است تمام یا بخشی از هزینه های اداره امور خود را با دریافت تعرفه های درمانی با بهای کم از مراجعه کنندگان تأمین کنند، ولی مطلقاً برای کسب سود نیست.

- مؤسسات عمومی غیرانتفاعی مانند سازمان های دولتی و شهرداری ها<sup>۱</sup>

- مؤسسات عمومی انتفاعی مانند شرکت های وابسته به دولت و شهرداری ها که به قصد کسب درآمد برای مصارف عمومی تشکیل می شوند.

مؤسسات نوع سوم یعنی مؤسسات عمومی غیرانتفاعی که موضوع مورد بحث ما است، دارای ویژگی های بارزی هستند. دو ویژگی زیر از سایر ویژگی ها مهم تر است: ۱. در مبانی تشکیل این مؤسسات، هدف آنها ارائه خدمات مشخص به عموم مردم تعیین می شود.

۲. این مؤسسات طبق قانون تشکیل می شوند و اهداف و وظایف آنها را قانون معین می کند.

مجموعه شهرداری های کشور به عنوان بزرگ ترین مجموعه مؤسسات عمومی غیرانتفاعی بعد از سازمان دولت، طبق مبانی قانونی مربوطه وظیفه خدمات رسانی در زمینه های خدمات شهری و عمران شهری به مردم شهرنشین کشور را بر عهده

<sup>۱</sup> شهرداری ها طبق مفاد بند ۱ ماده واحده «قانون فهرست نهادها و موسسات عمومی غیردولتی» درعداد مؤسسات عمومی غیردولتی شمرده می شوند. (۲)



دارند. بنابراین اهداف و وظایف آنها را قانون معین کرده است. از جمله این وظایف، انجام امور معاملات برای تأمین نیازمندی های اجرای برنامه های خدمات شهری و عمران شهری می باشد. به عبارت دیگر مبنای اصلی تدارکات در شهرداری ها **مبنای قانونی** می باشد و سایر مبانی آن مانند ساختار سازمانی و اصول و وظایف تدارکات، منبعث از مبانی قانونی است.

در اولین قانون شهرداری ها به نام «قانون بلدیه» مصوب ۲۰ ربیع الثانی ۱۳۲۵ هجری قمری<sup>(۳)</sup> مصادف با سال ۱۲۸۵ هجری شمسی، بند ۷۰ در وظایف انجمن بلدیه تصریح نموده است:

«۷۰- عاشراً خرید و فروش اموال منقوله و تعیین قواعد خرید آنچه که برای ترتیب ابنیه و کوچه ها موافق نقشه که ممضی و مقبول شده و لازم است.»  
بندهای بعدی ترتیبات انعقاد قراردادهای معاملات را مشخص می کند که برای پی بردن به اهمیت انجام تدارکات در شهرداری های ایران طبق مبانی قانونی، در بیش از یک صدسال قبل، عیناً نقل می شود:

«۷۹- برای قراردادهای انجمن بلدیه در موارد ذیل باید اقلأ دو ثلث از اعضاء حاضر باشند: اولاً در باب فروش اموال غیرمنقوله متعلق به شهر و خرید اموال غیرمنقوله برای شهر، ثانیاً .....»

«۸۵- از قراردادهای انجمن بلدیه که باید به امضای حاکم برسد از این قرار است: اولاً تعیین قیمت اراضی شهر که باید فروخته یا ابتیاع شود. ثانیاً.....»

«۸۶- از قراردادهای انجمن بلدیه که باید به امضای وزیرداخله برسد از این قرار است اولاً..... ثانیاً به خرج شهر کوچه ها و پیاده روها را پاک کردن و نگه داشتن مستحفظین حریق و تنظیمات بلدیه و ترتیب زیراب سازی ها. ثالثاً فروش و انتقال اموال غیرمنقوله شهر باستثنای اراضی کوچک که در فقره اول ماده ۸۵ تصریح شده. رابعاً..... خامساً تعیین وجوهی که از بابت ساخت راه ها و پل های اطراف شهر و بنای سلاخ خانه ها و مجاری آب ها و غیره داده می شود. سادساً.....»

دومین قانون شهرداری ها به نام «قانون و نظام نامه بلديه»<sup>(۴)</sup> مصوب ۱۳۰۹ هجری شمسی که درحکومت پهلوی اول به تصویب رسید، متناسب با اراده استقرار قدرت سیاسی متمرکز رضا خان و تبعیت انجمن های ایالات و ولایات از آن قدرت سیاسی متمرکز، بیشتر معطوف به نظم و نسق دادن به نحوه انتخابات انجمن ها و اصلاحات لازم در آن بوده و مباحث جدیدی را در باب نحوه معاملات بلديه مطرح نموده است.

با سپری شدن دوران تلاطم اوضاع سیاسی، اجتماعی و اقتصادی کشور در فاصله زمانی دهه اول و سوم سده ۱۳۰۰ شمسی که طی آن جنگ جهانی دوم به پایان رسیده و اداره حکومت ایران از پهلوی اول به پهلوی دوم انتقال یافت و در اوان برقراری ثبات سیاسی و اقتصادی در جهان و ایران از چند سال بعد از پایان جنگ جهانی دوم، قانون سوم شهرداری ها به نام «قانون تشکیل شهرداری ها و انجمن شهرها و قصابات»<sup>(۵)</sup> در سال ۱۳۲۸ به تصویب کمیسیون کشور مجلس شورای ملی رسید. در این قانون نه تنها نام شهرداری از بلديه به شهرداری و نام انجمن ایالات و ولایات به انجمن شهرها و قصابات تغییر یافت، بلکه متناسب با دانش روز مدیریت، واژه هایی چون مناقصه و مزایده به ادبیات قانون شهرداری راه یافت. به این تغییر ادبیات توجه نمایید:

«بند ۳ ماده ۳۵ در وظایف انجمن: تصویب و نظارت در معاملات اعم از خرید و فروش و مقاطعه و اجاره و استجاره با در نظر گرفتن صرفه و صلاح شهر و رعایت اصول مزایده و مناقصه»

«ماده ۳۶: ارتکاب به اعمال زیر در صورت ثبوت در مراجع قانونی علاوه بر مجازاتی که در قوانین برای این گونه اعمال مقرر گردیده، مرتکبین از حق عضویت شهر نیز محروم خواهند شد:

در مورد تبانی با مقاطعه کاران و اشخاص طرف معامله با شهرداری، اعم از اینکه نسبی مستقیم باشند یا مع الواسطه»  
اما این آغاز راه بود ...

... با تحولات سیاسی، اجتماعی و اقتصادی که از نیمه دوم قرن بیستم در جهان به وقوع پیوست و تأثیراتی که این تحولات بر اهداف و وظایف دولت ها و مؤسسات عمومی کشورهای توسعه یافته بر جای گذاشت، مبانی نظری دانش مدیریت در عرصه بین المللی نیز دستخوش تحولات بنیادی شد. این تحولات با توجه به وضعیت ارتباطات کشورهای توسعه یافته (آمریکا و اروپای غربی) با کشورهای در حال توسعه و توسعه نیافته، به نوبه خود آنها را نیز تحت تأثیر قرارداد. کشور ما با توجه به موقعیت جغرافیائی حساسی که داشت، خیلی سریع کانون توجه و منطقه نفوذ قدرت های خارجی شد که این توجه و نفوذ، انتقال سریع علوم و فنون جدید را در عرصه های مختلف سیاسی، اجتماعی و اقتصادی مدیریت کشور به دنبال داشت. بنابراین حکومت به سرعت در مسیر استفاده از این علوم و فنون قدم گذاشت. برای فراهم کردن بستر و زمینه این تغییر و تحولات، اهداف و وظایف دولت و مؤسسات عمومی و مبانی قانونی مربوطه مورد توجه قرار گرفت و نسبت به بازنگری و اصلاح قوانین موجود و انطباق آنها با تحولات پیش آمده اهتمام شد. قوانین شهرداری های کشور نیز از این توجه بی نصیب نماند و در سال ۱۳۳۴، قانون شهرداری<sup>(۶)</sup> متناسب با شرایط سیاسی، اجتماعی و اقتصادی حاکم بر کشور، به خصوص نحوه اداره امور شهرها توسط انجمن شهر به تصویب رسید. البته با توجه به تغییرات شتابان شرایط اقتصادی و اجتماعی کشور، در یک دهه پس از اجرای آن، ضرورت اصلاح قانون مصوب سال ۱۳۳۴ محسوس شد و در نتیجه به موجب قانون اصلاحی مورخ ۱۳۴۵/۱۱/۲۷ مواد مختلف آن تغییر داده شد. اما از آن سال به بعد تا پیروزی انقلاب اسلامی، با اصلاحات و الحاقات محدودی مواجه گشت. بند ۳ اصلاحی ماده ۴۵ قانون مذکور از وظایف انجمن شهر چنین معین کرده است:

«تصویب معاملات و نظارت در آنها اعم از خرید و فروش، مقاطعه، اجاره و استجاره به نام شهر و با در نظر گرفتن صرفه و صلاح و با رعایت مقررات آیین نامه مالی شهرداری ها، پیش بینی شده در این قانون»

بند ۹ اصلاحی ماده ۵۵ آن نیز «انجام معاملات» به شرح فوق را از وظایف شهرداری قراردادده است.

ماده ۱۰۴ این قانون نیز چنین تصریح نموده است: «نحوه انجام معاملات و مقررات مالی شهرداری ها طبق آیین نامه ای خواهد بود که ظرف سه ماه پس از تصویب این قانون از طرف وزارت کشور تهیه و به تصویب کمیسیون مشترک کشور مجلسین برسد. مادام که آیین نامه مزبور به تصویب نرسیده، مقررات مالی فعلی به قوت خود باقی است.»

آیین نامه مالی شهرداری ها در تاریخ ۱۳۴۶/۴/۱۲ به تصویب رسید<sup>(۷)</sup> که قسمت اول آن به امور معاملات پرداخته است. این آیین نامه از بیش از ۴۰ سال قبل تاکنون به جز تغییراتی که به موجب تصویب نامه های هیأت وزیران در مبلغ معاملات موضوع مواد ۱ و ۴ و ۱۶ و ۲۰ آن داشته است، در سایر مواد بدون تغییر، مورد عمل شهرداری های کشور می باشد. اما در این قاعده ۲ استثناء وجود دارد که قابل توجه است:

الف- در ماده ۲۱ آیین نامه مذکور تصریح شده است که معاملات شهرداری تهران تابع مقررات آیین نامه مربوطه مصوب آذرماه ۱۳۴۴ کمیسیون کشور مجلسین می باشد، ولی در تاریخ ۱۳۵۵/۱/۲۵ آیین نامه جدید معاملات شهرداری تهران<sup>(۸)</sup> به تصویب رسید و جایگزین آیین نامه مصوب سال ۱۳۴۴ گردید. لذا در بخش های بعدی، هنگام بررسی روش انجام معاملات شهرداری ها، قواعد متناظر آنها در شهرداری تهران نیز توضیح داده خواهد شد.

ب- شهرداری ها علاوه بر وجوهی که از شهروندان به عنوان عوارض و بهای خدمات دریافت می نمایند، از منابع دیگر نیز برای تأمین اعتبار اجرای برنامه های خدمات و عمران شهری استفاده می کنند. از جمله این منابع کمک ها و هدایایی می باشد که در فهرست طبقه بندی درآمد شهرداری ها تحت عناوین کمک های بخش عمومی و کمک های بخش خصوصی تفکیک شده است.<sup>(۹)</sup> کمک های بخش عمومی از محل ردیف ها و فصول بودجه کل کشور از طریق دولت و یا وزارت کشور

بیشتر برای امور عمرانی مانند احداث مترو، توسعه حمل و نقل غیرریلی داخلی شهری و سایر برنامه های فصل عمران شهری به شهرداری ها اختصاص می یابد. این اعتبارات از شمول مقررات آیین نامه مالی شهرداری ها خارج بوده و باید طبق مفاد قانون محاسبات عمومی هزینه شوند و کلیه معاملات مربوطه نیز باید برابر با آیین نامه معاملات دولتی انجام شوند. بنابراین در بخش های بعدی علاوه بر توضیحات راجع به مقررات ناظر بر معاملات طبق آیین نامه مالی شهرداری ها، مقررات متناظر در قانون محاسبات عمومی و آیین نامه معاملات دولتی نیز مورد بررسی قرار خواهد گرفت. ضمناً روال ارائه مطالب بدین ترتیب است که ابتدا معاملات اصلی شهرداری ها در قسمت اصلی (بندهای ۲ رقمی) و معاملات شهرداری تهران و معاملات دولتی شهرداری به دنبال آن در بندهای ۳ رقمی مورد بحث قرار می گیرد.

## ۲-۲- انواع معاملات در شهرداری ها و روش انجام آنها

در این بخش، انواع معاملات شهرداری و روش انجام آنها طبق مفاد آیین نامه مالی شهرداری ها مورد بررسی قرار می گیرد. شایان ذکر است که در این بررسی صرفاً به تحریر مواد آیین نامه اکتفا نمی گردد و سعی می شود نسبت به مفهوم و منظور آن تعمق شده و جنبه های اجرایی و مصادیق عملیاتی آن در شهرداری ها مورد توجه قرار گرفته و هر جا نقص و نارسائی مشاهده می گردد، بیان شود.

اما قبل از ورود به مباحث این فصل، یک موضوع مهم باید مورد توجه قرار گیرد: معمولاً در قوانین مصوب مجلس و یا آیین نامه های مصوب کمیسیون های آن، به کلیات موضوع پرداخته می شود و روش های اجرای جزییات امر به تصویب هیات وزیران و یا دستگاه های اجرایی ذی ربط محول می گردد. براین منوال در آیین نامه مالی شهرداری ها نیز مقرر شده است که: «دستورالعمل مربوط به طرز اجرای این آیین نامه (منظور امور معاملات است) از طرف وزارت کشور تهیه و به شهرداری ها ابلاغ خواهد شد و در هر مورد که ابهامی در چگونگی اجرای هر یک از مواد این

آیین نامه حاصل شود، رفع ابهام به عهده وزارت کشور خواهد بود<sup>۱</sup>. البته بیش از ۴۰ سال از تصویب آیین نامه مالی شهرداری ها می گذرد، اما وزارت کشور تاکنون دستورالعمل روش اجرای معاملات را به شهرداری ها ابلاغ ننموده است. در این میان شهرداری ها، بخصوص شهرداری های بزرگ هر کدام به فراخور تجربیات و تحصیلات مدیران امور مالی، روش های اجرایی آیین نامه مالی را تعیین و مستقر نموده اند و برخی از آنها این روش ها را مدون و حتی به صورت آیین نامه های داخلی به تصویب شورای شهر نیز رسانیده اند.

با توجه به مراتب فوق، در این فصل و فصل سوم، در هر مورد که اطلاع از جزئیات موضوع و یا روش های اجرایی مراحل مختلف انجام تدارکات شهرداری ها لازم بوده ولی در آیین نامه مالی شهرداری ها و آیین نامه معاملات شهرداری تهران به آن پرداخته نشده، به این نقصان اشاره و به استناد قوانین عمومی کشور و یا اصول و مبانی نظری مدیریت تدارکات، جزئیات و روش های اجرایی مربوطه مورد بحث قرار گرفته است.

## ۲-۲-۱- انواع معاملات شهرداری ها

معاملات شهرداری ها بطور کلی شامل خرید کالا و خدمات و اجاره ساختمان و تجهیزات است؛ ولی آیین نامه مالی شهرداری ها تقسیم بندی و قواعدی را که برای معاملات شهرداری ها مقرر نموده، فقط در مورد خرید کالا و خدمات است و برای اجاره تحت عنوان سایر معاملات در قسمت ششم آیین نامه قواعد دیگری معین کرده است. طبق مفاد ماده ۱ قسمت اول (امور معاملات) معاملات شهرداری ها از نظر مبلغ به سه نوع تقسیم شده است:

- معاملات جزئی

- معاملات متوسط

- معاملات عمده

<sup>۱</sup> ماده ۲۲ آیین نامه مالی شهرداری ها

در این آیین نامه حد نصاب معاملات برای معاملات جزئی پنجاه هزار ریال، معاملات متوسط پانصد هزار ریال و معاملات عمده بیش از پانصد هزار ریال تعیین شده بود که تا اوائل دهه ۱۳۷۰ به قوت خود باقی بود. از این تاریخ در دو یا سه نوبت، بنا به پیشنهاد وزارت کشور و تصویب قوانین اصلاحی، نصاب معاملات فوق افزایش یافت. آخرین اصلاحیه به موجب مصوبه سال ۱۳۸۹ هیأت وزیران<sup>۱</sup> به استناد «ماده واحده قانون اصلاح ماده ۲۰ مکرر آیین نامه مالی شهرداری ها- مصوب ۱۳۸۰/۱۰/۱۸»<sup>۲</sup> متناسب با درجه شهرداری های مختلف کشور به شرح جدول ۱-۲ تعیین شده است.

جدول ۱-۲: جدول تعیین مبلغ انواع معاملات شهرداری ها

شهردهی نوع معاملات	درجه ۱ تا ۶	درجه ۷ تا ۱۰	درجه ۱۱ و ۱۲ شهرهای با جمعیت کمتر از یک میلیون نفر	شهرهای با جمعیت بیش از یک میلیون نفر
معاملات جزئی	تا مبلغ ۵,۰۰۰,۰۰۰ ریال	تا مبلغ ۱۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال	تا مبلغ ۳۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال	تا مبلغ ۵۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال
معاملات متوسط	تا مبلغ ۵۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال	تا مبلغ ۱۰۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال	تا مبلغ ۳۰۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال	تا مبلغ ۵۰۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال
معاملات عمده	بیش از مبلغ ۵۰۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال	بیش از مبلغ ۱۰۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال	بیش از مبلغ ۳۰۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال	بیش از مبلغ ۵۰۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال

<sup>۱</sup> تصویب نامه شماره ۴۴۵۲۵/۵۰۶۸۸ مورخ ۱۳۸۹/۳/۵ هیأت وزیران

<sup>۲</sup> قانون الحاق یک ماده به آیین نامه مالی شهرداری ها مصوب ۱۳۴۶:

ماده واحده- متن زیر به عنوان ماده (۲۰) مکرر به آیین نامه مالی شهرداری ها - مصوب ۱۳۶۴/۴/۱۲ - الحاق می گردد: ماده ۲۰ مکرر- حد نصاب های تعیین شده در بندهای (الف)، (ب) و (ج) ماده (۴) و قسمت اخیر ماده (۱۶) و ماده (۲۰) این آیین نامه متناسب با شرایط اقتصاد کشور و هماهنگ با نصاب های معاملات دولتی بنا به پیشنهاد وزارت کشور و با تصویب هیأت وزیران قابل تجدیدنظر خواهد بود.

تبصره - در مورد شهرهای با بیش از یک میلیون نفر جمعیت حد نصاب های موضوع این قانون با پیشنهاد شهردار و تصویب شورای اسلامی شهر ذی ربط تا سقف پنج در هزار بودجه مصوب سالانه همان شهر داری برای هر معامله قابل افزایش است و در هر صورت اختیار شهرداران در این مصوبات، بالاتر از اختیار وزیران در معاملات مشابه نخواهد بود.

قانون فوق مشتمل بر ماده واحده در جلسه علنی روز سه شنبه مورخ هجدهم دی ماه یک هزار و سیصد و هشتاد مجلس شورای اسلامی تصویب و در تاریخ ۱۳۸۰/۱۰/۲۷ به تأیید شورای نگهبان رسیده است.

- از مطالب فوق و «قانون تطبیق سقف معاملات شهرداری های کشور و شهرداری تهران با حد نصاب های مذکور در قانون محاسبات عمومی کشور» می توان دریافت که انواع معاملات دولتی شهرداری ها و انواع معاملات شهرداری تهران با معاملات اصلی شهرداری یکسان است.

### ۲-۲-۲- عملیات خرید در شهرداری ها

مواد ۲ و ۳ و ۴ آیین نامه مالی شهرداری ها به ترتیب ناظر بر روش انجام معاملات جزئی، متوسط و عمده شهرداری می باشد. با توجه به اینکه ماده ۴ به معاملات عمده اشاره کلی دارد و جزئیات آن در مواد ۵ الی ۸ آیین نامه معین شده است، لذا معاملات جزئی و متوسط در این قسمت و معاملات عمده در این فصل مورد بحث قرار می گیرد.

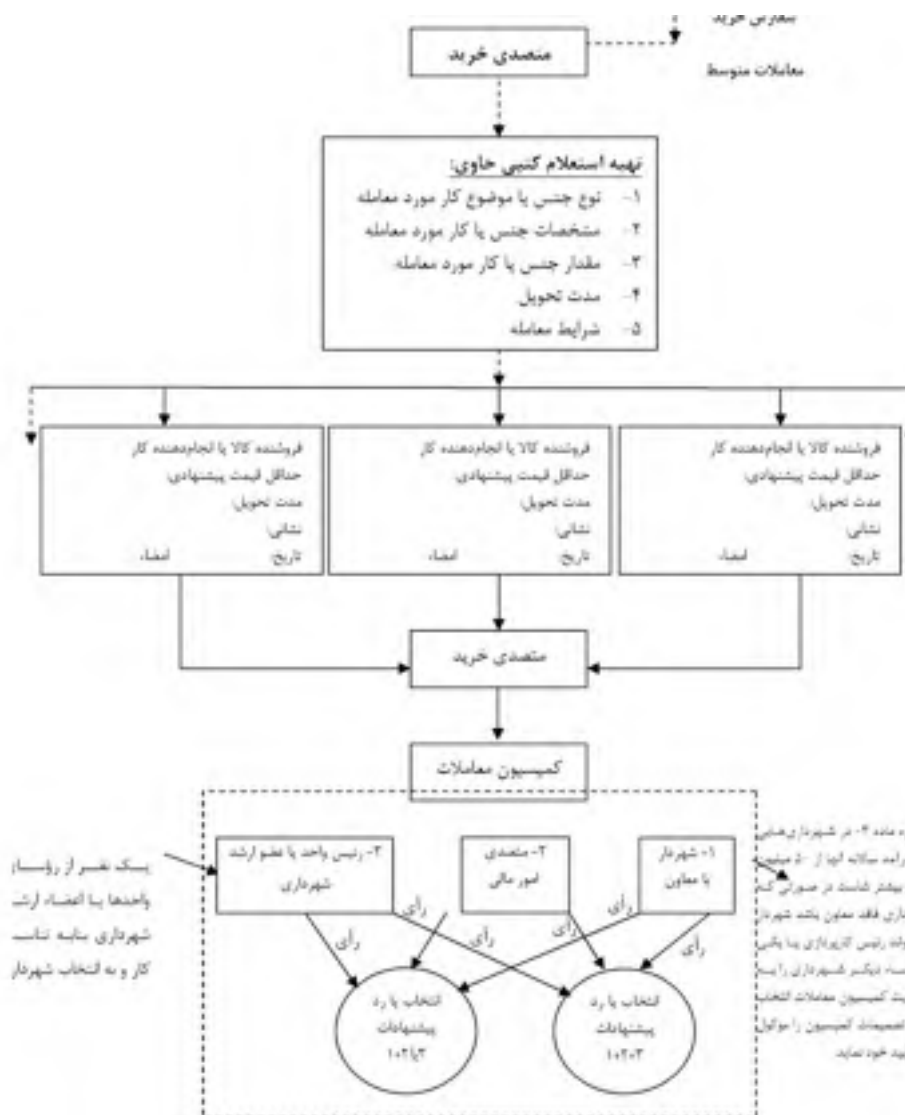
- در معاملات جزئی، متصدی خرید و یا کسی که وظیفه مذکور از طرف شهرداری به او ارجاع گردیده، بهای جنس یا اجرت کار مورد معامله را به نحو ممکن و به مسئولیت خود به دست آورده و با جلب موافقت کتبی مقامات شهرداری اقدام می نماید. این مقامات متناسب با میزان درآمد سالانه شهرداری طبق نمودار ۲-۲، تعیین شده است.



نمودار ۲-۲: سطوح تصویب معاملات در شهرداری ها



- معاملات جزئی در شهرداری تهران طبق مفاد ماده ۲ آیین نامه معاملات شهرداری تهران به صورت زیر انجام می شود.
- مأمور خرید باید به فروشندگان کالا یا انجام دهندگان کار مورد احتیاج مراجعه و پس از تحقیق کامل از بهای کالا یا کار یا خدمت موردنیاز، با رعایت صرفه شهرداری معامله را انجام دهد.
- در صورتی که بهای مورد معامله تا ده هزار ریال باشد، مأمور خرید به مسئولیت خود معامله را انجام می دهد.
- در صورتی که بهای مورد معامله بیش از ده هزار و تا یک صد هزار ریال باشد، مأمور خرید به مسئولیت خود و جلب موافقت کتبی رئیس کارپردازی معامله را انجام می دهد.
- در مناطق و سازمان های وابسته و تابع شهرداری، معاملات زائد بر ده هزار ریال تا یک صد هزار ریال با موافقت مسئول منطقه یا سازمان حسب مورد انجام خواهد شد.
- چنانچه ملاحظه می شود با توجه به اصلاح سقف معاملات جزئی در چند مقطع زمانی و تعیین سقف پنج میلیون ریال به موجب آخرین تصویب نامه هیأت وزیران، نحوه انجام معامله به مبلغ بیش از یک صد هزار ریال در شهرداری تهران و مناطق و سازمان های تابع و وابسته مسکوت است.
- معاملات متوسط: ماده ۳ آیین نامه مالی شهرداری ها، انجام معاملات متوسط را با استعلام بهای کتبی از حداقل سه نفر از فروشندگان کالا یا انجام دهندگان کار تعیین و فرایند آن را مشخص نموده است که برای اجتناب از تکرار عبارات آیین نامه، این فرآیند به نمودار ۲-۳، نشان داده می شود.



نمودار ۲-۳: فرایند انجام معاملات متوسط شهرداری

- انجام معاملات متوسط در شهرداری تهران در موارد زیر متفاوت است:

الف- چنانچه فروشندگان یا انجام دهندگان کار یا خدمت از سه نفر کمتر باشد نیز کسب یک یا دو فقره استعلام بلامانع است. در این صورت مأمور خرید باید مراتب را در متن سند هزینه بنویسد.

- ب- مأمور خرید در صورتی که حداقل مبالغ به دست آمده در استعلام بها را عادلانه تشخیص دهد، اقدام به جلب نظر کمیسیون معاملات می نماید.
- ج- کمیسیون معاملات شهرداری تهران مرکب از مسئولین ادارات حسابداری، بازرسی و تدارکات یا معاونین آنها است.
- د- در کلیه مناطق شهرداری و سازمان های وابسته و تابع شهرداری تهران، اعضاء کمیسیون معاملات با پیشنهاد مسئول منطقه یا سازمان و تصویب شهردار تهران تعیین می شود.
- ه- کمیسیون معاملات می تواند در صورت احتیاج، از نظر متخصصین و مطلعین استفاده نماید.
- و- با توجه به مفاد ماده ۴ به نظر می رسد که کمیسیون معاملات می تواند صرفاً با انجام معامله با پیشنهاددهنده حداقل بهاء موافقت نماید. یعنی با توجه به اصل قیمت مناسب (از اصول پنج گانه خرید مطلوب که در بخش ۳ فصل اول مورد بحث قرار گرفت)، چنانچه کمیسیون ملاحظه نماید که پیشنهادی از نظر نوع و جنس و مشخصات کالا یا کار مورد نیاز مناسب تر ولی قیمت آن از حداقل قیمت پیشنهادی، بیشتر است، نمی تواند با انجام معامله با آن پیشنهاد موافقت نماید و فقط می تواند با انجام معامله با پیشنهاددهنده حداقل قیمت مخالفت و به تجدید استعلام رأی دهد.

## ۲-۳- مناقصه و مزایده در شهرداری

ماده ۴ آیین نامه مالی شهرداری ها (قسمت اول- امور معاملات) مقرر داشته است: «معاملات عمده باید به طور کلی با تشریفات مناقصه یا مزایده عمومی و یا مناقصه محدود انجام شود». از عبارت مزایده عمومی به نظر می رسد که در اینجا منظور از معاملات، هم خرید است و هم فروش. در صورتی که در معاملات جزئی و متوسط فقط قواعد خرید معین شده بود.

هم چنانکه ماده ۵ آیین نامه معاملات شهرداری تهران فقط خرید را مد نظر قرار می دهد:

«ماده ۵: در مورد معاملات عمده معاملات باید با انتشار آگهی مناقصه (مناقصه عمومی) یا ارسال دعوت نامه (مناقصه محدود) به تشخیص شهردار تهران انجام شود». بنابراین در این بخش ابتدا به مناقصه پرداخته می شود و مزایده در قسمت بعدی مورد توجه قرار می گیرد.

### ۲-۳-۱- مناقصه

در آیین نامه مالی شهرداری ها و آیین نامه معاملات شهرداری تهران، در مورد مناقصه فقط به مطالب مختصر فوق بسنده شده و بدون آنکه تعریف و مختصاتی از مناقصه ارائه گردد، بلافاصله به نحوه انتشار آگهی مناقصه پرداخته شده و به مراحل انجام یک مناقصه کامل توجهی نشده است. بدون اینکه قصد قضاوت نسبت به مناقصاتی که توسط شهرداری های ایران برگزار می شود داشته باشیم: برای آشنایی خوانندگان و مسئولان و دست اندرکاران با فرآیند برگزاری مناقصه صحیح و مطلوب (که انتشار آگهی مناقصه نیز جزئی از آنست) در این قسمت با توجه به مبانی قانونی مربوط به برگزاری مناقصه در مؤسسات عمومی، تعریف و مشخصات آن را ارائه و به اختصار مراحل برگزاری مناقصه و سایر مباحث مربوط به آن را مرور می کنیم<sup>(۱۰)</sup>.

شایان ذکر است که هم اکنون نیز شهرداری های کشور به جز رعایت قواعد و مراحل مقرر در آیین نامه مالی شهرداری ها، تکلیف قانونی دیگری ندارند، ولی عموماً بر اساس تجربیات اجرایی، بر رعایت مقررات عمومی مناقصه پای بندی نشان می دهند تا با برگزاری مناقصات کامل و سالم از هر گونه سوء استفاده و فساد جلوگیری و وظیفه نظارت بر مصرف بهینه منابع عمومی را به نحو احسن ایفا نمایند. حتی با استقرار شوراهای اسلامی شهرهای کشور در یک دهه گذشته، اغلب شهرداری های بزرگ و متوسط این مقررات را در قالب آیین نامه های داخلی مدون و مسئولین و مأموران شهرداری را نسبت به اجرای دقیق آنها مکلف نموده اند.

### تعریف واژگان مناقصه

- **مناقصه:** فرآیندی است رقابتی برای تأمین کیفیت مورد نظر (طبق اسناد مناقصه)، که در آن تعهدات موضوع معامله به مناقصه گری که کم ترین قیمت متناسب را پیشنهاد کرده باشد، واگذار می شود.
- **مناقصه گزار و مناقصه گر:** مناقصه گزار، سازمان، مؤسسه و دستگاه هائی هستند که مناقصه را برگزار می نمایند و مناقصه گر شخص حقیقی یا حقوقی است که اسناد مناقصه را دریافت و در آن مناقصه شرکت می کند.
- **کمیته فنی، بازرگانی:** هیأتی است با حداقل سه عضو خبره فنی، بازرگانی صلاحیت دار که از سوی مقام مجاز دستگاه مناقصه گزار انتخاب می شود و ارزیابی فنی، بازرگانی، پیشنهادها و سایر وظایف مقرر قانونی را بر عهده می گیرد.
- **ارزیابی فنی بازرگانی پیشنهادها:** فرآیندی است که در آن مشخصات، استانداردها، کارآیی، دوام و سایر ویژگی های فنی، بازرگانی پیشنهادهای مناقصه گران بررسی، ارزیابی و پیشنهادهای قابل قبول برگزیده می شود.
- **ارزیابی مالی:** فرآیندی است که در آن مناسب ترین قیمت با در نظر گرفتن تأثیر ارزیابی فنی، بازرگانی بر قیمت، از بین پیشنهادهائی که از نظر فنی، بازرگانی پذیرفته شده اند، برگزیده می شود.
- **ارزیابی شکلی:** عبارت است از کامل بودن اسناد و امضای آنها و غیر مشروط بودن، خوانا بودن و مبهم نبودن پیشنهاد قیمت.
- **انحصار:** انحصار در معامله عبارت است از یگانه بودن متقاضی شرکت در معامله که به طرق زیر تعیین می شود:
  - الف- اعلان هیأت وزیران برای کالاها و خدماتی که در انحصار دولت است.
  - ب- انتشار آگهی و ایجاب تنها یک متقاضی برای انجام معامله
- **برنامه زمانبندی مناقصه:** سندی است که در آن زمان و مهلت برگزاری مراحل مختلف مناقصه، مدت اعتبار پیشنهادها و زمان انعقاد قرارداد مشخص می شود.

### طبقه بندی انواع مناقصات

الف- مناقصات از نظر مراحل بررسی به انواع زیر طبقه بندی می شوند:

نوع اول- مناقصه یک مرحله ای: مناقصه ای است که در آن نیازی به ارزیابی فنی و بازرگانی نباشد. در این مناقصه پیشنهاد مناقصه گران در یک جلسه گشوده و در همان جلسه برنده مناقصه تعیین می شود.

نوع دوم- مناقصه دو مرحله ای: مناقصه ای است که به تشخیص مناقصه گزار، بررسی فنی، بازرگانی پیشنهادها لازم باشد. در این مناقصه، کمیته فنی، بازرگانی تشکیل می شود و نتایج ارزیابی فنی، بازرگانی پیشنهادها را به کمیسیون مناقصه گزارش می کند و کمیسیون مناقصه با در نظر گرفتن تأثیر ارزیابی فنی، بازرگانی (که مبنا و معیار آن از قبل مشخص شده است) برنده مناقصه را تعیین می کند.

ب- مناقصات از نظر روش دعوت مناقصه گران به انواع زیر طبقه بندی می شود:

نوع اول- مناقصه عمومی: مناقصه ای است که در آن فراخوان مناقصه از طریق آگهی عمومی به اطلاع مناقصه گران می رسد.

نوع دوم- مناقصه محدود: مناقصه ای است که در آن به تشخیص و مسئولیت بالاترین مقام دستگاه مناقصه گزار، محدودیت برگزاری مناقصه عمومی با ذکر ادله تأیید شود. در این نوع از مناقصات، فراخوان مناقصه با ارسال دعوت نامه برای مناقصه گران صلاحیت دار، انجام می شود.

**فرآیند برگزاری مناقصات- به ترتیب شامل مراحل زیر است:**

- **تأمین منابع مالی:** برای جلوگیری از هرگونه تأخیر و تعلل در اجرای تعهدات طرفین مناقصه، اصلح آن است که دستگاه مناقصه گزار به نحو مقتضی نسبت به تأمین منابع مالی معامله اطمینان حاصل نموده و برای جلب اعتماد مناقصه گران با سابقه و مجرب جهت شرکت در مناقصه، مراتب را در اسناد مناقصه قید نماید و هم چنین نحوه تضمین مناقصه گزار نسبت به تأخیر تعهدات خود را نیز به صراحت در این اسناد اعلام نمایند.

- **تعیین روش های انجام مناقصه:** در این مرحله باتوجه به کیفیت کالا و یا خدمت مورد نیاز و فوریت تهیه آن و شرایط عرضه آن در بازار، نسبت به برگزاری مناقصه به صورت مناقصه عمومی یا مناقصه محدود و یک مرحله ای یا دو مرحله ای توسط مقامات صاحب اختیار، طبق مبانی قانونی مربوطه اتخاذ تصمیم و جهت اجرا ابلاغ می شود.

- **ارزیابی کیفی مناقصه گران:** مرحله ای است که قابلیت و توانائی مناقصه گران طبق معیارها و شاخص هائی تعیین شده، مورد سنجش قرار گرفته و امتیاز آنها تعیین و نسبت به رتبه بندی آنها اقدام می شود.

کلیه مؤسسات عمومی مشمول قانون برگزاری مناقصات، موظفند نسبت به ارزیابی کیفی مناقصه گران مطابق مفاد آیین نامه اجرائی ارزیابی کیفی مناقصه گران<sup>(۱۱)</sup> موضوع بند «ج» ماده ۱۲ قانون برگزاری مناقصات اقدام و معیارها و روش ارزیابی را در اسناد مناقصه اعلام نمایند. شهرداری ها نیز در موارد معاملات عمده از محل اعتبارات دولتی، مشمول قانون مذکور می باشند، ولی در موارد معاملات عمده از محل اعتبارات خود شهرداری، طبق مفاد آیین نامه شهرداری ها و یا آیین نامه مالی شهرداری ها و یا آیین نامه معاملات شهرداری تهران، موظف به ارزیابی کیفی مناقصه گران نیستند. علی ایحال شایسته است که شهرداری ها برای اطمینان از کیفیت خدمات و محصولات مناقصه گران، یا از معیارها و شاخص های تعیین شده در آیین نامه اجرائی ارزیابی کیفی مناقصه گران استفاده کنند یا خود متناسب با ماهیت خدمات و کالاهای مورد نیاز، معیارها و شاخص های ارزیابی کیفی مناقصه گران در هر مناقصه را تعیین و نسبت به ارزیابی اقدام نمایند. در ارزیابی کیفی مناقصه گران باید موارد زیر لحاظ شود:

- تضمین کیفیت خدمات و محصولات از طریق گواهینامه استاندارد و گواهینامه های تضمین کیفیت

- داشتن تجربه و دانش در زمینه مورد نظر و حسن سابقه

- داشتن پروانه کار یا گواهینامه های صلاحیت، در صورت لزوم

- توان مالی متقاضی برای انجام کار در صورت لزوم
- شهرداری ها می توانند با تعیین معیارهای ارزیابی و اهمیت نسبی معیارها- تهیه اسناد ارزیابی- ارسال اسناد ارزیابی برای متقاضیان و همچنین ارزیابی اسناد تکمیل شده و دریافتی از متقاضیان، تعیین امتیاز هر یک و رتبه بندی آنها، نسبت به مستندسازی ارزیابی کیفی مناقصه گران اقدام نمایند.
- **فراخوان مناقصه:** باتوجه به اجرای این مرحله در شهرداری ها طبق مفاد بند الف قسمت دوم آیین نامه مالی شهرداری ها تحت عنوان «آگهی مناقصه» موضوع در بخش ۲-۴ این فصل مورد بحث قرار می گیرد.
- **اسناد مناقصه و ترتیبات و شرایط تهیه و تسلیم پیشنهادات:** به ترتیب در همان بخش مورد بررسی قرار خواهد گرفت.
- **گشایش پیشنهادهای به ترتیب فوق در بخش بعدی ارائه خواهد شد.**
- **ارزیابی فنی، بازرگانی پیشنهادهای:** آیین نامه مالی شهرداری ها و آیین نامه معاملات شهرداری تهران در خصوص ارزیابی فنی، بازرگانی پیشنهادهای حکمی ندارد. در صورتی که کلیه مؤسسات عمومی مشمول قانون برگزاری مناقصات موظفند در مناقصات دو مرحله ای، در صورتی که بررسی فنی، بازرگانی پیشنهادهای لازم باشد، پیشنهادات را به کمیته فنی، بازرگانی ارجاع نماید تا براساس معیارها و روش های اعلام شده در اسناد مناقصه، ارزیابی لازم انجام شود؛ نتیجه بررسی طی مهلتی که کمیسیون مناقصه معین می کند به جلسه بعدی کمیسیون اعلام می شود و براساس گزارش کمیته فنی، بازرگانی، پاکت های قیمت پیشنهاد دهندگانی که امتیاز فنی، بازرگانی لازم را احراز کرده اند، گشوده می شود و پاکت قیمت مناقصه گرانی که پذیرفته نشده اند، ناگشوده بازگردانده می شود.
- **ارزیابی مالی:** به تبع عدم ارزیابی فنی بازرگانی در مناقصات شهرداری ها، قیمت پیشنهاددهندگان مورد ارزیابی مالی نیز قرار نمی گیرد. در این صورت، کمیسیون مناقصه بدون تأثیرگذاری ارزیابی فنی، بازرگانی بر قیمت ها، آنها را بررسی و اتخاذ تصمیم می نماید، در حالی که مؤسسات عمومی مشمول قانون برگزاری مناقصات،



باید روش ارزیابی مالی و نحوه تأثیرگذاری آن بر قیمت را به صورت مشروح در اسناد مناقصه اعلام نمایند.

- **انعقاد قرارداد:** آخرین مرحله از فرایند برگزاری مناقصه انعقاد قرارداد است که در بخش ۲-۶-۴ مورد بحث قرار خواهد گرفت.

### ۲-۳-۲- مزایده

ماده ۱۳ آیین نامه مالی شهرداری ها مقرر داشته است: «فروش اموال منقول و غیر منقول و اجاره اموال غیر منقول شهرداری از طریق مزایده کتبی صورت خواهد گرفت، لکن در مورد فروش اموال منقول و اجاره دادن فرآورده های واحدها و مؤسسات تابعه شهرداری با جلب موافقت انجمن شهر می توان از طریق مزایده حضوری (حراج) اقدام نمود.»

تبصره ۱ ماده ۱۳ آیین نامه مالی شهرداری ها، اشاره به این دارد که: در مزایده حضوری (حراج) باید روز و محل حراج قبلاً آگهی شود و در آگهی اطلاعات لازم راجع به نوع اشیاء قید گردد و تصریح شود که در مقابل فروش اشیاء وجه نقد دریافت می گردد و پرداخت هر نوع مالیات و عوارض به عهده خریدار است.

ماده ۱۴ نیز تصریح می نماید: مقرراتی که در این آیین نامه برای انتشار آگهی و سایر تشریفات مناقصه پیش بینی شده است، در مورد مزایده نیز باید رعایت گردد.

### نکات مهم در مقررات مربوط به مزایده در شهرداری ها

- مزایده در شهرداری ها فارغ از مبلغ اموال منقول و غیر منقول، یعنی نوع معامله که جزئی، متوسط یا عمده باشد، به دو روش مزایده کتبی و مزایده حضوری (حراج) انجام می شود و نحوه آگهی در مزایده حضوری مشخص نشده است.

- منظور از عبارت «اجاره دادن فرآورده های واحدها و مؤسسات تابعه شهرداری» در ماده ۱۳ مفهوم نمی باشد و مشخص نیست که کدام فرآورده های واحدها و مؤسسات تابعه شهرداری قابل اجاره دادن است. شاید در زمان تدوین آیین نامه مالی شهرداری ها (۱۳۴۶)، چنین امری در شهرداری ها مصداق داشته است.

- مزایده در شهرداری ها فقط برای فروش اموال منقول و غیرمنقول صورت می گیرد و شامل فروش خدمات و کالاهای تولیدی واحدها و مؤسسات وابسته به شهرداری (به هر مبلغ) نمی شود. هر چند به طور عمومی ارائه خدمات از وظایف ذاتی شهرداری می باشد و اصولاً دریافت عوارض<sup>۱</sup> از شهروندان به صورت عمومی برای تأمین اعتبار موردنیاز اجرای وظایف شهرداری است، ولی شهرداری ها در اجرای وظایف و انجام فعالیت های خود، علاوه بر خدماتی که به طور عمومی به شهروندان عرضه می دارند، خدمات خاصی را نیز حسب مورد به بعضی از شهروندان ارائه می دهند که بابت بهای آن تعرفه های خاصی را به کار می گیرند. هم چنین برخی از شهرداری ها دارای واحدهای تولیدی مختلف (از تولید گل و گیاه گرفته تا مصالح ساختمانی) هستند که محصولات آنها با قیمت مناسب بر حسب مورد به متقاضیان فروخته می شود. این خدمات و کالاها از منابع درآمدی شهرداری ها می باشند که طبق مفاد ماده ۲۹ آیین نامه مالی شهرداری ها و فهرست طبقه بندی درآمدها و منابع تأمین اعتبار پیوست دستورالعمل بودجه<sup>(۱۴)</sup> در طبقه دوم تحت عنوان «درآمد حاصل از خدمات و فروش کالا به شرح جدول ۲-۲، مشخص شده است. این خدمات و محصولات مشمول مزایده و حراج شهرداری نمی باشند.

<sup>۱</sup> دکتر باقر قدیری اصلی در کتاب کلیات علم اقتصاد<sup>(۱۲)</sup> مالیات و عوارض را چنین تعریف نموده است:

«مالیات یک برداشت شهری از درآمد دارایی اشخاص به منظور تأمین هزینه های عمومی است. فرق مالیات با عوارض اینست که مالیات را دولت طبق قانون از اشخاص برای مصرف هزینه های عمومی کشور وصول می کند و عوارض وجوهی است که شهرداری یا دولت از اشخاص برای مصارف خاص دریافت می کنند. مثل عوارضی که شهرداری ها برای نوسازی شهر وصول می کنند...» دکتر منوچهر وثوق در کتاب «اداره امور مالی شهرداری ها»<sup>(۱۳)</sup> تفاوت مالیات و عوارض را به معنای پیش گفته تعریف می کند و در ادامه می افزاید: «... مالیاتی که اشخاص به دولت می پردازند، به هیچ وجه ارتباطی با استفاده ای که از دستگاه دولت می برند ندارد. اما عوارض، بر خلاف مالیات، مشروط به انجام خدمتی است که عوارض برای آنها وضع شده است. لذا با توجه به وظایف شهرداری ها باید گفت وجوهی که شهرداری ها دریافت می کنند برای تأمین مالی خدماتی است که قانون برعهده آنها واگذار کرده است و در عین حال جهات مشترکی بین مالیات و عوارض وجود دارد که مهم ترین آنها مبنای وصول مالیات و عوارض است.»

جدول ۲-۲: درآمد حاصل از خدمات و فروش کالای شهرداری

کد طبقه بندی	شرح	کد طبقه بندی	شرح
۲۰۰۰۰۰۰۰	طبقه دوم- درآمد حاصل از فروش کالا و خدمات		
۲۰۳۰۰۰۰	فصل سوم- درآمدهای ناشی از خدمات	۲۰۴۰۰۰۰	فصل چهارم: درآمدهای ناشی از کالا
۲۰۳۰۷۰۰	گروه ۷: خدمات زیربنایی و عمرانی	۲۰۴۰۹۰۰	گروه ۹: محصولات تولیدی
۲۰۳۰۷۰۱	اسفالت، لکه گیری و ترمیم حفاری	۲۰۴۰۹۰۱	کارخانه اسفالت
۲۰۳۰۷۰۲	کارشناسی و فروش نقشه	۲۰۴۰۹۰۲	تأسیسات معدنی
۲۰۳۰۷۰۳	خدمات پیمانکاری	۲۰۴۰۹۰۳	گل و گیاه و سایر محصولات
۲۰۳۰۷۰۴	آماده سازی زمین	۲۰۴۰۹۰۴	محصولات محلی
۲۰۳۰۷۰۵	خدمات فنی	۲۰۴۰۹۰۵	محصول کارخانجات
۲۰۳۰۷۹۹	سایر	۲۰۴۰۹۹۹	سایر
۲۰۳۰۸۰۰	گروه ۸: خدمات اجتماعی و شهری		
۲۰۳۰۸۰۱	جمع آوری زباله		
۲۰۳۰۸۰۲	آگهی های تجاری		
۲۰۳۰۸۰۳	خدمات شهری		
۲۰۳۰۸۰۴	بلیط نمایش		
۲۰۳۰۸۰۵	خدمات آموزشی		
۲۰۳۰۸۰۶	توزیع کالا		
۲۰۳۰۸۹۹	سایر		

- مزایده در شهرداری تهران: ویژگی بارز مقررات مربوط به مزایده در شهرداری تهران نسبت به شهرداری های کشور در این است که طبق آیین نامه معاملات شهرداری تهران، مانند مزایده دولتی، نحوه مزایده بر اساس انواع معاملات جزئی، متوسط و عمده تعیین شده و از هم متفاوت است. به نظر می رسد که چون آیین نامه معاملات شهرداری تهران بعد از تصویب آیین نامه معاملات دولتی (۱۳۴۹)<sup>(۱۵)</sup> به تصویب رسیده است، فصل پنجم (مزایده) آن از فصل پنجم (مزایده) آیین نامه معاملات دولتی اقتباس و با شرایط و ساختار سازمانی شهرداری متناسب سازی شده است. مواردی که در این دو آیین نامه به صورت مشابه مورد توجه قرار گرفته اند، به شرح زیر است:

الف- در معاملات جزئی، مأمور خرید پس از تحقیق کامل در خصوص بهای مورد معامله به داوطلبان معامله مراجعه و نسبت به انجام معامله اقدام و سند مربوط را با تعهد اینکه معامله با بیشترین بهای ممکن انجام شده است، امضاء می کند.<sup>۱</sup>

ب- در معاملات متوسط، اول اینکه اطلاعات کلی راجع به آگهی در روزنامه و در صورت ضرورت به وسایل و طرق دیگر انتشاراتی از قبیل رادیو یا تلویزیون و الصاق آگهی در معابر به اطلاع عموم برسد. دوم اینکه مورد معامله باید قبلاً ارزیابی شود و حراج از بهای تعیین شده شروع گردد و به خریداری که بالاترین بها را پیشنهاد کند، واگذار شود. اگر حداقل به قیمت ارزیابی شده داوطلب پیدا نشود باید ارزیابی تجدید شود.<sup>۲</sup>

نکته قابل توجه این است که چون بهای فروش کالاها و خدمات دولتی به موجب قانون تعیین و وجوه دریافتی به حساب خزانه واریز می شود، ناگفته مشخص است که منظور از مورد معامله در مزایده دولتی، فروش اموال است. البته در شهرداری تهران با وجود شرایط متفاوت در مورد فروش کالا و خدمات، در آیین نامه معاملات مشخص نشده که منظور از مورد معامله در مزایده چیست؟ در حالی که در آیین نامه مالی شهرداری ها تصریح شده که مزایده در مورد فروش اموال منقول و غیر منقول شهرداری مصداق دارد.

## ۲-۴- انتشار آگهی مناقصه و مزایده (فراخوان)

همان طوری که در مبحث فرایند برگزاری مناقصه (بند ۲-۳-۱) توضیح داده شد، مرحله سوم از این فرایند، فراخوان مناقصه بود طبق مبانی قانونی امور مالی کلیه مؤسسات عمومی، فراخوان مناقصه از طریق انتشار آگهی در روزنامه های کثیرالانتشار و در صورت ضرورت از طریق انتشار در سایر رسانه های همگانی انجام می شود و مقررات راجع به انتشار آگهی مناقصه، در مورد مزایده نیز مصداق دارد. ماده ۵ آیین

<sup>۱</sup> ماده ۳۶ آئین نامه معاملات دولتی و ماده ۲۸ آئین نامه معاملات شهرداری تهران

<sup>۲</sup> به ترتیب در آئین نامه فوق الذکر مواد ۳۷ و ۲۹

نامه مالی شهرداری ها و ماده ۶ آیین نامه معاملات شهرداری تهران نحوه انتشار آگهی و مواردی که باید در آگهی منظور شوند را مشخص نموده است. برای اینکه نحوه انتشار آگهی طبق مبانی قانونی مختلف، به سهولت دریافته شود، به جدول ۲-۳، توجه شود.

جدول ۲-۳: نحوه انتشار آگهی مناقصه و مزایده

شرح	قانون برگزاری مناقصات	آیین نامه مالی شهرداری ها	آیین نامه معاملات شهرداری تهران
الف - مناقصه و مزایده داخلی:			
۱ انتشار آگهی در روزنامه رسمی کشور	-	دو نوبت به فاصله حداقل یک هفته	یک نوبت
۲ روزنامه های کثیرالانتشار تهران	-	دو نوبت به فاصله حداقل یک هفته	یک تا سه نوبت به اقتضای اهمیت معامله
۳ روزنامه های کثیرالانتشار کشوری	دو تا سه نوبت	-	-
۴ روزنامه های کثیرالانتشار استان	دو تا سه نوبت	-	در مواردی که شهرداری تهران تشخیص دهد
۵ روزنامه محلی	-	دو نوبت به فاصله حداقل یک هفته	-
۶ سایر رسانه های همگانی	بنا به تشخیص دستگاه مناقصه گزار	-	در مواردی که شهرداری لازم تشخیص دهد
۷ الصاق آگهی در معابر عمومی	-	-	" " " " "
ب- مناقصات خارجی یا بین المللی	-	-	بنا به تشخیص شهردار تهران علاوه بر نشر آگهی در داخل کشور یک نسخه از آگهی به وسیله وزارت امور خارجه به هر یک از سفارتخانه های مربوط در تهران و یک نسخه هم به سفارتخانه های کشور جمهوری اسلامی ایران در ممالک مربوط از طریق وزارت مذکور فرستاده می شود.
۱ روزنامه های کثیرالانتشار داخلی	یک نوبت	-	-
۲ روزنامه های انگلیسی زبان داخل کشور	حداقل یک نوبت	-	-
۳ یک روزنامه یا مجله بین المللی مرتبط	حداقل یک نوبت	-	-

حداقل نکاتی که باید در آگهی مناقصه یا مزایده مؤسسات عمومی قید گردد، در بند الف ماده ۱۳ قانون برگزاری مناقصات به شرح زیر مشخص شده است:

الف- نام و نشانی مناقصه گزار

ب- نوع، کمیت و کیفیت کالا یا خدمات

ج- نوع و مبلغ تضمین شرکت در مناقصه

د- محل، زمان و مهلت دریافت اسناد، تحویل و گشایش پیشنهادهای

البته نکاتی را که مناقصه گران باید در ارائه پیشنهاد رعایت نمایند و مدارکی را که ارائه دهند به موارد فوق محدود نمی شود. آیین نامه مالی شهرداری ها نیز در بند ۴ ماده ۵ به درج سایر اطلاعات و جزئیات در اسناد مناقصه اشاره دارد، ولی مشخص نموده است که این اطلاعات و جزئیات چگونه مشخص می شوند.

طبق مفاد ماده ۵ آیین نامه مالی شهرداری ها علاوه بر نکات فوق، درج موارد ذیل نیز در آگهی مناقصه ضروری است.

۱. دادن سپرده ای که از پنج درصد مبلغ کل برآورد کمتر نباشد، به صورت نقد

یا اسناد خزانه یا ضمانت نامه بانکی

۲. هرگاه برندگان اول، دوم و سوم مناقصه یا مزایده حاضر به انعقاد قرارداد نشوند،

سپرده آنان به ترتیب ضبط خواهد شد.

۳. شهرداری در رد یا قبول هر یک از پیشنهادهای مختار است.

**-آگهی مناقصه یا مزایده در شهرداری تهران:** ماده ۷ آیین نامه معاملات

شهرداری تهران، نکاتی را که باید در آگهی مناقصه ذکر شود، به تفصیل در ۱۳ بند مشخص نموده است. در ماده ۹ مقرر داشته است که در صورت مفصل بودن شروط آگهی و هزینه بالای درج آن در روزنامه، ممکن است نوع کالا یا کار یا خدمت مورد معامله و مقدار و مدت و محل تحویل و میزان پیش پرداخت و مدت و محل قبول پیشنهادات در آگهی درج شود و سایر موارد به شرح زیر تصریح گردد:

الف- محل معینی که نقشه ها و شرح شروط و مشخصات معامله در آن موجود است.

ب- پیشنهاددهندگان باید یک نسخه از آن را دریافت و با قید قبولی امضا کرده و به پیشنهاد خود ضمیمه و تسلیم نمایند.  
به عبارت دیگر آیین نامه معاملات شهرداری تهران نیز درج اطلاعات و جزئیات معامله را به آگهی مناقصه محدود ننموده و ارائه آنها را به موجب اسناد مناقصه مجاز دانسته است.

#### ۲-۴-۱- اسناد مناقصه

همانطوری که گفته شد، آیین نامه مالی شهرداری ها به درج اطلاعات و جزئیات معامله در اسناد مناقصه اشاره دارد، ولی آنها را مشخص ننموده است. آیین نامه معاملات شهرداری تهران نیز تا حدودی، جزئیات و اطلاعات اسناد مناقصه را تحت عنوان «شرح و شروط» معین کرده است، اما قانون برگزاری مناقصات آن را به طور کامل در ماده ۱۴ مشخص و تصریح نموده است که این اسناد باید به طور یکسان به همه داوطلبان تحویل شود.

اسناد مناقصه شامل موارد زیر است:

- نام و نشانی مناقصه گزار
- نوع و مبلغ تضمین مناقصه
- محل، زمان و مهلت دریافت اسناد، تحویل پیشنهادها و گشایش آنها
- مبلغ پیش پرداخت و تضمین حسن انجام کار
- مدت اعتبار پیشنهادها
- شرح کار، مشخصات فنی بازرگانی، استانداردها، نوع، کمیت و کیفیت کالا یا خدمات
- برنامه ریزی انجام کار یا تحویل کالا
- معیارها و روش ارزیابی کیفی مناقصه گران
- روش تهیه و مهلت مقرر برای تسلیم پیشنهادها و تعداد نسخه های آن
- متن قرارداد شامل موافقت نامه، شرایط عمومی و خصوصی و ضمیمه آن

- صورت جلسه توضیح اسناد که در جلسه رفع ابهامات و ایرادات اسناد مناقصه و پاسخ به پرسش های مناقصه گران، با حضور نمایندگان دستگاه مناقصه گزار و مناقصه گران برگزار شده است.
- سایر اسنادی که به تشخیص مناقصه گزار لازم باشد.

#### ۲-۴-۲- ترتیبات و شرایط تهیه و تسلیم پیشنهادات

- آیین نامه مالی شهرداری ها در تبصره ماده ۵ در این زمینه فقط به تعیین مدت قبول پیشنهادها بسنده کرده که از تاریخ نشر آخرین آگهی در داخله از ۱۰ روز و در خارجه از ۶۰ روز کمتر نباید باشد و شهرداری تهران نیز طبق ماده ۱۱ آیین نامه معاملات فقط همین ترتیب را مقرر داشته است، در حالی که قانون برگزاری مناقصات به جز آنکه مدت ۱۰ روز و یک ماه را به ترتیب برای مناقصات داخلی و بین المللی تعیین کرده است، ترتیبات و شرایط زیر را نیز برای تهیه و تسلیم پیشنهادات تجویز نموده است.
- تسلیم پیشنهادها در مهلت مقرر در فراخوان مناقصه و دریافت رسید تحویل پیشنهادها.
- هیچ یک از شرکت کنندگان در مناقصه، جز در مواردی که در اسناد مناقصه پیش بینی شده باشد، نمی توانند بیش از یک پیشنهاد تسلیم کنند.
- شرکت کنندگان در مناقصه، اسناد مناقصه و پیشنهادهای خود را باید در پاکت های جداگانه لاک و مهر شده شامل تضمین (پاکت الف) پیشنهاد فنی، بازرگانی (پاکت ب) و پیشنهاد قیمت (پاکت ج) بگذارند و همه پاکت ها را در لفاف مناسب و لاک و مهر شده قرار دهند.
- مناقصه گزار موظف است در مهلت مقرر همه پیشنهادهای ارائه شده شرکت کنندگان را پس از دریافت، ثبت و تا جلسه بازگشائی از پاکت ها صیانت نمایند.
- هرگونه تسلیم، تحویل، اصلاح، جایگزینی و یا پس گرفتن پیشنهاد باید به صورت قابل گواهی و در مهلت و مکان مقرر در اسناد مناقصه انجام شود.

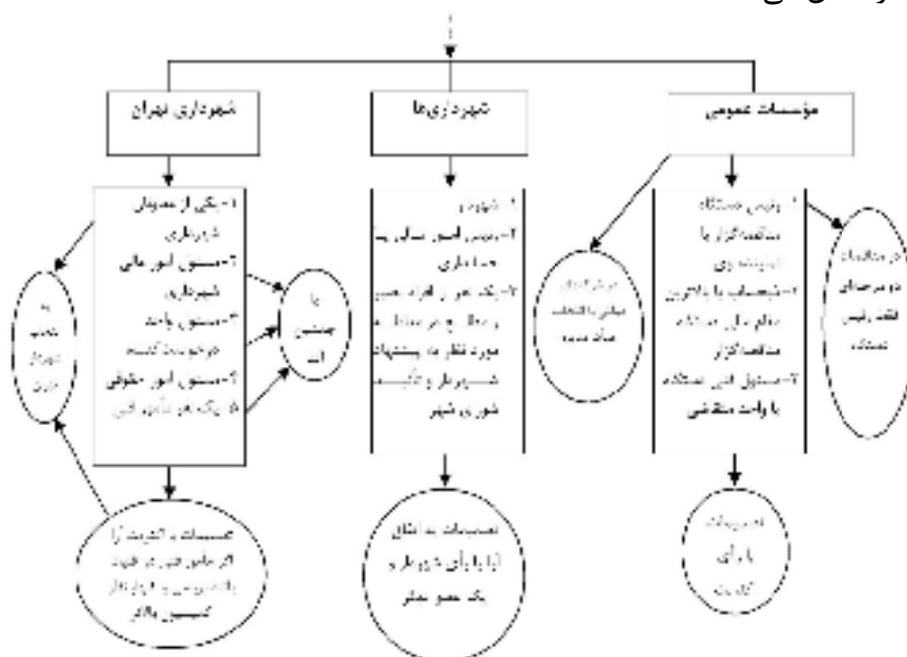


## ۲-۵- سازماندهی مناقصات

منظور از سازماندهی مناقصات، تعیین وظایف کمیسیون مناقصه، روش اجرائی گشایش و رسیدگی پیشنهادات واصله و تعیین برندگان مناقصه می باشد. هم چنین بعد دیگر سازماندهی مناقصات، تعیین هیأت رسیدگی کننده به شکایات مناقصه گران و دعاوی بین دستگاه مناقصه گزار و مناقصه گران است که در شهرداری ها و شهرداری تهران و سایر مؤسسات عمومی متفاوت می باشد.

### ۲-۵-۱- هیأت رسیدگی کننده پیشنهادات

این هیأت طبق ماده ۶ آیین نامه مالی شهرداری ها «هیأت عالی معاملات» نام دارد و در آیین نامه معاملات شهرداری تهران همانند سایر مؤسسات عمومی مشمول قانون برگزاری مناقصات، کمیسیون مناقصه نامیده شده است. نمودار ۲-۴، ترکیب اعضاء هیأت عالی معاملات و کمیسیون مناقصه و نحوه اعتبار تصمیمات هر یک از آنها را نشان می دهد:



نمودار ۲-۴: نام و ترکیب اعضاء هیأت های بررسی پیشنهادات مناقصه

## ۲-۵-۲- وظایف و اقدامات هیأت عالی معاملات شهرداری ها

طبق ماده ۷ آیین نامه مالی شهرداری ها، وظایف هیأت عالی معاملات از آغاز رسیدگی به پیشنهادات مناقصه و مزایده تا مرحله اخذ تصمیم در مورد تعیین برندگان مناقصه و مزایده، شامل مراحل زیر است:

الف- تشکیل جلسه در وقت مقرر در آگهی مناقصه یا مزایده  
ب- گشایش و رسیدگی پیشنهادات رسیده در صورتی که تعداد آنها سه فقره یا بیشتر باشد.

ج- رأی به تجدید مناقصه یا مزایده در صورتی که تعداد پیشنهادات رسیده از سه فقره کمتر باشد.

د- در مناقصه یا مزایده مجدد حتی اگر تعداد پیشنهادها کمتر از سه فقره باشد، هیأت پیشنهادها را باز و مورد رسیدگی و ترتیب اثر قرار خواهد داد.

ه- هیأت مکلف به اعلام نظر خود، حداکثر ظرف یک هفته از روز قرائت پیشنهادات می باشد.

و- در موارد استثنائی این مهلت با تصویب شهردار تا بیست روز دیگر قابل تمدید است.

ز- اتخاذ تصمیم و تعیین برندگان اول و دوم و سوم با توجه به ترکیب آرای اعضای هیأت

ح- تهیه صورت مجلس حاوی نحوه گشایش پیشنهادات و چگونگی کامل بودن اسناد و مدارک یا ناقص بودن هر یک از پیشنهادات، خلاصه مذاکرات و نتیجه اتخاذ تصمیم

- معمولاً در شهرداری ها رئیس امور مالی یا حسابداری وظیفه تنظیم صورتجلسات هیأت عالی معاملات را به عهده می گیرد، ولی با توجه مسکوت بودن آیین نامه در این زمینه و برای اینکه در انشاء جملات و عبارات صورت مجلس مشکل پیش نیاید و در کلیه صورت جلسات مربوطه، همه موارد رسیدگی و مذاکره و اتخاذ تصمیم به صورت کامل و یکنواخت درج گردد، شایسته است که شهرداری ها صورت مجلس هیأت عالی معاملات را با طراحی فرم مناسب تنظیم نمایند.

- ماده ۱۵ آیین نامه معاملات شهرداری تهران مشروح وظایف و اقدامات کمیسیون مناقصه را در فرآیند رسیدگی به پیشنهادات واصله توضیح داده که تکرار

آن جز تداخل مطالب نتیجه ای ندارد لذا این فرآیند به شکل نمودار ۲-۵، نشان داده می شود.

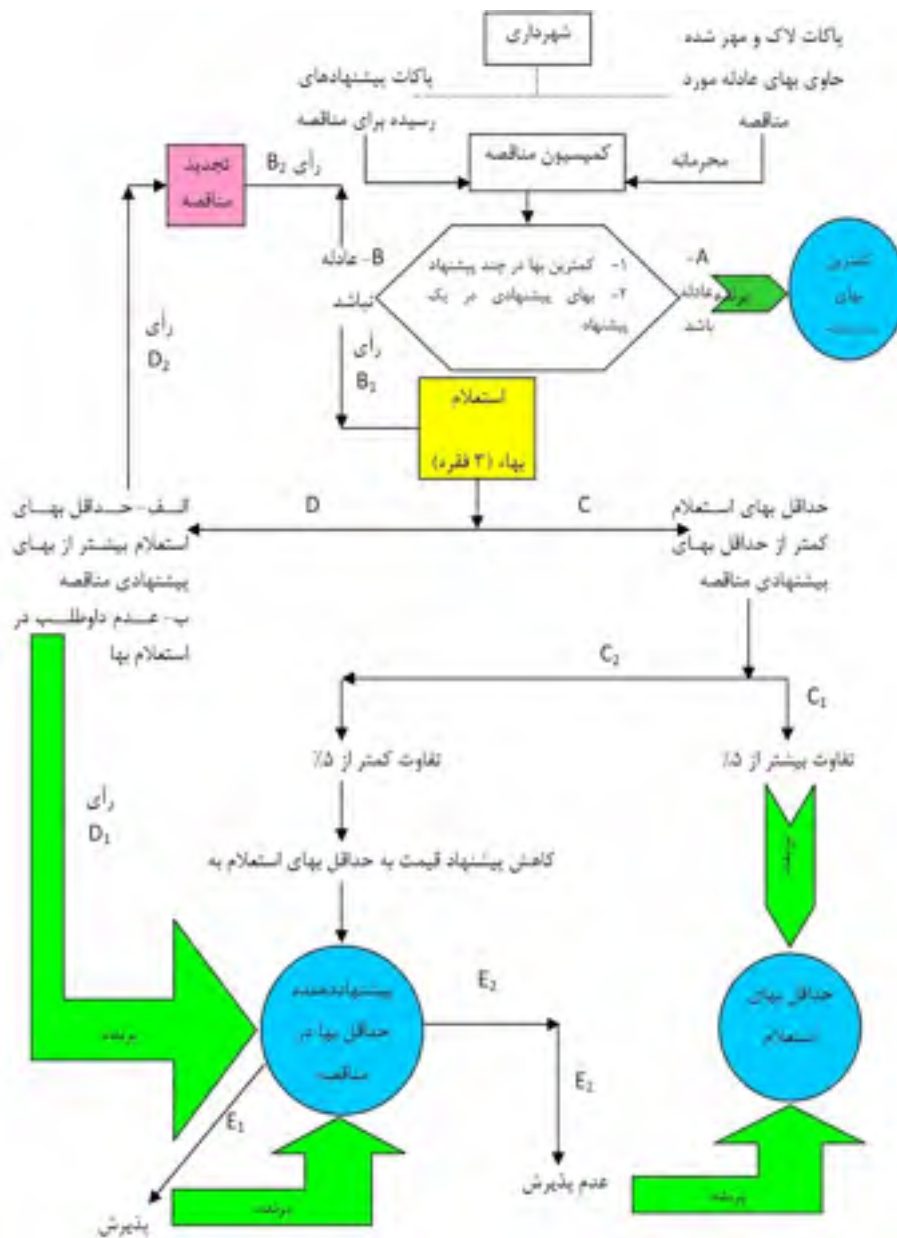
اما در ماده ۱۴ آیین نامه معاملات شهرداری تهران، کمیسیون دیگری مرکب از معاون مالی و اداری شهرداری و دو نفر عضو عالی مقام شهرداری پیش بینی شده است که به پیشنهاد شهردار و تصویب شورای شهر تعیین می شوند. وظیفه این کمیسیون رسیدگی به مناقصه در موارد خاص و اتخاذ تصمیم نسبت به تجدید مناقصه یا ترک مناقصه است که در مواد مختلف آیین نامه معاملات شهرداری تهران به شرح زیر تعیین شده است:

الف- اتخاذ تصمیم نسبت به مناقصاتی که در مدت مقرر، پیشنهادی برای آنها نرسیده باشد؛ مبنی بر تجدید مناقصه یا ترک مناقصه (ماده ۱۴).

ب- بررسی تأیید رأی کمیسیون مناقصه در خصوص تجدید مناقصه و یا تجویز ترک مناقصه (تبصره ۲ ماده ۱۵).

ج- اظهار نظر نسبت به آرای کمیسیون مناقصه که در آن عضو فنی کمیسیون در اقلیت باشد (ماده ۱۷).

د- اتخاذ تصمیم در مورد تمدید یا ترک مناقصه، نسبت به مناقصاتی که در آنها برندگان اول و دوم به ترتیب، از تاریخ ابلاغ نتیجه مناقصه ظرف مدت ۷ روز نسبت به سپردن تضمین حسن انجام معامله اقدام نکنند و یا برای انجام معامله حاضر نشوند (ماده ۲۰).



نمودار ۲-۵: فرایند تصمیم گیری در کمیسیون مناقصه شهرداری تهران

قانون برگزاری مناقصات وظایف کمیسیون مناقصه را صراحتاً در ماده ۶ قانون به شرح زیر معین کرده است:

- الف- تشکیل جلسات کمیسیون مناقصه در موعد مقرر در فراخوان مناقصه
- ب- بررسی پیشنهادهای مناقصه گران از نظر کامل بودن مدارک و امضای آنها و نیز خوانا بودن و غیر مشروط بودن پیشنهادهای قیمت (ارزیابی شکلی)
- ج- ارزیابی پیشنهادهای قابل قبول طبق شرایط و اسناد مناقصه
- د- ارجاع بررسی فنی پیشنهادها به کمیته فنی، بازرگانی در مناقصات دو مرحله ای
- ه- تعیین برندگان اول و دوم مناقصه براساس ارزیابی فنی، بازرگانی و ارزیابی مالی
- و- تنظیم صورت جلسات مناقصه

و سپس نحوه گشایش پیشنهادهای و بررسی آنها را به صورت جداگانه در ماده ۱۸ مشخص کرده است و چون در این قانون نسبت به بررسی پیشنهادها مراحل «ارزیابی فنی، بازرگانی» و «ارزیابی مالی» پیش بینی شده است، نحوه تعیین برنده مناقصه را در ماده ۲۰ معین نموده است. باتوجه به عدم پیش بینی جزئیات مرحله گشایش و بررسی پیشنهادها در آیین نامه مالی شهرداری ها و آیین نامه معاملات شهرداری تهران و ضرورت توجه و دقت نسبت به آن، مفاد ماده ۱۸ قانون برگزاری مناقصات عیناً نقل می شود:

«ماده ۱۸- گشایش پیشنهادها

الف- پیشنهادهای مناقصه گران در زمان و مکان مقرر گشوده می شود.

ب- مراحل گشایش پیشنهادها به شرح زیر است:

۱. تهیه فهرست اسامی دریافت کنندگان اسناد، (پیشنهاد دهندگان)، حاضران و شرکت کنندگان در جلسه.
۲. باز کردن پاکت تضمین (پاکت الف) و کنترل آن.
۳. باز کردن پاکت فنی بازرگانی
۴. باز کردن پیشنهاد قیمت و کنترل از نظر کامل بودن مدارک و امضای آنها و کنارگذاشتن پیشنهادهای غیر قابل قبول در مناقصات یک مرحله ای
۵. تحویل پاکت های فنی بازرگانی به کمیته فنی بازرگانی در مناقصات دو مرحله ای.

۶. تهیه و تنظیم و امضای صورتجلسه گشایش پیشنهادهای توسط کمیسیون مناقصه.  
 ۷. تحویل پاکت های قیمت و پاکت تضمین پیشنهادهای رد شده به مناقصه گزار برای استرداد به ذی نفع

ج- در صورت برگزاری مناقصه دو مرحله ای، زمان و مکان تشکیل جلسه گشایش پیشنهادهای قیمت، در جلسه گشایش پاکت ها اعلام خواهد شد، این مدت فقط برای یک بار تا سقف مدت اعتبار پیشنهادهای قابل تمدید است. در این صورت پاکت های قیمت در یک لفاف لاک و مهر شده توسط دستگاه مناقصه گزار سیانت می شود. در مناقصات یک مرحله ای، پیشنهادهای قیمت بی درنگ گشوده و بر اساس ماده (۲۰) این قانون برنده مناقصه تعیین می شود.  
 د- دستگاه مناقصه گزار مکلف است از مناقصه گران یا نمایندگان آنها جهت حضور در جلسه گشایش پیشنهادهای مالی دعوت نماید.»

### ۲-۵-۳- هیأت رسیدگی به شکایات

بعد دیگر سازماندهی مناقصات، تعیین مرجع رسیدگی به شکایات و وظایف آن و نحوه بررسی شکایات واصله از طرف مناقصه گران و دعاوی و اختلاف بین مناقصه گر و مناقصه گزار است. در آیین نامه مالی شهرداری ها و آیین نامه معاملات شهرداری تهران هیچ مرجعی برای رسیدگی به شکایات مناقصه گران پیش بینی نشده است، بنابراین رسیدگی به اعتراضات مطروحه براساس قوانین و مقررات عمومی کشور معمول خواهد شد. باید توجه داشت که ساز و کار پیش بینی شده در مواد ۲۰ و ۳۸ آیین نامه های مذکور برای رفع اختلاف، راجع به رفع اختلاف با پیمانکاران شهرداری و یا طرف قرارداد شهرداری می باشد نه مناقصه گران.

اما در قانون برگزاری مناقصات عمومی، با پیش بینی هیأت رسیدگی، نحوه بررسی شکایات مناقصه گران و رسیدگی به دعاوی بین مناقصه گر و مناقصه گزار، ساماندهی شده است. مواد ۷ و ۸ قانون مذکور مرجع تصویب اساسنامه هیأت رسیدگی به شکایات را مجلس شورای اسلامی تعیین نموده است و وظیفه هیأت را رسیدگی به اعتراضات مربوط به اجرا نشدن هر یک از مواد قانون فوق الذکر و صدور

رأی تجدید یا لغو مناقصه، معین کرده است. در عین حال موارد زیر مشمول رسیدگی از سوی هیأت رسیدگی به شکایات نمی باشد:

الف- معیارها و روش های ارزیابی پیشنهادها

ب- ترجیح پیشنهاددهندگان داخلی

ج- اعتراضاتی که یک ماه پس از اعتبار پیشنهادها ارسال شده باشد

د- شکایت برندگان مناقصات پس از انعقاد قرارداد

## ۲-۶- ترک مناقصه (سایر معاملات شهرداری ها و نحوه انعقاد قرارداد)

آخرین قسمت از فصل دوم به بررسی مراحل نهایی مناقصه یعنی نحوه انعقاد قرارداد با برنده مناقصه و یا به طور کلی طرف معامله شهرداری اختصاص دارد. هم چنین در این بخش ترک مناقصه و اجرای فراخوان از طریق برگزاری مناقصه محدود مورد بررسی قرار می گیرد و علاوه بر آنها، سایر معاملات شهرداری ها که در چارچوب مقررات انواع معاملات (جزیی، متوسط و عمده) انجام نمی شود و مقررات خاص خود را دارد، موضوع دیگر این بخش است.

### ۲-۶-۱- ترک مناقصه

همان طوری که در فصل اول توضیح داده شد، تامین کالا و خدمات از منابع مطمئن از اصول اولیه مدیریت خرید بوده است. با توجه به بازار گسترده عرضه کالا در دنیای امروز و عدم امکان جمع آوری اطلاعات کامل از همه تولیدکنندگان، توزیع کنندگان و فروشندگان انواع متعدد کالا و خدمات، صاحب نظران و قانون گزاران با ابداع راه کار مناقصه و فراخوان عمومی برای حضور و رقابت همه عرضه کنندگان واجد شرایط و صلاحیت در تامین کالا و خدمات مورد نظر مؤسسات، راه کار مناسبی برای اطمینان از تامین کالا از منابع مناسب بوده است و غالباً حضور حداقل سه فروشنده در عرصه رقابت را شرط لازم برای برگزاری مناقصات تشخیص داده اند؛ اما چنانچه در فراخوان مناقصه سه فروشنده حضور نیابند و یا بنا به تشخیص مقامات صلاحیت دار، ضرورت و فوریت تامین کالا یا خدمتی ایجاب

نماید که از انجام مراحل وقت گیر برگزاری مناقصات صرف نظر شود، در این صورت مقررات نباید مانع از خرید کالا و خدمت مورد نیاز مؤسسه گردد. پس ضرورت دارد که در مقررات انعطاف لازم ایجاد گردد تا در شرایط اضطراری، امکان تامین سریع کالا و خدمات حتی از یک فروشنده میسر گردد. بر این اساس عموماً در مقررات مربوط به برگزاری مناقصه، مقررات ترک مناقصه نیز پیش بینی می شود که چنانچه مؤسسات در شرایط سالم و نه به خاطر فرار از طی نمودن مراحل انجام مناقصه، از آن استفاده کنند، راه کاری موثر و تسهیل کننده است.

ماده ۴ آیین نامه مالی شهرداری ها، در خصوص انجام معاملات عمده با تشریفات مناقصه یا مزایده عمومی و یا مناقصه محدود، حکم دیگری دارد و آن ترک تشریفات مناقصه است که تشخیص ضرورت آن متناسب با مبلغ معامله با تصویب مقامات مختلف می باشد. با توجه به اینکه همانند مبلغ انواع معاملات، مبلغ معامله مشمول ترک مناقصه نیز در مقاطع زمانی مختلف به موجب قوانین اصلاحی، تغییر نموده است،<sup>۱</sup> هم اکنون این مبلغ طبق آخرین تصویب نامه هیات وزیران<sup>۲</sup> به شرح جدول ۲-۴، زیر تعیین شده است:

جدول ۲-۴: تصویب ضرورت ترک تشریفات مناقصه در شهرداری ها

درجه ۱۱ و ۱۲	درجه ۷ تا ۱۰	درجه ۱ تا ۶	درجه شهرداری نحوه تصویب
تا مبلغ ۳۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال	تا مبلغ ۱۵۰۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال	تا مبلغ ۵۰۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال	پیشنهاد مستدل و موجه شهردار و تصویب شورای اسلامی شهر
تا مبلغ ۸۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال	تا مبلغ ۸۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال	تا مبلغ ۸۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال	پیشنهاد مستدل و موجه شهردار و تصویب شورای اسلامی شهر و تایید وزارت کشور
بیش از مبلغ ۸۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال	بیش از مبلغ ۸۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال	بیش از مبلغ ۸۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال	پیشنهاد مستدل و موجه شهردار و تصویب شورای اسلامی شهر و تایید وزارت کشور و تصویب هیات وزیران

<sup>۱</sup> به زیرنویس شماره ۲ صفحه ۶۲ مراجعه کنید.

<sup>۲</sup> تصویب نامه شماره ۴۴۵۳۵/۵۰۶۸۸ مورخ ۱۳۸۹/۳/۵ هیات وزیران



شایان توجه است که در آیین نامه مالی شهرداری ها مشخص نشده، در صورت ترک تشریفات مناقصه، معاملات عمده باید به چه روشی انجام شود؛ لذا استنباط می شود که نحوه انجام معامله از طریق مناقصه محدود یا استعلام بها به پیشنهاد مستدل و موجه شهردار و تصویب مقامات پیش بینی شده در آیین نامه (شورای اسلامی شهر - وزارت کشور - هیات وزیران) معین خواهد شد.

**ترک مناقصه در معاملات شهرداری تهران** - به طور کلی در معاملات عادی شهرداری تهران، مواردی که انجام مناقصه یا مزایده و حراج به تشخیص و طبق گزارش توجیهی واحد مربوطه و تایید کمیسیون مقرر در ماده ۱۴ میسر یا به مصلحت نباشد، مراتب باید متناسب با مبلغ معامله به تصویب مقامات ذی صلاح به شرح زیر برسد<sup>۱</sup>:

الف- تا مبلغ ۵۰۰.۰۰۰.۰۰۰ ریال با تصویب شهردار تهران در حدود اختیارات تفویض شده به شهردار موضوع تبصره ۳ اصلاحی ماده ۴۵ قانون شهرداری.<sup>۲</sup>

ب- تا مبلغ ۸.۰۰۰.۰۰۰.۰۰۰ ریال با موافقت شهرداری تهران، تایید شورای اسلامی شهر و تصویب وزارت کشور.

ج- بیش از مبلغ ۸.۰۰۰.۰۰۰.۰۰۰ ریال با موافقت شهرداری تهران، تایید شورای اسلامی شهر و وزارت کشور و تصویب هیات وزیران.

در آیین نامه معاملات شهرداری تهران تصریح شده است که در موارد ترک تشریفات مناقصه، معامله به ترتیبی که کمیسیون ماده ۱۴ معین خواهد کرد، انجام می شود.

<sup>۱</sup> این مبالغ از سال ۱۳۵۵ (سال تصویب آیین نامه معاملات شهرداری تهران) تاکنون چند بار به موجب قوانین اصلاحی مصوب، تغییر کرده است و مبالغ فوق طبق تصویب نامه شماره ۴۴۵۲۵/۵۰۶۸۸ مورخ ۱۳۸۹/۳/۵ هیات وزیران مستند به قانون اصلاح ماده ۲۰ مکرر آیین نامه مالی شهرداری ها مصوب ۱۳۸۰ / ۱۰/۱۸ تعیین شده است.

<sup>۲</sup> تبصره الحاقی ۱۳۴۵/۱۱/۲۷ به بند (۳) قانون شهرداری:

«به منظور تسریع در پیشرفت امور شهرداری، شورای شهری تواند اختیار تصویب و انجام معاملات را تامیزان معینی با رعایت آیین نامه معاملات شهرداری به شهردار واگذار کند»

**۲-۶-۲- مناقصه محدود**

آیین نامه مالی شهرداری ها تصریح نموده است که موارد استفاده از مناقصه محدود با تصویب شورای شهر تعیین می شود<sup>۱</sup> و طرز عمل بر طبق صلاحدید شورای شهر به ترتیبی خواهد بود که در آیین نامه مناقصه امور ساختمانی وزارت راه مصوب اسفند ۱۳۳۸ و یا آیین نامه مربوطه در سازمان برنامه مقرر است. اما باتوجه به اینکه قانون برگزاری مناقصات در ماده ۲۶ نحوه برگزاری مناقصه محدود را معین نموده و در ماده ۳۰ نیز تصریح کرده است «از تاریخ تصویب این قانون تمام قوانین و مقررات مغایر دستگاه های مشمول این قانون منسوخ می گردد»، لذا به نظر می رسد که برگزاری مناقصه محدود در شهرداری ها، هم در معاملات اصلی و هم در معاملات از محل اعتبارات دولتی، طبق مفاد ماده ۲۶ قانون برگزاری مناقصات انجام می شود. براین اساس اهم نکات قابل توجه در برگزاری مناقصه محدود به شرح زیر است:

الف- فراخوان مناقصه از طریق ارسال دعوت نامه برای مناقصه گران صلاحیت دار.  
ب- در دعوت نامه باید حداقل نکاتی که در آگهی مناقصه قید می گردد، رعایت شود (قسمت ۲-۴).

ج- منظور از مناقصه گران صلاحیت دار، مناقصه گران معرفی شده در فهرست مصوب هیات وزیران است.<sup>۲</sup>

علاوه بر نکات فوق، در مورد معاملات اصلی شهرداری ها باید از حداقل ۶ شرکت یا مؤسسه واجد صلاحیت دعوت شود.<sup>۳</sup>

- مناقصه محدود در شهرداری تهران: در هر مورد که شهردار تهران از لحاظ فوریت امر یا نوع و میزان کار یا خدمت و نحوه تخصص، انتشار آگهی مناقصه را

<sup>۱</sup> تبصره ۲ ماده ۴ آیین نامه مالی شهرداری ها

<sup>۲</sup> موضوع بند الف ماده ۲۶ قانون برگزاری مناقصات

<sup>۳</sup> تبصره ۱ ماده ۴ آیین نامه مالی شهرداری ها

ضروری تشخیص ندهد، شهرداری می تواند بارعایت آیین نامه های موضوع ماده ۲۲ قانون برنامه و بودجه از مناقصه محدود استفاده کند.

### ۲-۶-۳- سایر معاملات شهرداری ها

قبلا توضیح داده شد که با توجه به ماهیت برخی از معاملات شهرداری ها نمی توان آنها را در چارچوب انواع معاملات طبقه بندی شده شهرداری ها (جزیی، متوسط و عمده) قرار داد. این معاملات از قواعد اجرایی خاص خود پیروی می کنند و از این نظر به شرح زیر قابل تفکیک اند:

- **انجام معامله به طور امانی:** شهرداری تهران راساً و سایر شهرداری ها با موافقت شورای شهر می توانند در صورت ضرورت و با در نظر گرفتن صرفه و صلاح، هر نوع کاری را پس از تایید و تصویب مقامات ذی صلاح به شرح جدول ۲-۵، به طور امانی انجام دهند مشروط بر اینکه از لحاظ کادر فنی و وسایل برای انجام آن کار مجهز باشند<sup>۱</sup>.

- **اجاره نمودن اموال منقول و غیرمنقول:** هرگاه شهرداری به اجاره نمودن ساختمان یا زمین یا وسیله نقلیه یا ماشین آلات فنی یا هر نوع اشیاء و اموال دیگر که عرفاً در معرض اجاره و استجاره قرار می گیرد، احتیاج پیدا کند به ترتیب زیر اقدام خواهد نمود<sup>۲</sup>:

الف- در صورتی که مورد اجاره نظایر متعدد و بی تفاوت داشته باشد، پس از تحقیق و تجسس کافی به وسیله مامور خرید، حداقل سه فقره از با صرفه ترین آنها به وسیله استعلام بها تعیین و معرفی خواهد شد.

ب- اگر مورد اجاره نظایر متعدد نداشته باشد یا اجاره ملک یا زمین معینی مورد لزوم شهرداری باشد، مذاکره و توافق مقدماتی با مالک به عمل خواهد آمد و انجام

<sup>۱</sup> ماده ۱۵ آیین نامه مالی شهرداری ها

<sup>۲</sup> ماده ۱۶ آیین نامه مالی شهرداری ها

معامله و عقد قرارداد، پس از تصویب و تایید مراجع ذی صلاح، به شرح جدول ۲-۵، صورت خواهد گرفت.<sup>۱</sup>

جدول ۲-۵: نحوه تصویب اجاره موارد استجاری مورد نیاز شهرداری ها

درجه ۱ تا ۶	درجه ۷ تا ۱۰	درجه ۱۱ و ۱۲	درجه شهرداری نحوه تصویب
تا مبلغ ۵,۰۰۰,۰۰۰ ریال اجاره ماهانه	تا مبلغ ۱۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال اجاره ماهانه	تا مبلغ ۲۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال اجاره ماهانه	تصویب هیات عالی معاملات
بیش از مبلغ ۶۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال اجاره سالانه	بیش از مبلغ ۱۲۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال اجاره سالانه	بیش از مبلغ ۲۴۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال اجاره سالانه	تصویب شورای اسلامی شهر

- معامله شهرداری ها با مؤسسات عمومی: در مورد معامله با وزارتخانه ها و مؤسسات و شرکت های دولتی یا وابسته به دولت و شهرداری و معامله بین دو شهرداری، فقط توافق طرفین که به تایید شورای شهر برسد، کافی است.<sup>۲</sup>
- سایر معاملات شهرداری تهران: برخی از معاملات خاص نیز به شرح زیر بدون تشریفات مناقصه انجام خواهد شد:<sup>۳</sup>
  - الف- در مورد خرید اموال و خدمات و حقوق مالی که به تشخیص شهردار تهران منحصر به فرد باشد.
  - ب- در مورد خرید خدمات هنری و صنایع مستظرفه و کارشناسان.
  - ج- در مورد خرید کالاهای انحصاری دولتی و کالاهایی که از طرف مراجع صالح دولتی برای آنها تعیین نرخ شده باشد.

<sup>۱</sup> باتوجه به اینکه همانند مبلغ انواع معاملات، مبلغ اجاره ماهیانه و سالیانه معین شده در ماده ۱۶ آیین نامه مالی شهرداری ها نیز در مقاطع زمانی مختلف به موجب قوانین اصلاحی، تغییر نموده است، مبالغ فوق طبق آخرین تصویبنامه هیات وزیران (شماره ۴۴۵۳۵/۵۰۶۸۸ مورخ ۱۳۸۹/۳/۵) تعیین شده است.

<sup>۲</sup> ماده ۱۹ آیین نامه مالی شهرداری ها

<sup>۳</sup> ماده ۳۱ آیین نامه معاملات شهرداری تهران

د- در مورد خرید کالاهای مورد مصرف روزانه که در محل نرخ ثابتی از طرف دولت یا شهرداری ها یا مراجع ذی صلاح برای آنها تعیین شده باشد.  
ه- در مورد کرایه حمل و نقل هوایی- دریایی- هزینه مسافرت و نظایر آن در صورت وجود نرخ ثابت و مقطوع.

و- در مورد خرید قطعات یدکی برای تعویض یا تکمیل لوازم و تجهیزات ماشین آلات موجود و همچنین ادوات و ابزار و وسایل اندازه گیری دقیق و لوازم آزمایشگاهی علمی و فنی و حق اختراع و نظایر آن به تشخیص شهردار تهران.

ز- در مورد چاپ و صحافی، معامله طبق آیین نامه مربوط که برای چاپ و صحافی دستگاه های دولتی به تصویب هیات وزیران رسیده است.

هم چنین در مقررات مربوطه تصریح شده است<sup>۱</sup> که بهای اجناس و خدمات و حقوق موضوع بندهای «الف» «ج» و «و» فوق در صورتی که طبق تعرفه های مبتنی بر قانون یا از طرف مراجع صلاحیت دار، تعیین نشده باشد، قیمت مورد معامله وسیله ارزیاب یا کارشناس منتخب شهرداری تعیین و پس از تایید شهرداری تهران معامله انجام خواهد شد.

- در موارد معاملاتی که طرف معامله وزارتخانه و یا مؤسسه یا شرکت دولتی یا شهرداری ها یا مؤسسات وابسته به آنها باشد، بدون تشریفات مناقصه یا مزایده و حراج انجام خواهد شد.

- در مواردی که نماینده انحصاری فروش کالاهای ساخت کارخانه های خارجی یا داخلی کالای مورد نظر را موجود نداشته باشند، یا به نرخ اعلام شده از طرف مراجع رسمی نفروشد، شهرداری می تواند آن کالا را با رعایت مقررات آیین نامه معاملات شهرداری تهران خریداری کند و در صورتی که کالا بیش از نرخ رسمی تعیین شده، از نماینده انحصاری فروش یا کارخانه داخلی خریداری شود، باید مراتب را به مراجع تعیین کننده نرخ اعلام کند.

<sup>۱</sup> آیین نامه چاپ و صحافی مطبوعات دولتی موضوع تصویب نامه شماره ۴۹۱۲۴/ت ۴۳۴ هـ هیات وزیران

## ۲-۶-۴- انعقاد قرارداد (پیمان)

آیین نامه مالی شهرداری ها، آنها را مکلف نموده است که در هنگام تنظیم و عقد پیمان معادل ده درصد مبلغ پیمان را به منظور تضمین حسن انجام کار از پیمانکار تضمین نامه بانکی یا اسناد خزانه به عنوان سپرده دریافت دارد.<sup>۱</sup> همچنین در این آیین نامه تاکید شده است که حق ارجاع داوری در هیچ یک از پیمان ها نباید قید گردد، مگر اینکه در موارد استثنایی و بنا به پیشنهاد مستدل و موجه شهردار که قبلاً به تصویب شورای شهر رسیده باشد؛ اما این آیین نامه در خصوص مشخصات پیمان، نحوه انعقاد آن و شرایط و نکاتی که باید در آن رعایت شود، سکوت است. به نظر می رسد قانون گذار ترجیح داده است که در آیین نامه مالی شهرداری ها به همین دو موضوع کلی بسنده نموده و سایر مسایل راجع به پیمان در دستورالعمل موضوع ماده ۲۲ مورد شرح و تفصیل قرار گیرد؛ اما با توجه به عدم ابلاغ این دستورالعمل و عدم تبیین ابعاد مختلف انعقاد پیمان در شهرداری ها از یک طرف و نیاز شهرداری ها به انعقاد قرارداد در بسیاری از معاملات از طرف دیگر، آنها را ناچار نموده است که از مقررات عمومی موجود در زمینه انعقاد پیمان به خصوص قوانین و آیین نامه های مصوب مورد عمل سایر مؤسسات عمومی و حتی دولتی، استفاده کنند. البته به نظر می رسد که آیین نامه مالی شهرداری ها خود زمینه ساز این گرایش بوده است، چرا که تبصره ۲ ماده ۴ در مورد نحوه برگزاری مناقصه محدود، شهرداری ها را مکلف به تبعیت از آیین نامه اجرایی مناقصه امور ساختمانی وزارت راه و آیین نامه مربوط در سازمان برنامه نموده است. در تبصره ۱ آن نیز مقرر شده است که در مورد مناقصه محدود، شهرداری از بین فهرست مقاطعه کاران واجد شرایط منتخبه توسط سازمان برنامه یا وزارت راه حداقل ۶ شرکت یا مؤسسه واجد شرایط را دعوت نماید. به فاصله چند سال بعد از تصویب آیین نامه مالی شهرداری ها، قانون برنامه و بودجه کشور در سال ۱۳۵۱ به تصویب رسید که مواد ۲۲ و ۲۳ آن به لحاظ اهمیتی که در موضوع مورد بحث ما دارد عیناً در اینجا نقل می شود<sup>(۱۶)</sup>:

<sup>۱</sup> ماده ۹ آیین نامه مالی

«ماده ۲۲- تشخیص صلاحیت و طبقه بندی مهندسين مشاور و پيمانكاران توسط سازمان بر اساس آيين نامه مصوب هيأت وزيران صورت خواهد گرفت.

ارجاع كار به مهندسين مشاور و پيمانكاران و روش تعيين برنده مناقصه بر اساس آيين نامه مصوب هيأت وزيران توسط دستگاه اجرايي انجام مي گيرد.

تبصره- ارجاع كار از طرف دستگاه اجرايي به مؤسسات علمي و يا تخصصي جهت اجراي طرح هاي مطالعاتي همچنين انعقاد قرارداد مربوط با تأييد سازمان خواهد بود.

ماده ۲۳- سازمان براي تعيين معيارها و استانداردها همچنين اصول كلي و شرايط عمومي قراردادهاي مربوط به طرح هاي عمراني آيين نامه اي تهيه و پس از تصويب هيأت وزيران بر اساس آن، دستورالعمل لازم به دستگاه هاي اجرايي ابلاغ مي نمايد و دستگاه هاي اجرايي موظف به رعايت آن مي باشند.»

آيين نامه استانداردهاي اجرايي طرح هاي عمراني موضوع ماده ۲۳ فوق در سال ۱۳۵۲ به تصويب رسيد.<sup>(۱۷)</sup> در ماده ۷ اين آيين نامه دستورالعمل هاي اجرايي طرح هاي عمراني به سه گروه تقسيم شده است. گروه اول دستورالعمل هايي است كه رعايت مفاد آن از طرف دستگاه هاي اجرايي و مهندسان مشاور و پيمانكار و عوامل ديگر ضروري است. «فرم ضمانت نامه ها» و «فرم پيمان ها» از جمله آن دستورالعمل هاست. گروه دوم دستورالعمل هايي است كه به طور كلي و براي موارد عادي تهيه مي گردد و برحسب مورد، دستگاه هاي اجرايي و مهندسان مشاور و پيمانكاران و عوامل ديگر مي توانند به تشخيص خود مفاد آنها را با توجه به كار موردنظر در حدود قابل قبولي با شرايط كارخاص مورد نظر خود تطبيق دهند كه «شرايط عمومي پيمان» از جمله آن دستورالعمل هاست. هرچند شهرداري ها در آن زمان دستگاه اجرايي محسوب نمي شدند و مشمول قانون برنامه و بودجه و آيين نامه هاي اجرايي آن نبوده اند اما وقتي براساس مفاد آيين نامه مالي مورد عمل خود، در مورد مناقصه محدود، مكلف به رعايت آن شدند، همان طوري كه پيش تر توضيح داده شد، در شرايط فقدان دستورالعمل منبعت از آيين نامه مالي

شهرداری ها، به استفاده از آن دستورالعمل ها متمایل شده و آنها را در کلیه قراردادهای پیمانکاری به کار بستند.

- انعقاد قرارداد در معاملات شهرداری تهران: با توجه به تصویب آیین نامه معاملات شهرداری تهران (۱۳۵۵) بعد از تصویب قانون برنامه و بودجه و آیین نامه های موضوع مواد ۲۲ و ۲۳ آن و دستورالعمل های مربوطه، در تدوین مفاد آیین نامه معاملات شهرداری تهران از آنها استفاده شده و نحوه انعقاد قرارداد را مشخص نموده است. ماده ۲۳ این آیین نامه نکاتی را که باید در قرارداد قید گردد، چنین برشمرده است:

«۱- نام متعاملین

۲- نوع و مقدار مورد معامله با مشخصات کامل آنها

۳- مدت انجام تعهد و محل و شرایط تحویل مورد معامله

۴- ترتیب عمل و میزان خسارت در مواردی که برنده مناقصه در انجام تعهدات جزئاً یا کلاً تأخیر نماید.

۵- الزام تحویل کالا طبق نمونه ممهور در صورتی که تهیه نمونه لازم باشد. در این صورت باید نمونه کالا با مهر طرفین معامله ممهور و نزد شهرداری نگاهداری شود.

۶- اقرار برنده مناقصه به این که از مشخصات کالا یا کار یا خدمت مورد معامله و مقتضیات محل تحویل کالا یا انجام کار اطلاع کامل دارد.

۷- اختیار شهرداری نسبت به افزایش یا کاهش مورد معامله در مدت قرارداد تا میزان بیست و پنج درصد مقدار مندرج در قرارداد.

۸- بهای مورد معامله و ترتیب پرداخت آن در مواردی که انجام کار بر اساس واحد بها باشد، بهای مورد معامله برآورد و در قرارداد ذکر می شود، ولی بهای کارهای انجام یافته بر اساس واحد بها احتساب و پرداخت خواهد شد.

۹- مبلغ پیش پرداخت و ترتیب واریز آن در صورتی که در شرایط مناقصه ذکر شده باشد.



- ۱۰- میزان تضمین حسن انجام معامله و نحوه وصول اقساط آن در مورد امور ساختمانی و باربری و ترتیب استرداد آن بر اساس شرایط مناقصه.
- ۱۱- مدت فاصله زمانی بین تحویل موقت و تحویل قطعی در قراردادهای مربوط به ساختمان و راه سازی و نظایر آن بر اساس شرایط مناقصه.
- ۱۲- اقرار به عدم شمول ممنوعیت موضوع قانون راجع به منع مداخله وزراء و نمایندگان مجلسین و کارمندان دولت در معاملات دولتی و کشوری مصوب دی ماه ۱۳۳۷.
- ۱۳- سایر تعهداتی که در شرایط مناقصه ذکر شده است.
- ۱۴- سایر شرایط که مورد توافق طرفین معامله قرار گیرد مشروط بر آن که متضمن امتیازاتی علاوه بر آن چه در شرایط مناقصه ذکر شده برای طرف قرارداد نباشد خلاصه مباحثی را که در این فصل به تفصیل مورد شرح و بسط قرار گرفته، می توان به شرح زیر خلاصه نمود:
- ۱- در شهرداری های ایران به عنوان بزرگ ترین مجموعه مؤسسات عمومی غیرانتفاعی پس از سازمان دولت، مبانی اصلی معاملات، مبانی قانونی می باشد.
- ۲- قانون ناظر بر انجام معاملات در شهرداری های ایران قانون شهرداری مصوب ۱۱ تیر ۱۳۳۴ با اصلاحیه ها و الحاقات بعدی می باشد که در ماده ۴۵ آن تصویب و نظارت در معاملات را به شرح زیر از وظایف انجمن شهر تعیین کرده است:
- «تصویب معاملات و نظارت در آنها اعم از خرید و فروش و مقاطعه و اجاره و استجاره به نام شهر با در نظر گرفتن صرفه و صلاح و با رعایت مقررات آیین نامه مالی شهرداری ها، پیش بینی شده در این قانون»
- بند ۹ اصلاحی ماده ۵۵ آن نیز «انجام معاملات» به شرح فوق را از وظایف شهرداری قرار داده است.
- ۳- به استناد ماده ۱۰۴ فوق الذکر، نحوه انجام معاملات شهرداری ها در آیین نامه مالی شهرداری ها مصوب ۱۳۴۶/۴/۱۲ با اصلاحات بعدی آن معین شده است.
- ۴- معاملات شهرداری ها به طور کلی به سه نوع معاملات جزئی، معاملات متوسط و معاملات عمده تقسیم شده است؛ که نصاب هر نوع معامله در آیین نامه مالی

شهرداری ها مشخص گردیده ولی طبق قوانین مصوب بعدی در چند نوبت تغییر یافته و در آخرین اصلاحیه مصوب سال ۱۳۸۹ هیات وزیران، مبلغ انواع معاملات، متناسب با درجه شهرداری ها در ۴ طبقه تقسیم شده است.

۵- در معاملات جزئی، متصدی خرید بهای جنس یا اجرت کار مورد معامله را به نحو ممکنه و به مسئولیت خود به دست آورده و با جلب موافقت کتبی مقامات شهرداری اقدام می نماید. این مقامات متناسب با میزان درآمد سالانه شهرداری مشخص می شوند.

۶- معاملات متوسط با استعلام بهای کتبی از حداقل سه نفر فروشندگان کالا یا انجام دهندگان کار انجام می شود. در استعلام بها باید نوع و مقدار جنس یا موضوع کار مورد معامله، مدت تحویل و شرایط معامله درج گردد و فروشندگان کالا یا انجام دهندگان کار نیز باید حداقل قیمت پیشنهادی و مدت تحویل را در آن قید و با ذکر نشانی و تاریخ و امضا استعلام بها آن را به متصدی خرید اعاده نمایند.

۷- انجام معامله متوسط پس از موافقت کمیسیون معاملات مرکب از شهردار یا معاون شهرداری، متصدی امور مالی و یک نفر از روسای واحدها یا عضو ارشد شهرداری بنا به تناسب کار و به انتخاب شهرداری مجاز خواهد بود و تصمیمات کمیسیون به اتفاق آرا و یا با اکثریت دو رای موافق در صورتی دارای اعتبار خواهد بود که شهردار یا معاون او یکی از آن دو نفر باشد.

۸- معاملات عمده در شهرداری ها باید بطور کلی با تشریفات مناقصه یا مزایده عمومی و یا مناقصه محدود انجام شود. مناقصه فرآیندی است رقابتی برای تامین کیفیت مورد نظر (طبق اسناد مناقصه)، که در آن تعهدات موضوع معامله به مناقصه گری که کم ترین قیمت متناسب را پیشنهاد کرده باشد، واگذار می گردد.

۹- مناقصات از نظر مراحل بررسی به دو نوع مناقصه یک مرحله ای و مناقصه دو مرحله ای و از نظر روش دعوت از مناقصه گران نیز به دو نوع مناقصه عمومی و مناقصه محدود طبقه بندی می شوند.

- ۱۰- فرآیند برگزاری مناقصات شامل مراحل زیر است:
- ۱- تامین منابع مالی
  - ۲- تعیین روش انجام مناقصه
  - ۳- ارزیابی کیفی مناقصه گران
  - ۴- فراخوان مناقصه
  - ۵- اسناد مناقصه و ترتیبات و شرایط تهیه و تسلیم پیشنهادات
  - ۶- گشایش پیشنهادهای
  - ۷- ارزیابی فنی بازرگانی پیشنهادهای
  - ۸- ارزیابی مالی
  - ۹- انعقاد قرارداد
- ۱۱- ارزیابی کیفی مناقصه گران، مرحله ای است که قابلیت و توانایی مناقصه گران طبق معیارها و شاخص های تعیین شده، مورد سنجش قرار گرفته و امتیاز آنها تعیین و نسبت به رتبه بندی آنها اقدام می شود.
- ۱۲- ارزیابی فنی بازرگانی پیشنهادهای، فرآیندی است که در آن مشخصات، استانداردها، کارایی، دوام و سایر ویژگی های فنی، بازرگانی پیشنهادهای مناقصه گران بررسی، ارزیابی و پیشنهادهای قابل قبول برگزیده می شود.
- ۱۳- ارزیابی مالی، فرآیندی است که در آن مناسب ترین قیمت با در نظر گرفتن تأثیر ارزیابی فنی، بازرگانی بر قیمت، از بین پیشنهادهائی که از نظر فنی، بازرگانی پذیرفته شده اند، برگزیده می شود.
- ۱۴- فروش اموال منقول و غیر منقول و اجاره اموال غیر منقول شهرداری از طریق مزایده کتبی صورت خواهد گرفت لکن در مورد فروش اموال منقول با جلب موافقت شورای شهر می توان از طریق مزایده حضوری (حراج) اقدام نمود. باید توجه داشت که مزایده در شهرداری ها فقط برای فروش اموال منقول و غیرمنقول صورت می گیرد و شامل فروش خدمات و کالاهای تولیدی واحدها و مؤسسات وابسته به شهرداری (به هر مبلغ) نمی شود.
- ۱۵- فراخوان مناقصه از طریق انتشار آگهی در روزنامه های کثیرالانتشار و در صورت ضرورت از طریق انتشار در سایر رسانه های همگانی انجام می شود و مقررات راجع به انتشار آگهی مناقصه، در مورد مزایده نیز مصداق دارد. ماده ۵

آیین نامه مالی شهرداری ها و ماده ۶ آیین نامه معاملات شهرداری تهران نحوه انتشار آگهی و مواردی که باید در آگهی منظور شوند را مشخص نموده است.

۱۶- حداقل نکاتی که باید در آگهی مناقصه یا مزایده قید گردد به شرح زیر مشخص شده است:

الف- نام و نشانی مناقصه گزار ب- نوع، کمیت و کیفیت کالا یا خدمات  
ج- نوع و مبلغ تضمین شرکت در مناقصه د- محل، زمان و مهلت دریافت اسناد، تحویل و گشایش پیشنهادها

۱۷- اسناد مناقصه به جزئیات و اطلاعات مناقصه و شرح و شروط آن اشاره دارد و مشخصاتی چون محل، زمان و مهلت دریافت اسناد، تحویل پیشنهادها و گشایش آنها و مدت اعتبار پیشنهادها- مبلغ پیش پرداخت و تضمین حسن انجام کار- شرح کار، مشخصات فنی بازرگانی، استانداردها، نوع، کمیت و کیفیت کالا یا خدمات- متن قرارداد شامل موافقت نامه، شرایط عمومی و خصوصی و ضوابط آن و سایر مواردی که در آگهی مناقصه درج نشده اند را شامل می شود.

۱۸- هیأت رسیدگی کننده پیشنهادات مناقصه یا مزایده در شهرداری ها «هیأت عالی معاملات» نام دارد و مرکب است از شهردار، رئیس امور مالی یا حسابداری و یک نفر از افراد بصیر و مطلع در معامله مورد نظر به پیشنهاد شهردار و تأیید شورای شهر، این هیأت در شهرداری تهران کمیسیون مناقصه نامیده شده است و از اعضای زیر تشکیل می شود:

۱- یکی از معاونان شهرداری

۲- مسئول امور مالی شهرداری

۳- مسئول واحد درخواست کننده

۴- مسئول امور حقوقی

۵- یک نفر مأمور فنی

۱۹- ترک مناقصه راه کار موثر و تسهیل کننده ای است که انعطاف لازم را در مقررات مربوط به مناقصه ایجاد نموده است تا در شرایط اضطراری که تامین فوری کالا یا خدمتی حتی از یک فروشنده آماده عرضه آن، ضرورت یابد، بنا به تشخیص مقامات صلاحیت دار از آن استفاده می شود.

۲۰- موارد استفاده از مناقصه محدود و طرز عمل آن با تصویب شورای شهر تعیین می شود. برگزاری مناقصه محدود در شهرداری ها هم در معاملات اصلی و هم در معاملات از محل اعتبارات دولتی طبق مفاد ماده ۲۶ قانون برگزاری مناقصات انجام می شود.

۲۱- سایر معاملات شهرداری ها، معاملاتی است که نمی توان آنها را در چارچوب انواع معاملات طبقه بندی شده شهرداری ها (جزیی، متوسط و عمده) قرارداد؛ این معاملات از قواعد اجرایی خاص خود پیروی می کنند و شامل: **انجام معامله به طور امانی - اجاره نمودن اموال منقول و غیرمنقول و معامله شهرداری ها با مؤسسات عمومی** می باشند. در مورد معامله با وزارتخانه ها و مؤسسات و شرکت های دولتی یا وابسته به دولت و شهرداری و معامله بین دو شهرداری، فقط توافق طرفین که به تایید شورای شهر برسد، کافی است.

۲۲- شهرداری ها در انعقاد قرارداد با طرف معاملات خود، از «فرم پیمان» و «شرایط عمومی پیمان» و «فرم ضمانت نامه» و سایر اسناد و مدارک تعیین شده در دستورالعمل های اجرایی سازمان های دولتی و مؤسسات عمومی مشمول قانون محاسبات عمومی و قانون برنامه و بودجه، استفاده می کنند.

## ۲-۷- آزمون

۱. انواع معاملات شهرداری ها را نام ببرید و طبق آخرین مصوبه هیات وزیران حدنصاب مبالغ هر نوع معامله را در جدولی نشان دهید؟
۲. نحوه انجام معاملات جزئی را شرح دهید؟
۳. به طور کامل شرح دهید که معاملات متوسط در شهرداری چگونه انجام می شود و چه نکاتی باید در فرایند انجام آن (تا قبل از موافقت با خرید) مد نظر قرار گیرد؟
۴. انجام معاملات متوسط در شهرداری با موافقت کدام مقام یا مسئولان مجاز است؟
۵. معاملات عمده در شهرداری ها چگونه انجام می شود؟ مناقصه را تعریف کنید و منظور از مناقصه گر و مناقصه گزار چه اشخاصی هستند؟

۶. فرایند برگزاری مناقصات شامل چه مراحل است؟ فقط نام ببرید.
۷. منظور از ارزیابی کیفی مناقصه گران چیست؟ و در آن چه نکاتی باید لحاظ شود؟
۸. ارزیابی فنی بازرگانی پیشنهادها در کدام نوع از مناقصات و چگونه انجام می شود؟
۹. مقررات کلی راجع به فروش کالا، خدمات و اموال شهرداری ها را به طور کامل ولی به اختصار توضیح دهید؟
۱۰. حداقل نکاتی که باید در آگهی مناقصه یا مزایده مؤسسات عمومی قید گردد، چه نکاتی هستند؟
۱۱. پنج مورد مهم از دوازده مورد مشمول اسناد مناقصه را ذکر نمایید؟
۱۲. هیات های رسیدگی کننده به پیشنهادات مناقصه در شهرداری ها و شهرداری تهران چه نام دارند؟ و ترکیب آنها چگونه است؟
۱۳. مراحل گشایش پیشنهادها مناقصه را به ترتیب ذکر نمایید؟
۱۴. ترک مناقصه را به اختصار توضیح دهید و مشخص نمایید که در شهرداری، ضرورت ترک مناقصه در معامله ای به مبلغ برآوردی ۷ میلیارد ریال باید به تصویب چه شخص یا اشخاصی برسد؟
۱۵. مناقصه محدود چه تفاوتی با مناقصه عمومی دارد و در شهرداری باید به تصویب چه شخص یا اشخاصی برسد؟
۱۶. اهم نکات قابل توجه در برگزاری مناقصه محدود کدامند؟
۱۷. آن دسته از معاملات شهرداری ها را که نمی توان در چاقوب معاملات طبقه بندی شده قرارداد، نام ببرید و یکی از آنها را تشریح نمایید؟
۱۸. اگر اجاره ملک یا زمین معینی مورد لزوم شهرداری باشد و یا مورد اجاره نظایر متعدد نداشته باشد، انجام معامله و عقد قرارداد با تصویب کدام مرجع ذی صلاح صورت خواهد گرفت؟
۱۹. معاملات شهرداری ها با مؤسسات عمومی شامل چه معاملاتی است؟ و چگونه انجام می شود؟

۲۰. آیین نامه مالی شهرداری ها در خصوص مشخصات پیمان، نحوه انعقاد پیمان و نکاتی که باید در قراردادها رعایت شود، چه حکمی دارد؟ و شهرداری ها آن را چگونه انجام می دهند؟

۲۱. شهرداری ها در انعقاد قرارداد از کدام فرم ها و دستورات العمل ها تبعیت می کنند؟

## ۲-۸- ارجاعات فصل دوم

۱. مجموعه کامل قوانین و مقررات مالی و محاسباتی؛ قربانی، فرج الله و عباس قربانی؛ انتشارات دانشور؛ تهران؛ چ ۱؛ ۱۳۸۳؛ ص ۳۴۹.
۲. مبانی و روش های عمومی حسابداری؛ جلد اول؛ علی مدد، مصطفی و نظام الدین ملک آرابی؛ نشریه شماره ۱۰۱ سازمان حسابرسی؛ تهران؛ چ ۹؛ آذر ۱۳۸۳؛ ص ۵.
۳. سازمان اسناد و کتابخانه ملی؛ گنجینه اسناد ملی؛ مدیریت خدمات آرشیو، سند شماره ۲۴۰۰۲۶۸۰۴: کتابچه قانون بلدیه.
۴. همان منبع؛ سند شماره ۲۹۰۰۵۵۷۷: قانون و نظام نامه بلدیه.
۵. همان منبع؛ سند شماره ۲۹۰۰۵۵۷۶: قانون تشکیل شهرداری ها و انجمن شهر و قصابات مصوب ۴ مرداد ۱۳۲۸ کمیسیون کشور مجلس شورای ملی.
۶. قانون شهرداری مصوب ۱۱ تیر ۱۳۳۴ کمیسیون های مشترک مجلسین با اصلاحیه های بعدی؛ به نقل از منبع زیر:
- مجموعه کامل قوانین و مقررات محشای شهرداری و شوراهای اسلامی؛ حجتی اشرفی، غلامرضا؛ کتابخانه گنج دانش؛ تهران؛ چ ۴؛ ۱۳۸۷؛ صفحات ۸ تا ۸۷.
۷. آیین نامه مالی شهرداری ها مصوب ۱۲ تیر ۱۳۴۶ کمیسیون مشترک دو مجلس با اصلاحیه های بعدی؛ به نقل از همان منبع؛ صفحات ۱۶۶ تا ۱۸۵.
۸. آیین نامه معاملات شهرداری تهران مصوب ۲۴ دی ۱۳۵۴ کمیسیون کشور مجلس شورای ملی و ۲۵ فروردین ۱۳۵۵ کمیسیون کشور مجلس سنا با اصلاحیه های بعدی؛ به نقل از همان منبع؛ صفحات ۱۵۰ تا ۱۶۵.

۹. فهرست شماره ۱ پیوست دستورالعمل اصلاحی تهیه و تنظیم بودجه برنامه ای شهرداری های کشور؛ وزارت کشور؛ معاونت هماهنگی امور عمرانی ( شماره ۳۲/۳/۸۳۵۶ مورخ ۱۳۷۹/۸/۲۴).
۱۰. مطالب این قسمت تا قسمت ۶- ۲ کلا از قانون برگزاری مناقصات اقتباس و تنظیم شده است؛ قانون برگزاری مناقصات مصوب ۲۵ فروردین ۱۳۸۳ مجلس شورای اسلامی و ۳ بهمن ۱۳۸۳ مجمع تشخیص مصلحت نظام، به نقل از منبع زیر: مجموعه کامل قوانین و مقررات محشای شهرداری و شوراهای اسلامی؛ حجتی اشرفی، غلامرضا؛ صفحات ۱۸۵ تا ۱۹۶.
۱۱. آیین نامه اجرایی بند ج ماده ۱۲ قانون برگزاری مناقصات موضوع تصویب نامه شماره ۸۴۱۳۶/ت ۳۳۵۶۰ هـ مورخ ۱۳۸۵/۷/۱۶ هیات وزیران.
۱۲. کلیات علم اقتصاد؛ قدیراصلی، باقر؛ مرکز نشر سپهر؛ تهران؛ چ ۶؛ پاییز ۱۳۶۸؛ ص ۵۹۲.
۱۳. حسابداری دولتی - اداره امور شهرداری ها؛ وثوق، منوچهر؛ انتشارات اقبال؛ تهران؛ ۱۳۴۵؛ ص ۳۰.
۱۴. توجه کنید به ارجاع شماره ۹ فوق.
۱۵. آیین نامه معاملات دولتی مصوب ۲۷ اسفند ۱۳۴۹ کمیسیون خاص مجلس شورای ملی با اصلاحیه های بعدی؛ به نقل از منبع زیر: مجموعه کامل قوانین و مقررات مالی و محاسباتی؛ قربانی، فرج الله و عباس قربانی؛ ص ۲۵۰.
۱۶. قانون برنامه و بودجه مصوب ۱۳۵۱/۱۲/۱۰؛ به نقل از همان منبع؛ ص ۳.
۱۷. آیین نامه استانداردهای اجرایی طرح های عمرانی مصوب ۱۳۵۲/۴/۳۰؛ به نقل از همان منبع؛ ص ۲۵.





## فصل ۳

# اصول انبارداری و روش تنظیم اسناد و روابط کارپردازی

### اهداف رفتاری

۱. انبار و انبارداری انواع انبارها از نظر وضعیت فیزیکی
۲. جایگاه انبار در ساختار سازمانی مؤسسات مشخص و وظایف مسؤلان و متصدیان انبارداری
۳. موجودی انبار مورد و روش های ارزیابی موجودی ها، کنترل موجودی ها و نحوه انبارگردانی
۴. انواع اسناد و کارپردازی و روش تنظیم و نگهداری آن اسناد

### ۳-۱- اصول انبارداری و تحویل کالای خریداری شده به انبار

راجع به نحوه انبارداری در شهرداری ها، هیچ گونه مقرراتی در آیین نامه مالی شهرداری ها وضع نشده است و این موضوع طبق مفاد ماده ۳۶ آن آیین نامه، به دستورالعمل اصول و قواعد انبارداری موکول شده است که می بایست توسط وزارت کشور تصویب و به شهرداری ها ابلاغ شود؛ ولی از بیش از ۴۰ سال پیش تاکنون، دستورالعملی در این زمینه به تصویب وزارت کشور نرسیده و به شهرداری ها ابلاغ نشده است. در خصوص نحوه تحویل کالای خریداری شده به انبار نیز مقررات مختصری در مواد ۱۱ و ۱۲ قسمت چهارم آیین نامه مالی تحت عنوان «ترتیب تحویل» وضع گردیده است.

در این بخش اصول انبارداری و نحوه تحویل کالای خریداری شده به انبار، بر طبق مبانی نظری مدیریت تدارکات مورد بحث قرار می گیرد.

همان طوری که در ابتدای مباحث فصل دوم تأکید شد. اصلی ترین مبنای مدیریت تدارکات در سازمان های دولتی و مؤسسات عمومی غیر انتفاعی، مبانی قانونی است که بر آن اساس در سازمان های مختلف، مراجع و مقامات ذی صلاح آیین نامه ها و دستورالعمل های متناسب با وظایف و فعالیت های مختلف مدیریتی را تدوین و جهت اجرا در سطوح مختلف سازمانی ابلاغ می نمایند و آنچه که در منابع نظری مدیریت تدارکات بیشتر مورد توجه قرار گرفته، اصول و روش های تدارکات، متناسب با فعالیت بخش خصوصی و انتفاعی و واحدهای تولیدی است. البته در سال های اخیر، سازمان های ناظر بر فعالیت شهرداری های کشور نیز به موضوع «تولید خدمات» در شهرداری ها توجه خاص نشان داده اند که از آن جمله بحث تغییر روش بودجه نویسی شهرداری ها از بودجه برنامه ای به بودجه عملیاتی و تکیه عملکرد بودجه به «نتایج حاصله یا خروجی ها» به جای «ورودی ها» می باشد و چنانچه گام اصلی استقرار نظام بودجه عملیاتی در شهرداری ها، یعنی حسابداری بهای تمام شده نیز برداشته شود، بسیاری از اصول و قواعد مدیریت تدارکات در واحدهای انتفاعی و تولیدی در شهرداری ها قابلیت استفاده یافته و کاربردی خواهد

شد که از آن جمله موضوع مهم انبارداری و موجودی کالا می باشد: لذا در این بخش موضوع انبار و موجودی کالا تا حدودی که برای شهرداری ها قابل استفاده بوده و در تهیه و تدوین دستورالعمل های جامع روش حسابداری بهای تمام شده مورد توجه واقع شود، با تکیه بر منابع موجود مورد بحث قرار می گیرد.

### ۳-۱-۱- انبار و اصول انبارداری

هرچند غالباً انبار از منظر فیزیکی آن مورد توجه قرار می گیرد که باید متناسب با نوع کالاها و وسایل و تجهیزاتی که در آن نگهداری می شود، ساخته و محافظت شود؛ ولی بعد دیگری نیز دارد که آن بستر و زمینه برنامه ریزی برای تدارکات کالا می باشد و مباحثی چون میزان موجودی، نقطه سفارش، ذخیره احتیاطی و محاسبه بهای موجودی های انبار در این بعد قرار می گیرد.

- **انواع انبارها:** انبار از نظر وضعیت فیزیکی به سه صورت پوشیده، سرپوشیده و باز یا محوطه تقسیم می شود.<sup>(۱)</sup>

**الف- انبارهای پوشیده:** این نوع از انبارها از تمام اطراف بسته و دارای سقف و وسایل ایمنی کامل می باشند.

**ب- انبارهای سرپوشیده:** انبار سرپوشیده دارای سقف است ولی فاقد دیوار و حفاظ است. این نوع از انبارها فقط برای محافظت از کالا در مقابل بارش و برف و باران و تابش آفتاب است.

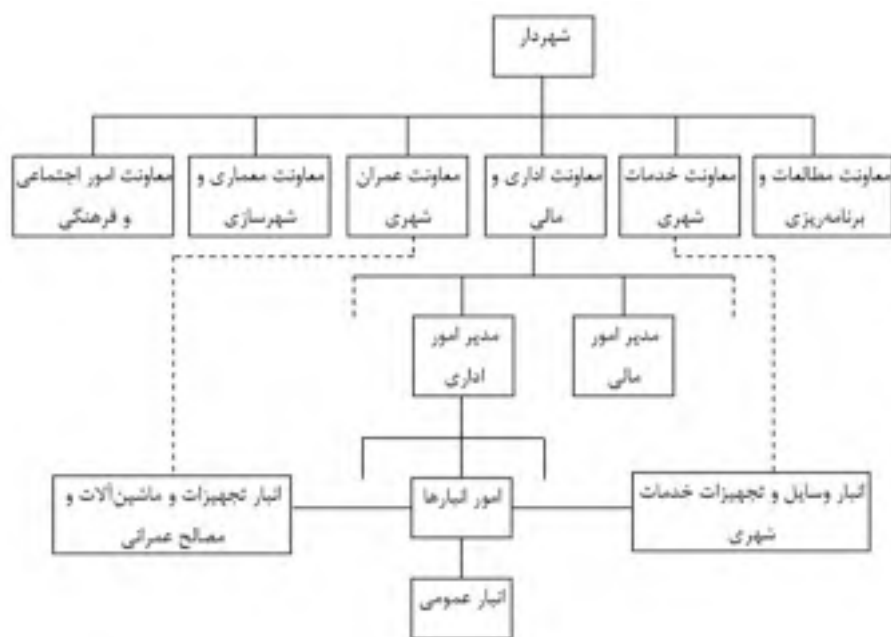
**پ- انبارهای باز یا محوطه:** این نوع از انبارها در محوطه های باز و وسیع واقع است و معمولاً برای نگهداری برخی از مصالح ساختمانی مقاوم و سخت مانند آهن آلات، شن و ماسه و آجر و نیز بعضاً برای استقرار برخی از انواع ماشین آلات و تجهیزات سنگین مورد استفاده قرار می گیرد.

با توجه به اینکه طراحی، ساخت و تجهیز انواع انبارها متناسب با انواع مختلف کالاهائی که باید در آنها نگهداری شوند، صورت می گیرد و یا انبارهای محوطه و باز معمولاً با توجه به فاصله آنها تا مراکز استفاده و مصرف، انتخاب و تخصیص داده می شوند؛ یکی از وظایف مدیران تدارکات، همکاری با طراحان و مهندسان

ساختمانی سازمان ها در ساخت، انبارهای مناسب در مجموعه ساختمان های اداری یا کارگاه ها و کارخانجات و نیز نظارت و راهنمایی مأموران تدارکات در مکان یابی انبارها با موقعیت های مختلف می باشد.

- **جایگاه انبار در ساختار سازمانی:** همان طوری که در مبحث ساختار تدارکات ملاحظه شد، واحد تدارکات به عنوان واحد ارائه دهنده خدمات غیر مستقیم در هر سازمان در بخش پشتیبانی آن قرار می گیرد و دو واحد یا اداره را در بر می گیرد؛ اداره خرید و اداره امور اموال و انبار؛ ولی اداره امور انبارها در سازمان های مختلف، متناسب با نوع عملیات و اندازه سازمان، دارای ساختار تشکیلاتی متفاوت است و عموماً براساس اهمیت نوع کالاهائی که در سازمان مورد استفاده قرار می گیرند، سازماندهی می شوند. در سازمان های دولتی و مؤسسات عمومی معمولاً واحد انبار تحت نظر معاونت یا مدیریت اداری و مالی انجام وظیفه می نماید. در شهرداری ها نیز همین سازماندهی وجود دارد و به علت تمرکز مدیریت امور انبار در تشکیلات غیر عملیاتی، قاعدتاً کلیه واحدها باید در سلسله مراتب اداری مواد و کالاهای مورد نیاز خود را از طریق اداره متبوع و از آنجا به حوزه معاونت مربوطه منعکس و با قرار گرفتن درخواست کالا در یک سیکل معکوس در حوزه معاونت اداری و مالی، به واحد انبار ارجاع شود و کالاها مستقیماً توسط کارپردازی به واحد درخواست کننده تحویل و فرم های قبض انبار و حواله انبار به صورت صوری تهیه و به امضاء رسیده و حواله انبار به انباردار تحویل می گردد و قبض انبار ضمیمه اسناد کارپردازی می شود. این بدان معنی است که عملاً در شهرداری ها، نقش واقعی انبار لوث شده و به یک نقش بدلی، تبدیل می شود. در صورتی که ضرورت دارد در این روش های غیر اصولی تجدید نظر به عمل آمده و انبار به صورت واقعی و کاربردی مستقر شده و نقش اصولی خود را ایفا نماید. برای حصول به این وضع مطلوب کافی است که از شبیه سازی نقش انبار در شهرداری ها با نقش آن در سایر مؤسسات عمومی غیرانتفاعی اجتناب شده و جایگاه آن را همانند جایگاه انبار در واحدهای تولیدی تعریف کنیم. مگر نه اینکه شهرداری ها به جای تولید کالا به تولید خدمات اشتغال

دارند و خدمات، محصول ایفای وظایف و فعالیت های آنهاست. در این حالت ممکن است انبارها به صورت مستقیم بر حسب انواع کالاهای مورد نیاز خدمات مختلف از هم تفکیک شده و در واحدهای عملیاتی همچون واحدهای خدمات شهری یا واحدهای عمرانی مستقر شوند و ارتباط سازمانی چند جانبه ای داشته باشند. نمودار ۱-۳، جایگاه کاربردی انبار را در شهرداری ها نشان می دهد.



نمودار ۱-۳: جایگاه سازمانی مطلوب و کاربردی انبار در شهرداری

- **وظیفه انبارداری و وظایف مسؤلان و متصدیان مربوطه:** وظیفه انبارداری در دو سطح انجام می شود. سطح اول، سطح اداره کردن امور انبارهاست و سطح دوم، همان فصل ساده انبارداری یا به عبارت دیگر، انجام امور انبار شامل مراقبت از ساختمان انبار و کالاهای موجود در آن، دریافت کالاهای وارده به انبار و تحویل کالاهای درخواستی واحدهای مختلف از انبار است. در مؤسساتی که هر روزه حجم قابل توجهی از کالاهای متعدد خریداری و به انبار وارد و سپس برای مصرف یا استفاده واحدهای مختلف از انبار خارج می شود، بخشی از وظایف انبارداری را

اداره امور انبارها تشکیل می دهد که به جنبه هائی از وظایف سرپرستان سطوح میانی ساختار سازمانی مربوط می شود و باید به آنها فراتر از وظایف ساده متصدیان انبار نگریسته شود. بر این اساس وظایف انبارداری در دو سطح جداگانه به شرح زیر مطرح می گردد.

### وظایف سرپرستان و مسئولین انبارداری: وظایفی است که در زمره وظایف

مدیریتی قرار می گیرند و اهم اقدامات و فعالیت های زیر را شامل می شوند:

الف- برنامه ریزی در جهت استفاده بهینه از انبارها با توجه به نوع و اندازه و محل آنها و وضعیت حفاظتی هر یک در تناسب با انواع کالاها و عنداللزوم هماهنگی لازم برای جابجائی

ب- بازدید مستمر از انبارها و تشخیص نواقص و کمبودهای آنها و پی گیری برای رفع مشکلات و نارسائی ها

ج- همکاری با واحدهای فن آوری اطلاعات سازمان متبوع جهت استقرار سیستم های نرم افزاری تهیه شده در انبار و آموزش انبارداران برای ثبت اطلاعات در آن سیستم.  
د- همکاری با واحدهای تأمین نیروی انسانی سازمان در به کارگیری متصدیان مجرب و امین در انبارها.

ه- سازماندهی مناسب نیروها در انبارهای مختلف و هدایت و سرپرستی آنها و نظارت و کنترل بر عملکرد هر یک

و- نظارت بر عملیات ثبت اطلاعات در سیستم نرم افزاری و کنترل موجودی مواد و کالاهای مختلف و تهیه گزارشات لازم برای مقامات بالادست.

ز- همکاری با واحدهای مختلف سازمان در ایفای وظایف مربوطه در ارتباط با انبار به خصوص همکاری و ارائه اطلاعات لازم به دایره حسابداری قیمت تمام شده و تعیین حداقل، حداکثر و نقطه سفارش.

ح- همکاری با امور مالی سازمان جهت سازماندهی مناسب و فراهم نمودن امکانات لازم برای موجودی برداری های دوره ای، محافظت از کالاهای موجود در انبار،

نحوه تحویل کالا به واحدهای درخواست کننده و نیز نحوه بسته بندی، شمارش و توزین کالا.

ی- تهیه گزارشات مورد نیاز مقامات بالادست و اجرای مقررات و دستورات سازمانی.

### وظایف متصدیان انبار به شرح زیر است<sup>(۲)</sup>:

الف- تحویل گرفتن اجناس و کالاهای خریداری شده طبق اسناد و مدارک خرید

ب- صدور قبض انبار یا برگ رسید کالا به انبار پس از تحویل گرفتن آن

ج- صدور حواله انبار هنگام تحویل دادن کالا به واحدهای درخواست کننده

د- صدور فرم های مرجوعی، برگشت از خرید و سایر فرم های مشابه

ه- صدور برگ درخواست خرید کالا در صورت لزوم

و- ثبت مشخصات و تعداد اجناس وارده و صادره در سیستم نرم افزاری انبار

ز- همکاری با واحدهای مرتبط سازمان به خصوص امور مالی در ارائه اطلاعات لازم

و موجودی برداری های دوره ای

ح- کنترل وضعیت فیزیکی ساختمان انبار از نظر نیاز به تعمیرات و یا تجهیزات و یا

نکات ایمنی و ارائه گزارش به مسئول یا سرپرست انبارها

ط- رعایت اصول ایمنی حفظ و حراست از اجناس و کالاهای متعدد موجود در انبار

ی- طبقه بندی و نگهداری اسناد و مدارک انبار و ارائه گزارشات لازم به سرپرست انبارها

شایان توجه است که امروزه با استقرار سیستم های نرم افزاری انبارداری در اغلب

انبارها و ارتباط شبکه ای آن با سایر سیستم های مالی و اداری مانند سیستم

حسابداری بهای تمام شده و سیستم های خرید، اطلاعات مورد نیاز واحدهای

مرتبط، در هنگام ثبت اطلاعات در سیستم انبار، به صورت ماشینی و به طور هم

زمان در دسترس آنها قرار می گیرد و از این نظر بسیاری از فعالیت ها و اقداماتی که

قبلاً به صورت دستی انجام می شد و موجب اتلاف وقت زیاد و یا بروز مشکلات و

ناهماهنگی های متعدد در ارتباط بین انبار و سایر واحدهای سازمان می گردید،

مرتفع و این گونه امور بسیار سهل و آسان شده است.



- **موجودی انبار:** مهم ترین جنبه اداره امور انبارها، موضوع کنترل موجودی انبار است. کنترل موجودی انبار ناشی از اصل «مناسب ترین زمان خرید» است و هدف آن از یک طرف آمادگی همیشگی انبار به پاسخگویی نیازمندی های واحدهای مختلف سازمان است و از طرف دیگر جلوگیری از توقف نابجای سرمایه سازمان و امکان استفاده بهینه از آن .

ضرورت کنترل موجودی در اداره امور انبارها ناشی از سه عامل مهم تأثیرگذار به شرح زیر است:<sup>(۳)</sup>

الف- سطح تقاضا و مقدار موجودی مورد نیاز در هر برهه از زمان.

ب- زمان مورد نیاز بین سفارش و دریافت کالاها (زمان تحویل فروشنده)

ج- مخارج مربوط به نگهداری موجودی به علت ریسک موجودی.

دو عامل «الف» و «ب» نیاز به توضیح بیشتر ندارد ولی وقتی صحبت از ریسک موجودی می شود، منظور انواع ریسک های مربوط به انبارکردن کالاها از قبیل تبخیر، کاهش وزن، خشک شدن، جذب رطوبت، خراب شدن و فاسد شدن، آسیب پذیری در مقابل سوانح طبیعی غیر مترقبه و حوادث مترقبه مانند آتش سوزی و نهایتاً منسوخ و از رده خارج شده کالا است. کالاهای موجود در انبار سرمایه ای است که راکد مانده است و چنانچه مشمول ریسک موجودی نیز شود، حاصلی جز زیان مضاعف ندارد، بنابراین مسؤولین اداره امور انبارها باید با اطلاع از قواعد «میزان موجودی»، نگهداری کالای مازاد نیاز در انبارها را به حداقل برسانند. البته ممکن است در برخی موقعیت های خاص با توجه به شواهد و قرائن نسبت به گران شدن ناگهانی برخی از کالاها یقین حاصل شود و نسبت به خرید آن بیش از میزان مورد نیاز اقدام گردد و بدین ترتیب ریسک مازاد موجودی انبار پذیرفته شود که البته این یک ریسک آگاهانه و برای پیشگیری از زیان قابل توجه قریب الوقوع است.

در هر حال با توجه به سه عامل تأثیرگذار بر کنترل موجودی، مسئله اینست که نگهداری چه مقدار از کالا ضروری است و وجود چه مقدار از موجودی واقعاً بهینه خواهد بود؟ از آنجا که غالب مؤسسات هزاران قلم کالا را به عنوان موجودی نگهداری

می کنند، نمی توان برای مقدار مناسب موجودی همه آنها برنامه ریزی کرد به همین دلیل معمولاً کنترل موجودی در مورد اقلامی اعمال می شود که تأثیر مهمی بر هزینه موجودی ها داشته باشند بنابراین با بررسی انواع کالاهای موجود در انبار، آنها را طبقه بندی نموده و با روش های ارزیابی، موجودی های «سرمایه بر» شناسائی و تحت کنترل قرار می گیرند. بر این اساس ابتدا کلیه اقلام صورت برداری می شود و سپس بر مبنای ارزش و مقدار مصرف رتبه بندی می شوند. این روش را روش «ABC» می خوانند صاحب نظران معتقدند که معمولاً ۵۰ درصد از کل این اقلام در طبقات A و B و ۵۰ درصد باقی مانده در طبقه C قرار می گیرند؛ هم چنین نظر بر اینست که در این روش ۲۰ درصد از اقلام بالای جدول رتبه بندی در حدود ۸۰ درصد سرمایه ها را به خود اختصاص می دهند که این طبقه را طبقه A می نامند؛ بنابراین آنها تحت کنترل اصلی قرار می گیرند. این روش را قانون «۸۰-۲۰» می خوانند<sup>(۴)</sup>.

- **ارزیابی موجودی ها:** با توجه به پیش نیاز «ارزش موجودی ها» در طبقه بندی کالاها و هم چنین تأثیری که ارزش موجودی ها در اقلام حساب ها در حسابداری بهای تمام شده دارد، موضوع ارزیابی موجودی ها از مسائل مهم اداره امور انبارهاست. در هر مقطع تاریخی ممکن است موجودی یک کالا در انبار از خریدهای مختلفی باشد که با قیمت های متفاوتی خرید شده اند. چنانچه مقداری از این کالا برای مصرف به یکی از واحدهای سازمان تحویل شود قیمت آن چقدر است؟ و قیمت کالای باقی مانده در انبار چه مبلغ است؟ باتوجه به اینکه نحوه ارزش گذاری موجودی ها به خصوص در مورد کالاهای واقع در طبقات A و B تأثیر زیادی دارد لذا برای ارزیابی موجودی ها روش های مختلفی ابداع شده است این روش ها در ۲ دسته کلی تقسیم بندی می شوند:

- روش های مبتنی بر بهای تمام شده واقعی

- روش های مبتنی بر قیمت بازار

دسته اول شامل چهار روش متداول است که به شرح زیر مورد استفاده قرار می گیرند:<sup>(۵)</sup>

**روش اولین صادره از اولین وارده (FIFO):**<sup>۱</sup> در این روش فرض بر این قرار داده می شود که مصرف هر واحد از کالا به همان ترتیب است که وارد انبار شده است یعنی واحدهائی که ابتدا وارد انبار شده است، برای مصرف نیز قبل از همه از انبار خارج می شود. در این روش چنانچه قیمت کالا در خریدهای بعدی نسبت به خرید قبل افزایش یافته باشد، ارزش کالای باقی مانده در انبار بیشتر از قیمت روز بازار نشان داده خواهد شد و برعکس چنانچه قیمت خریدهای بعدی نسبت به خرید قبلی کاهش یافته باشد، ارزش کالای باقی مانده در انبار کمتر نشان داده می شود.

**روش اولین صادره از آخرین وارده (LIFO):**<sup>۲</sup> در این روش فرض بر اینست که ابتدا واحدهائی از کالا برای مصرف از انبار خارج می شود که آخر از بقیه واحدها خریداری شده اند. بدیهی است که در این روش، ارزش موجودی برعکس روش FIFO خواهد بود یعنی چنانچه قیمت خریدهای متأخرتر بیشتر از خریدهای قبلی باشد، ارزش کالای باقی مانده در انبار کمتر از قیمت روز بازار نشان داده خواهد شد.

**روش میانگین موزون:**<sup>۳</sup> در این روش بهای تمام شده هر واحد کالای موجود در انبار، از تقسیم بهای تمام شده همه نوبت های خریداری شده کالا در یک دوره بر تعداد کالای موجود به دست می آید. بنابراین بهای تمام شده کالای موجود در این روش و نیز بهای کالای خارج شده از انبار، مبلغی بین مبالغ به دست آمده در روش های FIFO و LIFO خواهد بود.

<sup>1</sup> First In First Out

<sup>2</sup> Last In First Out

<sup>3</sup> Weighted Average

**روش میانگین متحرک<sup>۱</sup>:** در این روش بهای تمام شده هر واحد کالای موجود در انبار معادل بهای هر واحد آخرین نوبت کالای وارده به انبار به دست می آید. بنابراین کالای خارج شده از انبار با قیمت آخرین خرید محاسبه می شود، هرچند تعداد آن از تعداد آخرین خرید بیشتر باشد. جدول ۳-۱، ارزش موجودی کالای الف را در یک مقطع تاریخی در چهار روش فوق نشان می دهد.

**جدول ۳-۱: مقایسه ارزش موجودی کالای الف در چهار روش ارزیابی موجودی**

ارزش موجودی باقی مانده- هزار ریال				بهای واحد	تعداد	شرح
MA	WA	LIFO	FIFO			
۱۰۰۰	۱۰۰۰	۱۰۰۰	۱۰۰۰	۵۰	۲۰۰	موجودی اول دوره (۱/۱)
۶۰۰۰	۶۰۰۰	۶۰۰۰	۶۰۰۰	۶۰	۱۰۰	خرید (۲/۱)
۵۵۰۰	۵۵۰۰	۵۵۰۰	۵۵۰۰	۵۵	۱۰۰	خرید (۳/۱)
۲۲۰۰۰	۲۱۵۰۰	۲۱۵۰۰	۲۱۵۰۰		۴۰۰	موجودی در تاریخ ۳/۳۱
۸۲۵۰	۸۰۶۲/۵	۸۵۰۰	۷۵۰۰		۱۵۰	مصرف ۴/۵
۸۲۵۰	۸۰۶۲/۵	۸۵۰۰	۸۷۵۰		۱۵۰	مصرف ۴/۲۰
۵۵۰۰	۵۳۷۵	۵۰۰۰	۵۲۵۰		۱۰۰	موجودی در تاریخ ۴/۳۱

دسته دوم نیز شامل ۳ روش متداول به شرح زیر است<sup>(۶)</sup>:

**روش بهای تمام شده یا قیمت بازار، هر کدام کمتر است:** در این روش فرض بر این است که اگر قیمت مواد در بازار کاهش یابد، قیمت کالای تولیدی نیز باید به همان نسبت کاهش یابد تا توان رقابتی شرکت در بازار حفظ شود. در این روش، زیان حاصل از تفاوت قیمت، در حساب سود و زیان دوره مالی منظور می شود.

**روش بهای معادل قیمت بازار:** در این روش بهای موجودی ها براساس قیمت بازار تعیین می شود

**روش قیمت فروش:** از این روش معمولاً برای قیت گذاری اجناس زاید و اسقاط استفاده می شود؛ چون هیچ ملاکی برای ارزیابی قیمت آنها در دست نمی باشد.

<sup>1</sup> Moving Average

### ۳-۱-۲- تحویل کالای خریداری شده به انبار

در شهرداری ها نحوه تحویل کالای خریداری شده، متناسب با نوع معاملات یعنی جزئی، متوسط و عمده، مشخص می شود. همان طوری که قبلاً اشاره شد، در تحویل کالای خریداری شده شهرداری ها، مواد ۱۱ و ۱۲ آیین نامه مالی شهرداری ها موارد زیر را مقرر نموده است.

الف- در معاملات جزئی، اجناس توسط کارپرداز به انباردار تحویل داده خواهد شد یا جنس یا کار انجام شده مستقیماً به واحد درخواست کننده تحویل داده می شود.

ب- در معاملات متوسط، تحویل تحت نظارت کمیسیون مرکب از سه نفر به انتخاب شهردار انجام می پذیرد.

ج- در معاملات عمده، تحویل تحت نظارت کمیسیون مرکب از دو نفر نماینده منتخب شهردار و یک نفر نماینده ذی صلاحیت به انتخاب شورای شهر انجام خواهد شد.

د- کمیسیون تحویل معاملات متوسط و عمده باید برای تحویل هر فقره جنس یا کار صورت مجلس تنظیم نموده و در آن به طور صریح قید گردد که جنس مورد معامله یا کار انجام شده طبق نمونه و یا طبق مشخصات مندرج در پیمان یا استعلام بها می باشد.

ه- در مورد اجناسی که به انبار تحویل داده می شود، علاوه بر اعضاء کمیسیون تحویل و فروشنده کالا یا پیمانکار، انباردار نیز باید صورت مجلس را امضا نموده و برای تحویل کالا قبض انبار صادر نماید.

و- هرگاه بین اعضاء کمیسیون در نوع و مشخصات کالا یا کار مورد تحویل اتفاق آراء نباشد، نظر شهردار قاطع نخواهد بود.

- ترتیب تحویل کالا یا خدمت در شهرداری تهران: تحویل کالای خریدار شده و یا کار انجام شده در شهرداری تهران تابع مقرراتی شبیه مقررات سایر شهرداری هاست و در موارد جزئی تفاوت هائی در آن مشاهده می شود:

- الف- هر سه عضو کمیسیون معاملات عمده مانند معاملات متوسط به انتخاب شهردار تهران تعیین می شوند.
- ب- قبوض انبار صادره (که باید دارای شماره مسلسل باشد) در دفتر انبار ثبت می شوند و شماره ثبت دفتر روی قبض انبار درج می گردد.
- ج- در مواردی که کالا در خارج از انبار تحویل می گردد، صورت مجلس تحویل مبنای صدور قبض انبار و حواله انبار قرار می گیرد.

### ۳-۱-۳- کنترل موجودی ها و انبارگردانی<sup>(۷)</sup>

معمولاً در اغلب سازمان ها انبارها از واحدهایی هستند که در سیستم اداری، افراد محدودی ناظر بر گردش کار و عملیات روزانه آنها می باشند؛ لذا برای کنترل صحت جریان ورود و خروج کالا از انبار، نظارت های دوره ای بر کار انبارها بیشتر از نظارت مستمر کاربرد و اهمیت دارد. برای کنترل عملیات انبار، روش های مختلفی به کار گرفته می شود که در واحدهای تولیدی به دلیل حجم و تنوع موجودی ها بیشتر مورد استفاده قرار می گیرد؛ کنترل نمونه ای، کنترل موارد مشکوک، کنترل مواد و کالاهایی که تعیین مقدار آنها دشوار یا پرهزینه است از روش های کنترل های خاص است که علاوه بر روش عمومی کنترل موجودی یعنی موجودی برداری عینی کالاها، از روش های مورد استفاده مؤسسات تولیدی و انتفاعی می باشد.<sup>۱</sup>

**موجودی برداری عینی کالاها:** موجودی برداری عینی رایج ترین روش کنترل موجودی انبار است که جهت اطمینان از صحت جریان ورود و خروج کالا در انبار و کنترل دارایی غیر نقدی مؤسسه، برای مسئولان ذی ربط اهمیت بسزایی دارد. موجودی برداری عینی خود به دو صورت انجام می شود. **موجودی برداری عینی مستمر و موجودی برداری عینی دوره ای.**

<sup>۱</sup> برای مطالعه بیشتر در این زمینه رجوع کنید به کتاب «اصول کاربرداری و انبارداری» تألیف منوچهر امیرشاهی

**موجودی برداری عینی مستمر:** در این روش، گروهی در سازمان ماموریت می یابند که به طور دائمی و در زمان های معین از موجودی انبار شمارش، اندازه گیری و یا توزین به عمل آورند و عین موجودی های به دست آمده را با موجودی ثبت شده در کارت یا دفتر انبار مطابقت داده و نتیجه را به مقامات مسئول گزارش دهند، تا موارد اختلاف قابل توجه بررسی و مورد پیگیری قرار گیرد.

**موجودی برداری عینی دوره ای یا (انبارگردانی):** با توجه به توضیحاتی که در خصوص وضعیت نظارت بر عملیات انبارها داده شد، در مواقعی که بهای تمام شده کالاهای فروش رفته یا مصرف شده مورد محاسبه قرار می گیرد و موجودی ها نیز به عنوان دارایی های غیرنقدی در صورت های مالی منعکس می گردد، کنترل موجودی ها برای اطمینان از وجود عینی و واقعی کالاها و اجناس ثبت شده در کارت ها و دفاتر انبار و نیز تطبیق با اقلام ثبت شده در دفاتر مالی به عنوان دارایی های غیرنقدی مؤسسه، اهمیت زیادی دارد و موجودی برداری دوره ای یا انبارگردانی، براساس الزامات قانونی و یا مقررات داخلی مؤسسه، یکی از وظایف اصلی حسابداری و واحد انبار می باشد. در ایران طبق اصول ناظر بر تهیه صورت های مالی پایان دوره و استانداردهای حسابداری مؤسسات تجاری، انجام انبارگردانی از الزامات گزارشگری مالی است و حسابرسان رسمی بر فرایند انبارگردانی این مؤسسات نظارت می نمایند.

با توجه به مطالب فوق وجوه تمایز انبارگردانی یا موجودی برداری عینی پایان دوره را می توان به شرح زیر خلاصه کرد:

- ۱- انبارگردانی عبارت است از شمارش کالاها و اجناس موجود در انبار و تطبیق آنها با کارت ها و دفاتر انبار و حسابداری در پایان دوره مالی یا میان دوره مالی.
- ۲- انبارگردانی در بسیاری از مؤسسات یک وظیفه رسمی امور مالی و واحد انبار می باشد.

انبارگردانی دارای «اصول و قواعد رسمی» و «سازماندهی اجرایی» مشخص است که به موجب آیین نامه ها و دستورالعمل های مربوطه تعیین می شود و رعایت آن در فرایند انبارگردانی الزامی است.

**سازماندهی انبار گردانی:** معمولاً برای انجام انبارگردانی یک کارگروه موقت مرکب از مسئولین امورمالی یا حسابداری، مسئولین انبارها، حسابرسان رسمی و داخلی و نماینده رییس یا مدیر مؤسسه تشکیل می شود که بر کلیه مراحل کار انبارگردانی نظارت می نماید.

اهم وظایف این گروه به شرح زیر است:

الف- تنظیم جدول زمانبندی برنامه انبار گردانی

ب- تعیین یک نفر از کارکنان متخصص و مجرب به عنوان هماهنگ کننده عملیات

ج- تعیین یک نفر از کارکنان امین و خبره به عنوان مسئول ناظر بر کارگروه های شمارش

ه- فراهم نمودن مقدمات اجرای کار و تدارک کلیه ابزار و وسایل مورد نیاز اجرای عملیات

و- هدایت عملیات انبارگردانی براساس آیین نامه ها و دستورالعمل های اجرایی مربوطه

ز- رفع موانع و مشکلات پیش آمده و عنداللزوم انعکاس موارد حاد و بغرنج به

مدیریت مؤسسه

ح- بررسی نتایج کار گروه های شمارش، تصویب آن و تهیه گزارش انجام کار و ارائه

به مقامات ذی ربط

**عملیات اجرایی انبارگردانی:** شامل سه مرحله است: مرحله قبل از شروع شمارش،

مرحله انجام شمارش و مرحله پس از شمارش

**الف- مرحله قبل از شروع شمارش-** اجرای این مرحله شامل فعالیت ها و

اقدامات زیر است:

- ملاحظه و بررسی صورت های موجودی کالاها و عنداللزوم بازدید از انبارها و

کالاهای موجود در آن جهت ارزیابی حجم عملیات شمارش؛

- تعیین مدت زمان انبارگردانی و تاریخ شروع و پایان کار آن بر اساس تجربیات

دوره های گذشته؛



- اطلاع رسانی مناسب به کلیه واحد های سازمان، جهت دریافت کالاهای مورد نیاز خود از انبارها قبل از شروع کار انبار گردانی، هم چنین معرفی مسئول هماهنگ کننده عملیات و اعلام سایر نکات لازم؛
- تنظیم برنامه شمارش و تهیه و تنظیم فرم های مورد نیاز؛
- تعیین گروه های شمارش متناسب با تعداد و انواع انبارها و حجم موجودی های هر کدام از آنها، تعیین افراد شمارش گر و آموزش توجیهی آنان جهت آشنایی با کار انبار گردانی و نحوه تکمیل فرم ها و سایر نکات لازم؛
- تکثیر فرم های شمارش (طبق نمونه) و شماره گذاری آن بر اساس طبقه بندی موجودی کالا ها، تکمیل اطلاعات پیش نیاز طبق کارت های انبار و الصاق فرم های شمارش بر روی قفسه ها و محل استقرار کالاهای؛
- بررسی و ثبت آخرین شماره های رسید انبار و حواله انبار هر انبار در صورت جلسه ای به امضای اعضای کارگروه انبار گردانی، مسئول شمارش و انباردار مربوطه؛
- ب- مرحله حین شمارش: اجرای این مرحله شامل فعالیت ها و اقدامات زیر است:**
- تعیین محل آغاز حرکت و مسیر حرکت هر گروه شمارشگر در هر انبار به نحوی که کلیه کالاها به طور منظم و به ترتیب شمارش شده و اقلامی از قلم نیفتد و نیز از تلاقی شمارش گران جلوگیری شود.
- انجام شمارش اول و برداشت و ثبت فرم مربوطه و ثبت شمارش در آن توسط گروه اول
- انجام شمارش دوم و برداشت و ثبت فرم مربوطه و ثبت شمارش در آن توسط گروه دوم
- تحویل فرم های شمارش اول و دوم به مسئول شمارش در پایان ساعت کاری هر روز
- برداشت سربرگ شمارش از محل های الصاق آنها توسط مسئول شمارش و تطبیق شمارش های اول و دوم براساس شماره مسلسل آنها

- تفکیک دو فقره فرم هایی که با هم مطابقت دارند از دو فقره فرم هایی که با هم مطابقت ندارند. به ترتیب شماره فرم ها و تحویل سوش (ته برگ) شمارش سوم به گروه های شمارش گر سوم؛

- برنامه ریزی برای شمارش سوم کالاهای شمارش شده غیرمنطبق با کمک مسئول هماهنگ کننده عملیات و تحویل سوش (ته برگ) شمارش سوم به گروه های شمارش گر سوم؛

- حرکت و شمارش گروه سوم شمارشگر و ثبت در فرم شمارش سوم دریافتی از مسئول شمارش

**ج- مرحله پس از شمارش:** پس از انجام عملیات شمارش اقدامات زیر توسط مسئولین مربوطه معمول می شود:

- تکمیل صورت انبارگردانی (طبق نمونه) توسط مسئول شمارش و کپی برداری از آن در نسخ مورد نیاز و امضای آنها و تحویل به مسئول هماهنگ کننده به پیوست کلیه فرم های شمارش

- کنترل صورت مزبور با فرم های پیوست آن به روش مناسب و در میان گذاشتن موارد مغایرت با مسئول شمارش و رفع آنها و اصلاح و نهایی کردن صورت انبارگردانی و تحویل آن به دبیر کارگروه انبارگردانی، پس از امضای کلیه نسخ آن اقدامات نهایی توسط کارگروه انبارگردانی به شرح زیر است:

- بررسی صورت مزبور و موارد مغایرت بین موجودی های ثبت شده در کارت های انبار و موجودی برداری واقعی

- استخراج موارد مغایرت های فاحش و بررسی علل آن

- تنظیم صورت جلسه پایان عملیات انبارگردانی متضمن تاریخ شروع و پایان کار، نحوه اجرا، نحوه همکاری واحد های ذی ربط، مشکلات و موانع پیش آمده و نحوه مرتفع ساختن آنها، تجزیه و تحلیل نتیجه انبارگردانی و صورت انبارگردانی و نهایتاً اعلام موارد مغایرت های فاحش و علل آن جهت بررسی و پی گیری مقامات بالاتر

- ارسال صورت جلسه متضمن صورت انبارگردانی به مدیریت مؤسسه و حسابرسان رسمی جهت اقدامات بعدی  
 دو فقره فرم اصلی انبارگردانی طبق نمونه های صفحات بعد ملاحظه می شود:

برگ شماره کالای					
نام انبار:			کد انبار:		
نام کالا:		شماره کارت:		کد کالا:	
محل نگهداری:		فلسه:		طبقه:	
ردیف:					
شماره سربال					
شماره اول و دوم					
شماره سربال					
وضعیت کالا		سالم		آسیب دیده جزئی	
مقدار کالا				آسیب دیده کلی	
جمع					
شماره گروه ۱					
کد:		نام:		اعضای:	
کد:		کد:		نام:	
کد:		اعضای:			
شماره دوم					
شماره سربال					
وضعیت کالا		سالم		آسیب دیده جزئی	
مقدار کالا				آسیب دیده کلی	
جمع					
شماره گروه ۱					
کد:		نام:		اعضای:	
کد:		کد:		نام:	
کد:		اعضای:			
شماره اول					
شماره سربال					
وضعیت کالا		سالم		آسیب دیده جزئی	
مقدار کالا				آسیب دیده کلی	
جمع					
شماره گروه ۱					
کد:		نام:		اعضای:	
کد:		کد:		نام:	
کد:		اعضای:			

مقایرت		انبارگردانی			شرح کالا طبق کارت انبار یا دفتر انبار			
توضیحات	اتلافی	کسری	اسا ۲	شمارش	شمارش	تعداد	نام کالا	شماره کارت انبار
			برابر با شماره سوم	نوم	اول			
مسئول هماهنگ کننده انبارگردانی					مسئول شمارش			
نام: _____					نام: _____			
اعضای: _____					اعضای: _____			

### ۳-۲- تنظیم اسناد معاملات و روابط کارپردازی

ماده ۳۶ آیین نامه مالی شهرداری ها مقرر داشته است «طرز تهیه اسناد هزینه و مدارک ضمیمه آن و طرز طبقه بندی هزینه های شهرداری و اصول و قواعد انبارداری و رابطه آن با کارپردازی به موجب دستورالعملی که به وسیله وزارت کشور تصویب و ابلاغ خواهد شد، مقرر خواهد گردید»

البته رابطه کارپردازی فقط به رابطه با انبار محدود نمی شود و مسائل متعددی که پیرامون تدارک کالا وجود دارد، موجب می شود که رابطه کارپردازی با واحدهای مختلف سازمان و نیز نحوه ارتباط با فروشندگان و عرضه کنندگان کالا در بیرون سازمان، به موضوعی در خور توجه و توضیح تبدیل شود و طرز تهیه اسناد معاملات نیز به عنوان آخرین مرحله از مراحل تدارکات مورد شرح و بسط قرار گیرد.

### ۳-۲-۱- روش تنظیم و نگهداری اسناد معاملات

ماده ۷۹ اصلاحی قانون شهرداری مقرر داشته است:

«کلیه پرداخت های شهرداری در حدود بودجه مصوب با اسناد مثبت و با رعایت مقررات آیین نامه مالی به عمل خواهد آمد. این اسناد باید به امضای رئیس حسابداری و شهردار که ذی حساب خواهند بود یا قائم مقام آنان که مورد قبول شورای شهر باشد، برسد»

در فصل دوم ضمن تشریح فرایند انجام معاملات در شهرداری، از تنظیم برخی از اسناد مورد نیاز نام برده شد که مشخصاً می توان به برگ استعلام بها، رسید انبار و صورت جلسه کمیسیون معاملات اشاره کرد؛ اما در این بخش به صورت مشخص کلیه اسناد و مدارک مستند انجام معامله مورد بررسی قرار خواهد گرفت. این اسناد که به آنها اسناد کارپردازی اطلاق می شود طبق مفاد ماده ۷۹ قانون شهرداری، به عنوان اسناد مثبت پرداخت هزینه تا مرحله «صدر حواله» می باشد. البته باید یادآوری نمود که ماده ۳۶ آیین نامه مالی شهرداری ها طرز تهیه اسناد هزینه و مدارک ضمیمه آن را به تصویب دستورالعمل وزارت کشور موکول نموده است ولی باتوجه به عدم تصویب این دستورالعمل، این اسناد طبق مبانی نظری مدیریت تدارکات و تجربیات عینی از فرم های مورد عمل در بسیاری از مؤسسات و سازمان ها طبقه بندی و ارائه می گردد:

اسناد و مدارک مستند انجام معامله که به وسیله کارپردازی تهیه و در جریان تصویب معامله توسط مقامات مجاز سازمان قرار می گیرد به شرح زیر است:

- **درخواست خرید:** تقریباً در کلیه سازمان ها و مؤسسات (حتی در بخش خصوصی) براساس ضوابط و مقررات مربوطه، واحد کارپردازی نمی تواند کالاها و خدمات مورد نیاز واحدهای مختلف سازمان را با درخواست شفاهی یا تلفنی در جریان خرید قرار دهد، ضمن اینکه قبل از اقدام به خرید (هر چقدر هم جزئی و کم

بها باشد) درخواست خرید باید به تصویب مقامات ذی صلاح سازمان برسد.<sup>۱</sup> معمولاً در بسیاری از سازمان ها نیازمندی های واحدها مستقیماً در جریان خرید قرار نمی گیرد، بلکه این درخواست ها ابتدا به انبار ارجاع می شود تا از موجودی انبار تحویل گردد ولی چنانچه کالاهای مورد درخواست در انبار موجود نباشد. توسط انباردار درخواست خرید تنظیم و در جریان اقدام قرار می گیرد.

البته چون در شهرداری ها خرید های برنامه ریزی شده<sup>(۸)</sup> کمتر صورت می گیرد، طبق مبانی قانونی مربوطه، واحدهای مختلف شهرداری می توانند به صورت مستقیم درخواست خرید تنظیم و در سیر مراحل تصویب و اقدامات بعدی قرار دهند. باید توجه داشت که هر درخواست خریدی باید قبل از اقدام توسط کارپرداز ۲ مرحله را طی کند:

تأمین اعتبار: کارپرداز باید قبل از اقدام به خرید کالا و خدمات، از وجود اعتبار پرداخت آن اطمینان حاصل نماید تا پس از خرید با اشکال حسابداری از نظر عدم وجود اعتبار یا کمبود اعتبار مواجه نشود. به همین منظور، واحد درخواست کننده یا کارپرداز (بسته به نحوه عمل در هر شهرداری) باید قبلاً وجود اعتبار برای درخواست خرید مورد نظر، آن را به امضای رئیس حسابداری یا دایره اعتبارات برساند.

تصویب خرید: همان طوری که قبلاً نیز توضیح داده شد، در معاملات جزئی، انجام معامله پس از موافقت رئیس کارپردازی انجام می شود؛ ولی در معاملات متوسط و عمده، قبل از اقدام به انجام مراحل استعلام یا مناقصه، ضرورت خرید کالاها یا خدمات مورد نظر باید به تصویب شهردار یا مقاماتی که از طرف او دارای اختیارات لازم می باشند، برسد.

در ادامه نمونه ای از یک فرم درخواست خرید نشان داده شده است.<sup>(۹)</sup> شایان توجه است که معمولاً در اغلب مؤسسات، فرم درخواست خرید در دو نسخه تهیه می شود و

<sup>۱</sup> ماده ۳۳ آئین نامه مالی شهرداری ها: «پرداخت هزینه ها در شهرداری مستلزم طی مراحل سه گانه زیر است:  
الف- ایجاد تعهد در حدود اعتبارات مصوب و مقررات جاری و تحقق یافتن تعهد به این طریق که کار و خدمتی انجام یا اموالی به تصرف شهرداری در آمده و بدین وسیله دینی برای شهرداری ایجاد شده باشد.  
ب- تشخیص مستند مبلغی که باید به هر یک از دائنین پرداخت شود  
ج- صدور حواله در وجه دائن یا دائنین در قبال اسناد مثبت»

کارپردازان موظف به ثبت آن در دفتری به نام «دفتر ثبت درخواست خرید» می باشند و پس از ثبت، شماره ردیف ثبت را در درخواست درج و نسخه دوم آن را امضاء و به واحد درخواست کننده مسترد می نمایند. هرگاه واحد متقاضی، وضعیت اقدام نسبت به هر درخواست خرید را از واحد کارپردازی پی گیری نمایند، کارپردازی، باتوجه به شماره ثبت آن، مرحله اقدام را به اطلاع واحد درخواست کننده خواهد رساند. البته امروزه در بسیاری از مؤسسات، اقدامات فوق در سیستم های نرم افزاری مدیریت تدارکات طراحی می شود و کاربران باتوجه به سطوح دسترسی مجاز به اطلاعات، می توانند مراتب را در سیستم رایانه ای ردیابی و پی گیری نمایند.

شهرداری -----						
درخواست خرید						
شماره:			تاریخ:			
نام درخواست کننده:			به: اداره تدارکات			
لطفاً اجناس مشروحه ذیل که مورد درخواست این واحد می باشد خریداری و تحویل تیار گردد.						
شماره ردیف	نام کالا	شماره فنی	تعداد یا مقدار مورد تقاضا	برآورد قیمت واحد	برآورد قیمت کل	ملاحظات
مسئول واحد:						

فرم نمونه فرم درخواست خرید

- **برگ استعلام بها:** در معاملات متوسط، متصدی خرید باید از سه نفر فروشندگان کالا یا انجام دهندگان کار استعلام کتبی به عمل آورد. با توجه نکاتی که باید در استعلام بها درج گردد و نحوه تکمیل آن توسط فروشندگان، می توان فرم استعلام بها را به شکل زیر طراحی نمود:

شهرداری.....

### برگ استعلام بها

شخص حقیقی: خواهشمند است حداقل بهای پیشنهادی و مدت تحویل خدمات  
 شخص حقوقی: کالا  
 مشروح ذیل را در ستون مربوطه درج و پس از امضاء حداکثر ظرف مدت .....  
 روز به اینجانب مسترد نمایید.  
 متصدی خرید  
 نام و نام خانوادگی: امضاء:

بهای پیشنهادی				شرح و مشخصات کالا یا خدمت	ردیف
بهای کل	بهای واحد	واحد	مقدار		
					۱
					۲
					۳
					۴
					۵
				جمع	



اینجانب	شخص حقیقی	شخص حقیقی	کالا
شخص حقیقی	به نشانی زیر حداقل بهای ممکن	فوق را به شرح	کالا
جدول بالا پیشنهاد و اعلام می‌نمایم که	خدمت مشروح فوق را ظرف مدت	روز تحویل می‌نمایم.	خدمت
نشانی:	شخص حقیقی	نام	تاریخ:
شخص حقیقی	مهر و امضاء:		

فرم نمونه فرم برگ استعلام بها

- صورت جلسه کمیسیون معاملات: همان طوری که قبلاً توضیح داده شد، انجام معاملات متوسط پس از موافقت کمیسیون معاملات مجاز خواهد بود که قاعدتاً نحوه بررسی استعلامات دریافت شده و مذاکرات و تصمیمات کمیسیون باید در صورتجلسه ای درج و برای کارپردازی مستند انجام معامله قرار گیرد؛ لذا یکی دیگر از اسناد لازمه و مثبت معاملات متوسط صورتجلسه کمیسیون معاملات می باشد. فرم بعدی نمونه ای از صوت جلسه کمیسیون معاملات را ارائه می دهد صورتجلسه کمیسیون معاملات معمولاً در سه نسخه تنظیم می شود؛ یک نسخه از آن در نزد دبیر کمیسیون (رئیس حسابداری یا مدیر مالی شهرداری) باقی می ماند و دو نسخه به کارپردازی تحویل می شود. کارپردازی یک نسخه از صورت جلسه مزبور را در بایگانی خود نگهداری و نسخه دیگر را به سند هزینه معامله مربوطه ضمیمه می نماید.

شهرداری.....

شماره: صورت مجلس کمیسیون معاملات

تاریخ:

کمیسیون معاملات شهرداری در تاریخ            در محل شهرداری            تشکیل و فقره استعلام واصله در مورد            را به شرح زیر مورد بررسی قرار داده و پس از مذاکرات و تبادل نظر، مبتنی بر آرای اعضاء کمیسیون، تصمیم خود را به شرح ذیل اعلام می نماید.

ردیف	نام پیشنهاد دهنده	شرح کالا یا خدمات	بهای پیشنهادی	زمان تحویل	ملاحظات
۱		الف- ب- ج- جمع			
۲		الف- ب- ج- جمع			
۳		الف- ب- ج- جمع			
۴		الف- ب- ج- جمع			
۵		الف- ب- ج- جمع			

### رأی کمیسیون

۱- کمیسیون باتوجه به شرح و مشخصات یکسان پیشنهادات فوق و مناسب بودن زمان تحویل آن، حداقل بهای پیشنهادی ردیف را برنده استعلام تعیین و با انجام معامله با موافقت می نماید.

۲- کمیسیون باتوجه به شرح و مشخصات کامل تر و مناسب تر و مدت زمان تحویل قابل قبول تر پیشنهاد دهنده ردیف نسبت به سایر پیشنهادات، که در ستون ملاحظات درج شده است، پیشنهاد را برنده استعلام تعیین و با انجام معامله با ایشان موافقت می نماید.

۳- کمیسیون باتوجه به مناسب نبودن شرح و مشخصات فوق و بهای پیشنهادی و مدت زمان تحویل

هیچ کدام از پیشنهادات فوق را واجد شرایط برای انجام معامله تشخیص نداده و با تجدید استعلام بهاء موافقت می نماید.

شهردار یا معاون  
عضو ارشد شهرداری

مسؤل امور مالی

- صورتجلسه هیأت عالی معاملات: رسیدگی به پیشنهادهای مربوط به مناقصه یا مزایده در شهرداری به عهده هیأت عالی معاملات شهرداری است. این هیأت باید تصمیمات خود را مبنی بر تعیین برندگان اول دوم و سوم و یا رد پیشنهادات و رأی به تجدید مناقصه یا مزایده با تنظیم صورت مجلس اعلام نماید.

بسمه تعالی  
شهرداری \_\_\_\_\_  
صورت مجلس هیأت عالی معاملات

موضوع مناقصه:

هیئت عالی معاملات در ساعت \_\_\_\_\_ روز \_\_\_\_\_ مورخ \_\_\_\_\_ برای رسیدگی به پیشنهادات واصله در مورد مناقصه فوق الذکر در محل شهرداری \_\_\_\_\_ تشکیل و پس از گشایش پاکت پیشنهادات و ملاحظه اسناد و مدارک داخل هر پاکت، پیشنهادات ناهم را مسترد و پیشنهادات کامل را به شرح زیر طبقه بندی نموده و نظریه خود را مبنی بر آرای اعضای هیأت به شرح زیر اعلام می نماید:

ردیف	نام پیشنهاد دهنده	شرح کالا یا خدمات	قیمت پیشنهادی		ارزایی مالی	
			بهای جزء	بهای کل	امتیاز	قیمت تراز شده
۱		الف-				
		ب-				
		ج-				
		جمع				
۲		الف-				
		ب-				
		ج-				
		جمع				
۳		الف-				
		ب-				
		ج-				
		جمع				
۴		الف-				
		ب-				
		ج-				
		جمع				

امتیاز ارزیابی فنی بازرگانی:

به اتفاق آرا  
 با اکثریت آرا

۱- با توجه به مراتب فوق، هیأت عالی معاملات شهرداری \_\_\_\_\_ برندگان اول تا سوم مناقصه را به شرح زیر اعلام می نماید:

برنده اول: شرکت _____	با پیشنهاد قیمت _____	و قیمت تراز شده _____
برنده دوم: شرکت _____	با پیشنهاد قیمت _____	و قیمت تراز شده _____
برنده سوم: شرکت _____	با پیشنهاد قیمت _____	و قیمت تراز شده _____

۲- با توجه به وصول کمتر از سه فقره پیشنهاد، رأی کمیسیون مبنی بر تجدید مناقصه اعلام می گردد. رئیس امور مالی شهردار \_\_\_\_\_

نام: _____	امضاء: _____	نام: _____	امضاء: _____	نام: _____	امضاء: _____
عضو منتخب	رئیس حسابداری				

فرم نمونه فرم صورت مجلس هیأت عالی معاملات

- **فاکتور، صورت حساب، گواهی پرداخت:** فاکتور یا صورت حساب اصلی ترین مستند تعیین نوع، مشخصات و بهای کالا یا کار مورد خریداری است که توسط فروشنده صادر و به مأمور خرید تحویل می گردد. معمولاً نحوه تنظیم فاکتورها متناسب با نوع و مشخصات جنس، شرایط فروشنده و تشخیص و سلیقه آنها متفاوت است ولی در همه آنها نام شرکت یا مؤسسه یا فروشگاه، نشانی و شماره تلفن و شماره و تاریخ فاکتور و هم چنین نام و نشانی خریدار و جدولی با ستون های ردیف، شرح کالا یا خدمت، بهای واحد، مقدار و مبلغ کل به صورت چاپی درج می گردد و فروشنده در هنگام فروش، اطلاعات مربوط به کالا یا خدمت را با قید نام خریدار در آن نوشته و مهر و امضاء نموده و به متصدی خرید تسلیم می نماید. اما گاهی اوقات، فروشندگان برای فروش کالای خود مایل به صدور فاکتور نیستند و یا وضعیت کالا یا فروشگاه مورد نظر به گونه ای است که چاپ و ارائه فاکتور برای آنها معمول نمی باشد. در این گونه موارد متصدی خرید باید خود سندی به جای فاکتور فروش تنظیم و پس از تأیید مقام مسئول واحد کارپردازی آن را مستند پرداخت قرار دهد. فرم گواهی پرداخت زیر نمونه ساده ای از این گونه اسناد است:

گواهی پرداخت نقدی			
مبلغ	ریال وجه نقد بابت بهای	مشروح ذیل موضوع درخواست	کالاها
شماره			
۱-			
۲-			
۳-			
به نشانی		پرداخت گردید.	
نام و نام خانوادگی متصدی خرید:		امضاء:	
نام:	سمت:	امضاء:	امضاء:
پرداخت فوقی مورد تأیید است			

- **قرارداد یا پیمان:** با توجه به توضیحات مشروح قسمت ۶ فصل دوم (بند ۲-۶-۴ انعقاد قرارداد) در مواردی که نوع کالای مورد خریداری و یا اجرای پروژه ها و کارها ایجاب نماید که شهرداری در معامله مورد نظر با برنده استعلام یا مناقصه قرارداد منعقد نماید، «فرم پیمان ها» و «شرایط عمومی پیمان»، «قرارداد خرید خدمات مشاوره ای»، «قرارداد خرید خدمات حقوقی و کارشناسی» و سایر قراردادهای مربوط به خرید خدمات، طبق نمونه قراردادهای مورد استفاده سازمان های دولتی و مؤسسات عمومی، جزو اسناد لازمه و مثبتته معاملات شهرداری می باشد.

- **صورت وضعیت:** در قراردادهای پیمانکاری و اجرای پروژه های عمرانی، مستند تشخیص میزان کار انجام شده، مصالح مصرف شده و بهای آن ها صورتی است که توسط پیمانکار تنظیم و ارائه می شود، این مستند صورت وضعیت نام دارد و باید توسط مهندس ناظر، هم از نظر کارهای انجام شده و مصالح مصرف شده و هم از نظر مبلغ آحاد کارها و مصالح، کنترل و مورد تأیید قرار گیرد. صورت وضعیت در قراردادهای پیمانکاری هم چون فاکتور در معاملات جزئی، اصلی ترین مستند پرداخت محسوب می شود.

- **صورت مجلس کمیسیون تحویل:** آیین نامه مالی شهرداری ها تصریح نموده است که در معاملات متوسط و عمده باید تحویل جنس یا کار، تحت نظارت کمیسیون تحویل انجام پذیرد و برای تحویل هر فقره جنس یا کار باید صورت مجلس تنظیم شود. در مورد تحویل کالاها به انبار و واحد درخواست کننده، مبنای صدور قبض انبار و حواله انبار، صورت مجلس تحویل می باشد و انباردار و واحد درخواست کننده مجاز به تحویل مستقیم کالاها موضوع معاملات متوسط و عمده نمی باشند. هم چنین کاربرداری نمی تواند اسناد خدمات مورد خریداری موضوع معاملات عمده و متوسط را بدون تنظیم صورت مجلس، در جریان اقدام قرار دهد.

هرچند اعضای کمیسیون تحویل در معاملات متوسط و عمده یکسان نیستند ولی ترتیب تحویل کالا یا خدمات و تنظیم صورت مجلس و مندرجات آن و نحوه امضا و استفاده از آن در هر دو مورد یکسان است لذا فرم صورت مجلس تحویل را براساس مفاد ماده ۱۲ آیین نامه مالی شهرداری ها می توان طبق نمونه زیر طراحی نمود.

شهرداری.....

شماره: صورت‌مجلس کمیسیون تحویل

تاریخ:

کمیسیون تحویل شهرداری مورخ موضوع  
 در تاریخ بازدید به عمل آورده و  
 در محل  
 از .....  
 کالاها  
 خدمات  
 استعلام بها  
 مناقصه  
 کالاها  
 خدمات  
 صورت‌مجلس کمیسیون معاملات  
 قرارداد خرید  
 واحد انبار  
 واحد درخواست کننده

تائید نمود که مندرج در جدول ذیل با مقادیر و مشخصات مندرج در مربوطه مطابقت دارد و تحویل آنها به شهرداری بلامانع است.

ردیف	شرح و مشخصات کامل کالا	واحد	مقدار	ملاحظات
۱				
۲				
۳				
ردیف	شرح و مشخصات کامل کار یا خدمت	میزان	نحوه تطبیق	
۱				
۲				

عضو ۲ منتخب شهردار

عضو ۱ منتخب شهردار

نام، نام خانوادگی: امضاء:

نام، نام خانوادگی: امضاء:

نام، نام خانوادگی: امضاء:

 عضو ۳ منتخب شهردار نماینده شورای شهر

تحویل گیرنده

تحویل دهنده

نام، نام خانوادگی: امضاء:

نام، نام خانوادگی: امضاء:

 نماینده واحد درخواست کننده انباردار - شماره قبض انبار

فرم نمونه فرم صورت‌مجلس کمیسیون تحویل





### حواله انبار

در شهرداری در دو حالت صدور حواله انبار ضرورت می یابد. اول وقتی که اجناس و کالاهای مورد نیاز سازمان طبق درخواست واحد انبار خریداری و به انبار تحویل و در آنجا قرار گرفته و سپس به واحدهای درخواست کننده تحویل شود که در هنگام خروج از انبار و تحویل جنس به متقاضی، حواله انبار صادر و به امضاء می رسد. دوم، وقتی که اجناس و کالاهای مورد درخواست واحدهای مختلف سازمان، مستقیماً به آنها تحویل می گردد که در این صورت برای ثبت ورود و خروج اجناس در دفاتر انبار و یا کارت های موجودی کالا، هم زمان مبادرت به صدور رسید انبار (سند ورود کالا به انبار) و حواله انبار (مستند خروج کالا از انبار) می شود<sup>(۱۱)</sup>.

نکته قابل توجه در مورد حواله انبار اینست که هرگاه اجناس طبق درخواست انبار به آن واحد تحویل داده شوند. چون معلوم نیست که اجناس مزبور چه موقع و به کدام واحدهای نیازمند سازمان تحویل داده می شوند و حواله انبار صادر می گردد، لذا پیوست کردن حواله انبار به سند هزینه موضوعیت ندارد ولی در صورتی که اجناس طبق درخواست واحدهای سازمان خریداری و مستقیماً به آنها تحویل گردد، برای اینکه طبق درخواست خرید پیوست سند هزینه، اطمینان حاصل شود که اجناس خریداری شده به واحد متقاضی تحویل گردیده است، نسخه ای از حواله انبار صادره نیز به همراه رسید انبار به عنوان مستندات لازمه و مثبت سند هزینه ضمیمه می گردد.

شهرداری _____ (حواله انبار)										
نام و شماره انبار: قسمت درخواست کننده: نام درخواست کننده: شماره رسید انبار:		شماره: تاریخ:								
ردیف	شماره کارت انبار	شرح کالا	کد کالا	کد مرکز هزینه	شماره فنی	مقدار درخواستی	مقدار تحویلی	واحد	مقدار	قیمت
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%;"> <p>توضیحات: نام و امضای انباردار: نام و امضای سرپرست انبار: در کارت انبار ثبت شد.</p> </div> <div style="width: 30%;"> <p>نام واحد تحویل گیرنده: نام تحویل گیرنده: سمت: امضاء:</p> </div> <div style="width: 30%;"> <p>شماره و تاریخ سند حسابداری: نام و امضای حسابدار:</p> </div> </div>										

### فرم نمونه فرم حواله انبار

**سند پرداخت:** کلیه مدارک و فرم های ده گانه پیشین، مستندات ایجاد تعهد (موضوع بند الف ماده ۳۳) و تشخیص مبلغ دین (موضوع بند ب ماده ۳۳) محسوب می شوند و دلالت بر این امر دارند که کار و خدمتی انجام و یا اموالی به تصرف شهرداری درآمده و در قبال آن بهائی که باید به دائنین پرداخت شود چه مبلغ است. این اسناد و مدارک باید توسط کاربرداری به حسابداری تحویل داده شوند تا مرحله آخر هزینه یا صدور حواله انجام شود. برای ارسال مدارک و مستندات تعهدات ایجاد شده، به امور مالی از یک فرم روکش استفاده می شود که به آن «سند هزینه» یا «سند پرداخت» اطلاق می شود. این سند، مستند رابط و دریافت وجه از حسابداری می باشد که معمولاً طبق نمونه مورد استفاده قرار می گیرد.

شهرداری.....

سند پرداخت هزینه و تملک دارائی سرمایه ای

شماره سند:

تاریخ سند:

حسابداری - دریافت و پرداخت مدارک هزینه خرید به شرح ضمیمه ذیل ذیل جمعاً به مبلغ از سال می گردد. خواهشمند است پس از کسورک نسبت به پرداخت بقیمانده به اقدام گردد.					
عدد ریال کارپردازی ذینفع سند					
کد حساب	شرح و سرفصل حسابها			نام	سمت
	مبلغ کل حساب	مبلغ کل حساب	مبلغ کل حساب	مبلغ کل حساب	مبلغ کل حساب
	بدهکار	بستانکار	سطح ۱	سطح ۲	سطح ۳
XXXX				XXX	XXX
				XXX	XXX
				XXX	XXX
	XXXXX	XXXXX	جمع		
			به حروف:.....ریال		
مدارک و مستندات این سند طبق مفاد این نامه مالی شهرداریها و سایر مقررات مربوطه مورد رسیدگی قرار گرفت و پرداخت آن بلامانع است.					
رسیدگی	چک شماره جاری بانک		به مبلغ خالص قابل		
			پرداخت صادر و پس از امضاء به ذینفع سند پرداخت شد.		
	نام	سمت	امضاء:		
دریافت و پرداخت	رئیس حسابداری	شهردار	چک شماره بانک		
	نام	امضاء	امضاء:		
پرداخت شود	دریافت گردید.		مهر و امضاء		
	نشانی:		نام		
ذینفع سند	کارپردازی		مهر و امضاء		
	نام شخص حقیقی یا حقوقی		کد حسابهای بدهکار و بستانکار به شرح فوق طبق		
	عدد		نام		
	سمت		امضاء:		
دستورالعمل مربوطه تعیین و در سیستم رایانه‌ای حسابداری ثبت و بایگانی شد.					
ثبت حسابها و بایگانی					

چون در این فرم از عناوینی استفاده شده که تاکنون مورد بحث قرار نگرفته، لذا موضوع سند پرداخت و طی مراحل آن تا پرداخت وجه به دائن یا دائنین شهرداری به شرح زیر توضیح داده می شود:

- عنوان «سند پرداخت هزینه و تملک دارائی های سرمایه ای» از این جهت به کار رفته است که در طبقه بندی های جدید بودجه ای، کالاهائی که به تصرف شهرداری در می آیند، چنانچه در یک دوره مالی مصرف شوند، هزینه محسوب می گردند و چنانچه این کالاها در زمره اموال بوده و در چند دوره مالی مورد استفاده قرار می گیرند «تملك دارائی های سرمایه ای» نامیده شده اند.

- در درخواست کارپردازی، پرداخت وجه سند به کارپردازی یا ذی نفع سند قید شده است چون ممکن است، دیوان ایجاد شده به موجب اسناد و مدارک پیوست سند، مبالغ جزئی بوده و کارپرداز آن را از محل تنخواه گردان دریافتی از امور مالی تأدیه نموده باشد، بنابراین مبلغ کل سند باید جهت ترمیم تنخواه گردان به کارپرداز پرداخت شود؛ در غیر اینصورت وجه سند به ذی نفع پرداخت خواهد شد.

- منظور از کسورات، وجوهی است که قبلاً طبق قرارداد یا پیمان، به ذی نفع سند پرداخت شده مانند پیش پرداخت و علی الحساب، که باید از هزینه قطعی کالای تحویلی یا کار و خدمت انجام شده کسر گردد. هم چنین کسورات قانونی مانند بیمه و مالیات و غیره که به موجب قرارداد یا پیمان در تعهد پرداخت ذی نفع سند بوده است.

- رسیدگی سند توسط مسئولی که به همین منظور در اداره حسابداری تعیین می شود انجام می شود مسئول رسیدگی باید حسابداری مجرب و آشنا به کلیه قوانین، آیین نامه ها، مصوبات و دستورالعمل های مربوطه باشد و مدارک و مستندات سند را بر طبق مقررات مورد رسیدگی قرار داده، مبالغ را کنترل نموده و کلیه مندرجات ضمیمه سند را بررسی نماید و در صورت اطمینان از صحت و تطابق آنها، سند را تأیید و امضاء نموده و برای دایره دریافت و پرداخت ارسال نماید.

- تشخیص سرفصل حساب ها و کد طبقه بندی آنها طبق مدارک پیوست سند، توسط حسابداری انجام می شود و در ستون بعد، مبلغ هر یک از سرفصل حساب ها، باتوجه به ماهیت بدهکار و یا بستانکار بودن آن ها در دو ستون مربوطه درج می گردد. آخرین حساب بستانکار هر سند، حساب بانک است که ممکن است شامل صدور یک فقره چک (بدون کسورات قانونی) بابت خالص قابل پرداخت (پس از کسر پیش پرداخت و علی الحساب) و یا چند فقره چک (مبلغ خالص قابل پرداخت- مالیات- حق بیمه و ...) باشد.
- کلیه مدارک و فرم هائی که متناسب با انواع معاملات موضوع سند، به آن پیوست شده در ستون «مدارک پیوست» تیک  زده می شود.
- پس از تعیین سرفصل های حساب و مشخص نمودن چک هائی که باید صادر شود، سند به دائره دریافت و پرداخت تحویل داده می شود مسؤل مربوطه در دائره دریافت و پرداخت کلیه چک های موضوع سند را از حساب بانکی مربوطه صادر و شماره حساب بانک و شماره چک های صادره را در «ستون شرح و سرفصل حساب ها» و «ستون بستانکار مبالغ معین و کل» درج نموده و فقط شماره چک مبلغ خالص قابل پرداخت را در ردیف مربوطه (دریافت و پرداخت) قید می نماید و با درج نام و سمت خود آنرا امضاء و به پیوست چک های صادره برای مراحل بعدی به کارپرداز یا متصدی مربوطه در حسابداری تحویل می نماید.
- رئیس حسابداری نیز سند را از نظر کامل بودن مدارک و ضمائم و مستندات مربوطه، طبق مقررات رسیدگی نموده و با بررسی سوابق مربوط به قرار داد و پیمان های مربوطه، کسر پیش پرداخت و علی الحساب های پرداختی قبلی را کنترل و هم چنین کسر کسورات قانونی را طبق مبانی قانونی مربوطه بررسی نموده و در صورت صحت تنظیم سند و انطباق و صحت صدور چک های مربوطه، سند و چک را امضاء و برای امضای شهردار ارسال می نماید. پس از امضای چک و سند توسط شهردار، سند برای پرداخت به دائره دریافت و پرداخت اعاده می گردد کارپرداز می تواند خود این مراحل را پی گیری نماید.

- برای تحویل چک به کارپرداز یا ذی نفع سند، تحویل گیرنده باید شخصاً شماره چک و بانک مربوطه، مبلغ چک، نام و نشانی خود را در قسمت «ذی نفع سند» درج و آن را امضاء و چک را دریافت نماید.

- آخرین مرحله سند نیز کار حسابداری است که نسبت به ثبت آن در سیستم نرم افزاری حسابداری شهرداری اقدام و سند را در جای مناسب که برای این منظور اختصاص داده شده بایگانی می نماید.

### ۳-۲-۲- محیط خرید و روابط کاربرداری

همانطوری که قبلاً توضیح داده شد، در آیین نامه مالی شهرداری ها فقط به رابطه کاربرداری با انبارداری اشاره شده در حالی که رابطه کاربرداری به انبارداری محدود نمی شود و مجموعه ای از روابط با سایر عوامل و واحدها را در بر می گیرد. اما قبل از اینکه به بررسی این روابط پرداخته شود باید توجه داشت که روابط کاربرداری به عنوان جزئی از روابط کل مدیریت تدارکات، تحت تأثیر روابط محیطی است که در مبانی نظری مدیریت تدارکات به آن «محیط خرید» اطلاق می شود. برای اینکه به صورت اصولی روابط کاربرداری مورد بررسی قرار گیرد بهتر است ابتدا محیط خرید و عوامل و عملکرد آن به اختصار توضیح داده شود.<sup>(۱۲)</sup>

- **محیط خرید:** فعالیت های خرید براساس محیطی که مؤسسه یا سازمان در آن قرار گرفته است، شکل می گیرد و این محیط در هر زمان تا حد چشمگیری حاکم و تأثیرگذار بر فعالیت خرید می باشد. بنابراین مدیریت خرید باید به تأثیرات بالقوه رویدادهای محیطی و عملیات خرید آگاه و حساس باشد و باتوجه به پویایی و تحرک محیط خرید، نسبت به کلیه عوامل محیطی آشنائی داشته باشد. محیط خرید یک سازمان شامل دو محیط جدا از هم است: محیط درون سازمانی و محیط برون سازمانی.

**محیط درون سازمانی:** مجموعه تأثیرگذار بر عملیات خرید در داخل سازمان، از

مرجع تصمیم گیری و تصویب معامله در بخش عالی سازمان تا سطوح عملیاتی مرتبط با تدارکات مانند انبارداری و حتی نگرهبانی سازمان محیط درون سازمانی خرید را به وجود می آورند.

**محیط برون سازمانی:** مجموعه تأثیرگذار بر عملیات خرید در خارج سازمان از تولیدکنندگان، توزیع کنندگان و فروشندگان گرفته تا عوامل کلی تر، مانند عوامل اقتصادی و قوانین و مقررات، محیط برون سازمانی خرید را شکل می دهند. محیط برون سازمانی خود به دو بخش اصلی تقسیم می شود:

**الف - محیط خرد** که به رابطه مستقیم سازمان با سایر بخش ها در بیرون سازمان مربوط می شود و شامل سه دسته اصلی فروشندگان، مشتریان و رقبا می شود.

**ب - محیط کلان** که به عوامل تأثیرگذار غیر مستقیم برون سازمانی بر عملکرد و فعالیت خرید سازمان اشاره دارد. عواملی چون عوامل اقتصادی، عوامل تکنولوژیکی، عوامل قانونی، عوامل طبیعی، عوامل بین المللی، عوامل اخلاقی و عوامل اجتماعی و روانی، عوامل کلان محیط برون سازمانی خرید را تشکیل می دهند.

**- تأثیر محیط خرید بر عملکرد مدیریت خرید:** هرچند تأثیر محیط خرید بر عملکرد مدیریت خرید، در وضعیت ثبات و دائمی نیز انکار ناپذیر است ولی تأثیر تغییرات محیطی خرید بسیار عمیق تر و کارسازتر است و هرگاه مدیریت خرید آمادگی نداشته باشد که در مقابل این تغییرات تصمیمات صحیح و به موقع اتخاذ نماید، چه بسا فعالیت سازمان متبوع وی با چالش های جدی مواجه خواهد شد.

معمولاً تغییرات محیطی به صورت فرصت ها و تهدیدها در محیط خرید بروز می کند و زمینه بروز واکنش مدیریت خرید را فراهم می آورد. مدیر خرید باید با آگاهی از ماهیت تغییرات محیطی، به خوبی از فرصت های به دست آمده استفاده و با تهدیدها مقابله کند، تهدیداتی که مدیران خرید با آن مواجه اند بر مبنای محیط درون سازمانی و برون سازمانی قابل شناسائی اند و تهدیدات برون سازمانی حاصل از تغییرات در محیط های خرد و کلان برون سازمانی و تغییر در عوامل هفت گانه مربوطه است.

• برخی از تهدیدات درون سازمانی به شرح زیراند:

- الف- ساختار سازمانی مؤسسه متبوع بطور متناوب دچار تغییرات می شود.
  - ب- مدیران با تجربه در سازمان جای خود را به مدیران تازه وارد می دهند که می خواهند سیاست ها و خط مشی های جدیدی را در سازمان به کار گیرند.
  - ج- سرپرستان میانی جدیدی جایگزین سرپرستان قبلی می شوند که با اصول و برنامه های خرید سازمان آشنائی ندارند و نیاز به فرصت دارند تا به رموز و فنون کار آشنا شوند.
  - د- اعتبارات سازمان دچار کاهش می شود و برنامه ریزی های سازمان با مشکل مواجه شده و در تشخیص اولویت تدارکات کالا و خدمات اخلاص ایجاد می شود.
  - ه- محل استقرار واحدهای مختلف دستخوش تغییر و تحول می شود و این امر بر روند کار تدارکات تأثیر می گذارد.
  - و- ماشین آلات و تجهیزات سازمان دائماً دچار نقص می شوند که به صورت اضطراری باید آنها را رفع نمود.
  - ز- برخی از واحدهای سازمان بیهوده انتظار دارند که به درخواست های آنها خارج از برنامه های زمان بندی و یا به اصطلاح خارج از نوبت توجه شود و در این کار از هر عامل نفوذی استفاده می کنند، ...
- ... و نهایت اینکه این لیست تهدیدات پایان ناپذیرند!
- ... و برخی از تهدیدات برون سازمانی را نیز می توان به شرح زیر برشمرد:
- الف- فروشندگان مواد اولیه، در هنگام بروز نوسانات اقتصادی قیمت ها را افزایش می دهند.
  - ب- توزیع کنندگان و فروشندگان تحت تأثیر عوامل طبیعی و اجتماعی و روانی حاکم بر بازار در تحویل به موقع کالا تعلل می ورزند.
  - ج- کالاها در حمل و نقل آسیب می بینند.
  - د- رقبا فن آوری جدیدی را به بازار عرضه می دارند.
  - ه- قراردادهای بلند مدت تحت تأثیر تحولات اقتصادی و بین المللی قیمت های بالاتری را می طلبند.



و- قوانین و مقررات جدید هزینه های بیشتری را به سازمان تحمیل می کنند.  
 ز- عوامل اجتماعی و روانی و اخلاقی، جو نامناسبی را بر بازار حاکم می کنند و موجب احتکار کالا می شوند، ...

... و دست آخر اینکه می توان بی نهایت تهدید را به این لیست اضافه نمود!  
 باتوجه به انواع تهدیداتی که محیط خرید با آنها مواجه است، مدیران تدارکات مجرب و موفق پیوسته مبارزه با تهدیدات محیطی را جزئی از وظایف و اقدامات خود می دانند و درمقابل با استفاده به موقع و مطلوب از فرصت های محیط خرید توانایی شرکت را افزایش می دهند.

**- واکنش درمقابل تغییرات محیط خرید:** معمولاً مدیران خرید درمقابل تغییرات محیط دو نوع واکنش متفاوت از خود نشان می دهند: واکنش انفعالی یا واکنش فعال معمولاً واکنش انفعالی ناشی از این باور است که عوامل موجد تغییرات، نیروهای غیرقابل کنترل هستند و نمی توان از بروز آنها جلوگیری کرد و باید با آنها سازگاری داشت و خود را تطبیق داد. براین اساس مدیران صاحب این گونه اندیشه، درمقابل تغییرات حالت انفعالی اختیار نموده و اجازه می دهند که وقایع رخ دهند و پس از وقوع تغییرات، موقعیت سازمان و برنامه های خود را با آن منطبق می نمایند. اما مدیران فعال، پیوسته آماده مواجهه با تغییرات هستند و با تمهیدات از قبل اندیشیده شده، گوش به زنگ تغییرات بوده و در هنگام وقوع آنها به موقع از خود واکنش نشان می دهند و قبل از این که موقعیت سازمان و برنامه های آن تحت تاثیر رخداد تغییرات، دچار چالش و مشکلات اساسی شود، با اقدامات صحیح آن را رفع و یا با تعدیل اثرات آن، خسارات و مشکلات احتمالی را به حداقل می رسانند. برای مقابله و رفع مشکلات تغییرات محیطی باید عوامل تغییرات محیطی را به درستی شناخت تا بتوان بر آن اساس تصمیمات صحیح اتخاذ نمود، شناخت درست از یک پدیده نیز بر اساس اطلاعات صحیح و به موقع از آن میسر است. امروزه وقتی موضوع اطلاعات مطرح می شود، بلافاصله سیستم های پیچیده جمع آوری اطلاعات با مجموعه ای از ماشین ها و تجهیزات رایانه ای و حجم وسیعی از اطلاعات گوناگون به ذهن خطور

می کند؛ درحالی که این سطحی ازسیستم اطلاعات است که برای سازمان های بسیار بزرگ کارآیی دارد، ولی در سازمان های کوچک تر همیشه به این سطح از اطلاعات نیاز نیست، بلکه می توان در سطوح بسیار ساده تر، اطلاعات مورد نیاز درخصوص عوامل تغییرات محیطی را به دست آورد و آنها را تجزیه وتحلیل و از آن به موقع استفاده کرد. اما به هر حال هم درحالت انفعالی و هم درحالت فعال، که تهدیدات و فرصت ها به خوبی شناسایی شده و مورد ارزیابی قرارگرفتند، مدیران خرید متناسب با موقعیت و نوع فعالیت سازمان متبوع خود و برنامه های خرید، طیفی از واکنش های متفاوت را در مقابل تغییرات پدیدار شده نشان می دهند که می توان آن را از انفعالی ترین حالت یعنی **قبول** تا فعال ترین حالت یعنی **عدم قبول**، در هفت وضعیت به شرح زیر طبقه بندی کرد:

قبول	سازگاری	تحقیق	اصلاح	عقب نشینی	مقاومت	مخالفت
عدم قبول						

- **روابط کاربرداری:** اکنون با توجه به مباحث اصولی و نظری پیرامون مختصات محیط خرید و عوامل موثر در آن، می توان روابط کاربرداری مؤسسات عمومی غیرانتفاعی از جمله شهرداری ها را در مجموعه ارتباطات درون سازمانی و برون سازمانی به شرح زیر مورد بررسی قرارداد:

**روابط برون سازمانی:** کاربرداری به طور غیرمستقیم با اکثر عوامل ۷ گانه محیط کلان خرید در ارتباط است؛ و طبق اصول مدارا و مقابله، و با توجه به میزان اطلاعاتی که از انواع تهدیدات ناشی از بروز تغییر در وضعیت آن عوامل کسب می کند، باید واکنش مناسب را در موقعیت های مختلف از خود نشان دهد و از فرصت های ناشی از تغییرات عوامل کلان محیط خرید بهره برداری کند.

از میان سه دسته اشخاص محیط خرد خرید، اصولا در مؤسسات عمومی، ارتباط با «**رقبا**» و «**مشتریان**» موضوعیت ندارد و به جای مشتریان، «**ارباب رجوع**» متقاضی خدمات سازمان است که کاربرداری با آنها ارتباطی ندارد؛ ولی روابط مستمر و تنگاتنگ با دسته سوم یعنی «**فروشنندگان**»، در مورد اداره کاربرداری

مؤسسات عمومی نیز مصداق دارد و باید مورد توجه قرار گیرد. برخی از مسایل کلی رابطه با فروشندگان، در بخش سوم فصل اول، در مبحث منابع مطمئن خرید، مورد بررسی قرار گرفت و مراحل انتخاب فروشندگان، برشمرده شد؛ لذا در این بخش، نحوه برقراری ارتباط با فروشندگان و ضرورت های حفظ یا قطع این ارتباطات مورد توجه قرار می گیرد.

• **شبکه توزیع<sup>(۱۳)</sup>**: کارپردازی برای برقراری ارتباط با فروشندگان ابتدا باید شبکه توزیع کالای مورد نظر را شناسایی نماید. معمولاً برای عرضه کالا در بازار دو نوع شبکه توزیع وجود دارد:

توزیع مستقیم که در آن، بین تولید کننده و مصرف کننده فقط یک رابط وجود دارد. در توزیع مستقیم، عرضه کالا به یکی از دو شکل زیر انجام می شود:

تولیدکننده ← نمایندگی فروش ← مصرف کننده

تولیدکننده ← خرده فروش ← مصرف کننده

توزیع غیر مستقیم که در آن بین تولید کننده و مصرف کننده بیش از یک رابط وجود دارد. در توزیع غیرمستقیم نیز، عرضه کالا به یکی از دو شکل زیر انجام می شود:

تولیدکننده ← عمده فروش ← خرده فروش ← مصرف کننده

تولیدکننده ← حق العمل کار یا دلال ← خرده فروش ← مصرف کننده

مطمئن ترین منبع تامین کالا، خرید مستقیم از نمایندگی فروش است و خرید کالاهای مورد مصرف روزانه و یا خریدهای جزئی از خرده فروش در صورتی که اطمینان حاصل شود که کالای مورد عرضه را به صورت مستقیم از تولیدکننده اکتیاف نموده است، در اولویت بعدی قرار می گیرد. در خرید غیرمستقیم باید با احتیاط و دقت عمل نموده و با بررسی و تحقیق کامل، هم نسبت به اصلی بودن کالا با علامت تجاری مشخص، اطمینان حاصل شود. هم اینکه قیمت کالای موردنظر، نسبت به قیمت های اصلی بالاتر نباشد. یکی از وظایف اصلی کارپردازی شناسایی انواع شبکه های توزیع کالاهای مورد مصرف سازمان است. سپس برقراری روابط مناسب و

حسنة با فروشندگان مطمئن در جایگاهی که در هر یک از شبکه های توزیع قرار داشته باشند. ضمن اینکه این اطمینان نباید قطعی و دائمی باشد، بلکه با مراقبت و دقت در عملکرد آنها باید پیوسته موقعیت آنها در مقایسه با وضعیت بازار و فروشندگان تازه وارد به آن، مورد ارزیابی قرار گرفته و نسبت به ادامه خرید از آنها و یا قطع ارتباط معاملاتی با آنها به موقع تصمیمات مقتضی اتخاذ گردد.

**روابط درون سازمانی:** معمولا کاربرداری یکی از پر مشغله ترین واحدهای هر مؤسسه است و هر روز با تعداد زیادی دستور و تقاضا مواجه است. محیط درون سازمانی خرید، همیشه شلوغ و پرکار است و چنانچه مسئول کاربرداری نتواند نحوه مراجعه درخواست کنندگان را سازمان دهی کند، چه بسا عنان کار از دستش خارج شده و به موقع پاسخ گوی متقاضیان و مسئولان و مدیران بالا دست نخواهد بود. لذا اولین اقدام مسئول کاربرداری، ساماندهی محیط درونی کاربرداری و تنظیم روابط داخلی آن در اموری است که در واحد کاربرداری متمرکز هستند؛ برخی از این امور عبارتند از:

- استقرار سیستم ماشینی گردش کار کاربرداری و ثبت و پیگیری درخواست ها و به کارگماری یکی از کارکنان جدی و پاسخ گو برای کار با سیستم.
- دریافت درخواست های خرید کالا و خدمات و ثبت آن در سیستم و ارائه شماره پیگیری به واحد درخواست کننده.
- تقسیم کار بین ماموران خرید و ارجاع درخواست ها به آنها.
- پیگیری تشکیل به موقع کمیسیون های معاملات، آماده نمودن اسناد و مدارک مورد بررسی در کمیسیون ها و ارائه به موقع آنها
- ساز و کار خرید و تحویل جنس به انبار یا واحدهای درخواست کننده و ثبت همزمان مراحل در سیستم.
- هماهنگی های لازم برای تعیین کارشناسان و ماموران فنی برای بازدید به موقع از انجام خدمات خریداری شده و در جریان ارائه به سازمان و رفع نواقص و نارسایی ها و تایید پس از انجام کار.

- هماهنگی لازم برای مراجعه فروشندگان کالا یا انجام دهندگان کار جهت دریافت چک های صادر و امضا شده.
- در عین حال کارپردازی با واحد های درون سازمان سه نوع رابطه دارد:
- الف- رابطه سلسله مراتبی با مسئولان و مدیران بالا دست و انجام وظایف طبق برنامه های ابلاغ شده و دستورات صادره.
- ب- رابطه هم سطح با واحدهایی که انجام وظایف کارپردازی، مستلزم هماهنگی و همکاری با آنان است؛ مانند اداره حسابداری، واحد کنترل کیفیت کالا، واحدهای تخصصی و کارشناسی تایید کننده خدمات موردخریداری، انبارها و جمع داری اموال سازمان متنوع و ...
- ج- رابطه خدمات رسانی به کلیه واحدها و قسمت های مختلف سازمان که به نوعی درخواست خرید کالا و خدمات به کارپردازی ارسال می نمایند و پیگیر دریافت به موقع کالا و خدمات مورد نیاز خود می باشند.

### ۳-۳- خلاصه

- مباحثی را که تحت عنوان (اصول انبارداری، روش تنظیم اسناد و روابط کارپردازی) در بخش ۳-۱ فصل سوم ارائه گردید را می توان به شرح زیر خلاصه نمود:
۱. انبار از نظر فیزیکی به سه نوع پوشیده، سرپوشیده و انبارهای باز یا محوطه تقسیم می شوند، جایگاه سازمانی انبار در بخش پشتیبانی است ولی معمولاً در مؤسسات تولیدی، انبارها با واحد های عملیاتی ارتباط سازمانی مستقیم دارند.
  ۲. ضرورت کنترل موجودی در اداره امور انبارها ناشی از سه عامل مهم و تأثیرگذار: سطح تقاضا درمقابل مقدار موجودی مورد نیاز، زمان لازم بین سفارش و دریافت کالاها و هزینه های مربوط به ریسک موجودی است.
  ۳. در روش های ارزیابی، موجودی های «سرمایه بر» شناسائی و تحت کنترل قرار می گیرند. صاحب نظران معتقدند در روش «ABC» چنانچه کلیه کالاها صورت برداری و سپس بر مبنای ارزش و مقدار مصرف رتبه بندی شوند، معمولاً ۵۰ درصد از کل این اقلام در طبقات A و B و ۵۰ درصد باقی مانده در طبقه C

قرار می گیرند؛ هم چنین نظر بر اینست که در این روش ۲۰ درصد از ارقام بالای جدول رتبه بندی در حدود ۸۰ درصد سرمایه ها را به خود اختصاص می دهند که همان ارقام طبقه A می باشند؛ این روش را قانون «۸۰-۲۰» می خوانند.

۴. روش های ارزیابی موجودی در دو دسته کلی طبقه بندی می شوند:

الف- روش های مبتنی بر بهای تمام شده

ب- روش های مبتنی بر قیمت بازار

روش های مبتنی بر بهای تمام شده واقعی شامل چهار روش اولین صادره از اولین وارده، روش اولین صادره از آخرین وارده، روش میانگین موزون و روش میانگین متحرک.

روش های مبتنی بر قیمت بازار نیز عبارتند از:

- روش بهای تمام شده یا قیمت بازار (هرکدام کمتر است)

- روش بهای معادل قیمت بازار

- روش قیمت فروش

۵. تحویل کالای خریداری شده در معاملات متوسط شهرداری، تحویل تحت نظارت کمیسیون مرکب از سه نفر به انتخاب شهردار انجام می پذیرد. در معاملات عمده، کمیسیون مرکب است از دو نفر نماینده منتخب شهردار و یک نفر نماینده ذی صلاحیت به انتخاب شورای شهر. در مورد اجناسی که به انبار تحویل داده می شود، علاوه بر اعضاء کمیسیون تحویل و فروشنده کالا یا پیمانکار، انباردار نیز باید صورت مجلس را امضا نموده و قبض انبار صادر نماید.

۶. روش عمومی کنترل موجودی، موجودی برداری عینی کالاها می باشد که به دو صورت موجودی برداری عینی مستمر و موجودی برداری عینی دوره ای انجام می شود. به موجودی برداری دوره ای، انبارگردانی می گویند.

۷. انبارگردانی برای اطمینان از وجود عینی و واقعی کالاها و اجناس ثبت شده در کارت ها و دفاتر انبار و نیز تطبیق با ارقام ثبت شده در دفاتر مالی به عنوان

- دارایی های غیرنقدی مؤسسه، اهمیت زیادی دارد و براساس الزامات قانونی و یا مقررات داخلی مؤسسه، یکی از وظایف اصلی حسابداری و واحد انبار است.
۸. انبارگردانی عبارت است از شمارش کالاها و اجناس موجود در انبار و تطبیق آنها با کارت ها و دفاتر انبار و حسابداری در پایان دوره مالی یا میان دوره مالی. انبارگردانی در بسیاری از مؤسسات یک وظیفه رسمی امورمالی و واحد انبار می باشد و دارای «اصول و قواعد رسمی» و «سازماندهی اجرایی» مشخص است که به موجب آیین نامه ها و دستورالعمل های مربوطه تعیین می شود و رعایت آن در فرآیند انبارگردانی الزامی است.
۹. در سازماندهی انبارگردانی یک کارگروه موقت مرکب از مسئولین امورمالی یا حسابداری، مسئولین انبارها، حسابرسان رسمی و داخلی و نماینده رییس یا مدیر مؤسسه تشکیل می شود که بر کلیه مراحل کار انبارگردانی نظارت می نماید. این کارگروه یک نفر از کارکنان متخصص و مجرب را به عنوان هماهنگ کننده عملیات و یک نفر از کارکنان امین و خبره را به عنوان مسئول ناظر بر کارگروه های شمارش انتخاب می کند.
۱۰. اقدامات قبل از شروع شمارش شامل تدوین برنامه زمانبندی انبارگردانی، اطلاع زمان انبارگردانی به کلیه واحدهای سازمان، تدوین دستورالعمل های اجرایی و تهیه و تنظیم فرم های مورد نیاز و سایر اقدامات برای فراهم نمودن زمینه مناسب برای شروع کار شمارش است.
۱۱. اقدامات مرحله حین شمارش، اقدامات لازم برای شمارش موجودی در دو نوبت و تطبیق آنها با هم و هماهنگی های لازم برای انجام شمارش سوم در مورد کالاهایی است که شمارش نوبت اول و دوم آنها با هم مغایرت داشته اند.
۱۲. اقدامات مرحله پس از شمارش شامل تکمیل صورت انبارگردانی (طبق نمونه) توسط مسئول شمارش، کنترل صورت مزبور با فرم های پیوست آن به روش مناسب توسط مسئول هماهنگ کننده عملیات انبارگردانی و رفع مغایرات و اصلاح و نهایی کردن صورت انبارگردانی و تحویل آن به دبیر کارگروه انبارگردانی است.

۱۳. اقدامات نهایی انبارگردانی توسط کارگروه مربوطه انجام می شود که عبارتست از:
- بررسی صورت مزبور و موارد مغایرت بین موجودی های ثبت شده و موجودی برداری واقعی، استخراج موارد مغایرت های فاحش و بررسی علل آن، تنظیم صورتجلسه پایان عملیات انبارگردانی، اعلام موارد مغایرت های فاحش و علل آن جهت بررسی و پیگیری مقامات بالاتر و نهایتاً ارسال صورت جلسه متضمن صورت انبارگردانی به مدیریت مؤسسه و حسابرسان رسمی جهت اقدامات بعدی.
  - ۱۴. کاربرداز باید قبل از اقدام به خرید دو مرحله را طی کند: اول تأمین اعتبار با امضای درخواست توسط رئیس حسابداری یا دایره اعتبارات. دوم تصویب خرید، در معاملات جزئی، پس از موافقت رئیس کاربردازی و در معاملات متوسط و عمده، با تصویب شهردار یا مقاماتی که از طرف او دارای اختیارات لازم می باشند.
  - ۱۵. فاکتور یا صورت حساب اصلی ترین مستند تعیین نوع، مشخصات و بهای کالا یا کار مورد خریداری است که توسط فروشنده صادر و به مأمور خرید تحویل می گردد. در همه فاکتورها نام شرکت یا مؤسسه یا فروشگاه، نشانی و شماره تلفن و شماره و تاریخ فاکتور و هم چنین نام و نشانی خریدار به صورت چاپی درج می گردد.
  - ۱۶. هرگاه فروشنندگان برای فروش کالای خود مایل به صدور فاکتور نباشند و یا وضعیت کالا یا فروشگاه مورد نظر به گونه ای باشد که چاپ و ارائه فاکتور برای آنها معمول نمی باشد. در این گونه موارد متصدی خرید باید خود سندی به جای فاکتور فروش تنظیم و پس از تأیید مقام مسئول واحد کاربردازی آن را مستند پرداخت قرار دهد.
  - ۱۷. «فرم پیمان ها» و «شرایط عمومی پیمان»، «قرارداد خرید خدمات مشاوره ای»، «قرارداد خرید خدمات حقوقی و کارشناسی» و سایر قراردادهای مربوط به خرید خدمات، طبق نمونه قراردادهای مورد استفاده سازمان های دولتی و مؤسسات عمومی، جزو اسناد لازمه و مثبتته معاملات شهرداری می باشد.
  - ۱۸. صورت وضعیت: در قراردادهای پیمانکاری و اجرای پروژه های عمرانی، مستند تشخیص میزان کار انجام شده، مصالح مصرف شده و بهای آن ها صورتی است که



توسط پیمانکار تنظیم و ارائه می شود، این مستند صورت وضعیت نام دارد و باید توسط مهندس ناظر، هم از نظر کارهای انجام شده و مصالح مصرف شده و هم از نظر مبلغ آحاد کارها و مصالح، کنترل و مورد تأیید قرار گیرد. صورت وضعیت در قراردادهای پیمانکاری همچون فاکتور در معاملات جزئی، اصلی ترین مستند پرداخت محسوب می شود.

۱۹. مستند ارتباط بین کارپردازی و انبار، یعنی تحویل کالاهای خریداری شده، قبض انبار می باشد که به آن رسید انبار هم گفته می شود. این فرم از مهم ترین مستندات لازم و مثبت تنظیم اسناد هزینه می باشد.

۲۰. حواله انبار مستند خروج کالا و اجناس از انبار و تحویل به واحدهای مختلف سازمان است، چه کالای مورد درخواست از قبل خریداری و به انبار تحویل شده باشد و یا مستقیماً خریداری و به واحد درخواست کننده تحویل گردد.

۲۱. سند هزینه یا سند پرداخت، سندی است که به موجب آن کلیه مدارک و فرم ها و مستندات ایجاد تعهد (موضوع بند الف ماده ۳۳) و تشخیص مبلغ دین (موضوع بند ب ماده ۳۳) توسط کارپردازی تنظیم و جهت صدور چک و پرداخت وجه به کارپردازی یا ذی نفع سند به حسابداری تحویل داده می شود تا مرحله آخر هزینه یا صدور حواله انجام شود.

۲۲. روابط کارپردازی به عنوان جزئی از روابط کل مدیریت تدارکات، تحت تأثیر روابط محیطی است که در مبانی نظری مدیریت تدارکات به آن «محیط خرید» اطلاق می شود. فعالیت های خرید براساس محیطی که مؤسسه یا سازمان در آن قرار گرفته است، شکل می گیرد و این محیط در هر زمان تا حد چشمگیری حاکم و تأثیرگذار بر فعالیت خرید می باشد.

۲۳. محیط خرید یک سازمان شامل دو محیط جدا از هم است: محیط درون سازمانی و محیط برون سازمانی. محیط درون سازمانی، مجموعه تأثیرگذار بر عملیات خرید در داخل سازمان، از مرجع تصمیم گیری و تصویب معامله در بخش عالی سازمان تا سطوح عملیاتی مرتبط با تدارکات مانند انبارداری را دربر می گیرد.

۲۴. محیط برون سازمانی مجموعه تأثیرگذار بر عملیات خرید در خارج از سازمان است که خود به دو بخش اصلی محیط خرد و محیط کلان تقسیم می شود. محیط خرد به رابطه مستقیم سازمان با سایر بخش ها در بیرون سازمان مربوط می شود و شامل سه دسته اصلی فروشندگان، مشتریان و رقبا می شود.
۲۵. محیط کلان به عوامل تأثیرگذار غیر مستقیم برون سازمانی بر عملکرد و فعالیت خرید سازمان اشاره دارد. عواملی چون عوامل اقتصادی، عوامل تکنولوژیکی، عوامل قانونی، عوامل طبیعی، عوامل بین المللی، عوامل اخلاقی و عوامل اجتماعی و روانی، عوامل کلان محیط برون سازمانی خرید را تشکیل می دهند.
۲۶. هرچند تأثیر محیط خرید بر عملکرد مدیریت خرید، در وضعیت ثبات و دائمی نیز انکار ناپذیر است ولی تأثیر تغییرات محیطی خرید بسیار عمیق تر و کارسازتر است. معمولاً تغییرات محیطی به صورت فرصت ها و تهدیدها در محیط خرید خود را نشان می دهد و زمینه بروز واکنش مدیریت خرید را فراهم می آورد. تهدیدات محیطی خرید هم در درون سازمان و هم در بیرون سازمان خودنمایی می کنند. می توان لیست مفصلی از انواع تهدیدات که محیط خرید را متاثر می سازند، تهیه کرد ولی به طور کلی باید گفت که این تهدیدات نامحدوند.
۲۷. مدیران خرید در مقابل تغییرات محیط دو نوع واکنش متفاوت از خود نشان می دهند: واکنش انفعالی یا واکنش فعال؛ معمولاً واکنش انفعالی ناشی از این باور است که عوامل موجد تغییرات، نیروهای غیر قابل کنترل هستند و نمی توان از بروز آنها جلوگیری کرد و باید با آنها سازگاری داشت و خود را تطبیق داد؛
۲۸. مدیران فعال پیوسته آماده مواجهه با تغییرات هستند و با تمهیدات از قبل اندیشیده شده، گوش به زنگ تغییرات بوده و در هنگام وقوع آنها به موقع از خود واکنش نشان می دهند و قبل از این که موقعیت سازمان و برنامه های آن تحت تاثیر رخداد تغییرات، دچار چالش و مشکلات اساسی شود، با اقدامات صحیح آن را رفع و یا با تعدیل اثرات آن، خسارات و مشکلات احتمالی را به حداقل می رسانند.

۲۹. مدیران خرید متناسب با موقعیت و نوع فعالیت سازمان متبوع خود و برنامه های خرید، طیفی از واکنش های متفاوت را در مقابل تغییرات پدیدار شده نشان می دهند که می توان آن را از انفعالی ترین حالت یعنی قبول تا فعال ترین حالت یعنی عدم قبول، در هفت وضعیت به شرح زیر طبقه بندی کرد:

قبول	سازگاری	تحقیق	اصلاح	عقب نشینی	مقاومت	مخالفت
------	---------	-------	-------	-----------	--------	--------

۳۰. کارپردازی در روابط برون سازمانی خود به طور غیرمستقیم با اکثر عوامل هفت گانه محیط کلان خرید در ارتباط است؛ و طبق اصول مدارا و مقابله و باتوجه به میزان اطلاعاتی که از انواع تهدیدات ناشی از بروز تغییر در وضعیت آن عوامل کسب می کند، باید واکنش مناسب را در موقعیت های مختلف از خود نشان دهد و از فرصت های ناشی از تغییرات عوامل کلان محیط خرید بهره برداری کند. از میان سه دسته اشخاص محیط خرد خرید نیز، اداره کارپردازی مؤسسات عمومی فقط با فروشندگان ارتباط دارد.

۳۱. کارپردازی برای برقراری ارتباط با فروشندگان ابتدا باید شبکه توزیع کالای مورد نظر را شناسایی نماید. معمولاً برای عرضه کالا در بازار دو نوع شبکه توزیع وجود دارد: توزیع مستقیم که در آن، بین تولید کننده و مصرف کننده فقط یک رابط وجود دارد. توزیع غیر مستقیم که در آن بین تولید کننده و مصرف کننده بیش از یک رابط وجود دارد.

۳۲. در توزیع مستقیم، عرضه کالا به یکی از دو شکل زیر انجام می شود:

تولیدکننده ← نمایندگی فروش ← مصرف کننده

تولیدکننده ← خرده فروش ← مصرف کننده

در توزیع غیرمستقیم نیز، عرضه کالا به یکی از ۲ شکل زیر انجام می شود:

تولیدکننده ← عمده فروش ← خرده فروش ← مصرف کننده

تولیدکننده ← حق العمل کار یا دلال ← خرده فروش ← مصرف کننده

۳۳. اولین اقدام مسئول کارپردازی، ساماندهی محیط درونی کارپردازی و تنظیم روابط داخلی آن در اموری است که در واحد کارپردازی متمرکز هستند؛ این امور از استقرار سیستم مناسب نشان دهنده گردش کار خرید و نحوه پیگیری آن شروع شده و تنظیم مراحل مختلف اجرای کار تا تحویل کالا و خدمات به واحدهای درخواست کننده و تحویل چک به فروشندگان رادبر می گیرد.

۳۴. کارپردازی با واحدهای درون سازمان سه نوع رابطه دارد:

- رابطه سلسله مراتبی با مسئولان و مدیران بالا دست.
- رابطه هم سطح با واحدهای همکار و مرتبط با مراحل انجام معاملات سازمان
- رابطه خدمت رسانی به سایر واحدهای درخواست کننده کالا و خدمات.

### ۳-۴- آزمون

۱. انواع انبارها را از نظر فیزیکی نام ببرید و تفاوت دو نوع از آن با یکدیگر را بیان کنید؟
۲. عوامل مهم و تاثیر گذار در کنترل موجودی انبارها را نام ببرید؟
۳. روش ABC و قانون ۸۰-۲۰ در ارزیابی موجودیها را شرح دهید؟
۴. روش های ارزیابی موجودی به طور کلی به چند دسته تقسیم بندی می شوند؟ نام ببرید. و هر یک از آنها شامل چند روش می باشند؟ نام ببرید.
۵. دو روش از روش های ارزیابی موجودی را که با هم متفاوتند، شرح دهید؟
۶. اگر موجودی کالایی در تاریخ ۱۰/۱ تعداد ۴۰۰ عدد به بهای واحد ۱۰۰ ریال و خرید همان کالا در تاریخ ۱۰/۲ به تعداد ۲۰۰ عدد به بهای واحد ۱۲۰ ریال باشد و در تاریخ ۱۰/۳ تعداد ۳۰۰ عدد از آن به خط تولید تحویل داده شود، در جدولی نشان دهید که ارزش موجودی در تاریخ ۱۰/۴ در روش های چه مبلغ است؟
۷. با فرضیات مسئله فوق، ارزش موجودی در روش های میانگین موزون و میانگین متحرک را در جدولی نشان دهید؟
۸. نحوه تحویل کالا به انبار در معاملات عمده شهرداری را توضیح دهید؟
۹. روش عمومی کنترل موجودی را نام ببرید و به اختصار توضیح دهید که به چه صورت یا صورت هایی انجام می شود؟

۱۰. اهمیت انبارگردانی و دلایل انجام آن را شرح دهید. انبارگردانی در چه مواقعی انجام می شود و چرا؟
۱۱. دو اقدام مهم از اقدامات قبل از شروع شمارش در انبارگردانی را توضیح دهید؟
۱۲. در انبار گردانی، معمولا شمارش در چند نوبت انجام می شود و چگونه؟
۱۳. محیط خرید را توضیح دهید و انواع کلی آن را نام ببرید؟
۱۴. عوامل اقتصادی و تولید کنندگان در چه محیطی سازمان را تحت تاثیر قرار می دهند؟ آن را به اختصار شرح دهید؟ این محیط به چند بخش تقسیم می شود؟ نام ببرید.
۱۵. سه مورد از تهدیدات درون سازمانی محیط خرید را بیان کنید؟
۱۶. سه مورد از تهدیدات برون سازمانی محیط خرید را بیان کنید؟
۱۷. مدیران در مقابل تغییرات محیطی چند نوع واکنش از خود نشان می دهند؟
۱۸. کاربردازی با کدام یک از عوامل محیط خرد خرید ارتباط دارد و چگونه آن را شناسایی می کند؟
۱۹. انواع روش عرضه کالا در بازار و تفاوت آنها را بیان کنید؟
۲۰. در کدام یک از روش های عرضه کالا بین تولید کننده و مصرف کننده، بیش از یک رابط وجود دارد؟ مسیر عرضه کالا در این روش را تنظیم کنید؟
۲۱. سه اقدام مسئول کاربردازی در تنظیم روابط محیط داخلی کار پرداززی را بیان کنید؟
۲۲. انواع روابط درون سازمانی کار پرداززی و نمونه واحدهای مرتبط را نام ببرید؟

### ۳-۵- ارجاعات فصل سوم

۱. اصول کاربردازی و انبارداری؛ امیرشاهی، منوچهر؛ مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی؛ تهران؛ چ ۱۳ ۱۳۸۶؛ ص ۵۵.
۲. اقتباس از همان منبع؛ ص ۵۶ و تکمیل آن.
۳. مدیریت خرید و سفارش های خارجی؛ گنابادی، محمود؛ مرکز آموزش مدیریت دولتی؛ تهران؛ چ ۱؛ ۱۳۷۵؛ ص ۵۹.
۴. همان منبع؛ ص ۶۲.
۵. همان منبع؛ ص ۶۳.

۶. اصول کاربرداری و انبارداری؛ امیرشاهی، منوچهر؛ ص ۱۴۰.
۷. برای تدوین این بخش از فصل چهارم همان منبع، استفاده مطالعاتی و برخی مطالب اقتباس شده است.
۸. برای مطالعه بیشتر در این زمینه رجوع کنید به منبع زیر:  
اصول کاربرداری و انبارداری؛ امیرشاهی، منوچهر؛ ص ۸.
۹. فرم اقتباسی و اصلاح شده از فرم شماره ۲ ص ۱۹ همان منبع.
۱۰. فرم اقتباسی و اصلاح شده از فرم شماره ۹ ص ۷۰ همان منبع.
۱۱. فرم اقتباسی و اصلاح شده از فرم شماره ۱۱ ص ۷۲ همان منبع.
۱۲. اقتباس و خلاصه شده فصل سوم منبع زیر: مدیریت خرید و انبارداری؛ حسن قلی پور، طهمورث و مجید اسمعیل پور؛ مؤسسه انتشارات یاد واره کتاب؛ تهران؛ چ ۳؛ ۱۳۸۸؛ ص ۷۱ تا ۸۱.
۱۳. اقتباس از همان منبع؛ ص ۱۱۷.



## فهرست منابع و مراجع

- ۱- گنابادی محمود؛ مدیریت خرید و سفارش های خارجی؛ مرکز آموزش مدیریت دولتی؛ تهران؛ چ ۱؛ ۱۳۷۵.
- ۲- طهمورث، حسن قلی پور، مجید اسمعیل پور؛ مدیریت خرید و انبارداری؛ انتشارات یادواره کتاب؛ تهران؛ چ ۳؛ ۱۳۸۸.
- ۳- سیدمهدی الوانی؛ مدیریت عمومی؛ نشرنی؛ ویراست سوم؛ تهران؛ چ ۴۰؛ ۱۳۸۹.
- ۴- رابینز استیفن، دانائی فرد سیدمهدی و حسن؛ تئوری سازمان - ساختار و طرح سازمانی؛ ترجمه: الوانی، انتشارات صفار؛ چ ۲۷؛ تهران؛ ۱۳۸۸.
- ۵- سازمان اسناد و کتابخانه ملی؛ گنجینه اسناد ملی؛ مدیریت خدمات آرشیو: سند شماره ۲۴۰۰۲۶۸۰۴: کتابچه قانون بلدیة مصوب ۲۰ ربیع الثانی ۱۳۲۵ هجری قمری مصادف با سال ۱۲۸۵ هجری شمسی
- سند شماره ۲۹۰۰۵۵،۷۷: قانون و نظام نامه بلدیة؛ مصوب ۱۳۰۹ هجری شمسی
- سند شماره ۲۹۰۰۵۵،۷۶: قانون تشکیل شهرداری ها وانجمن شهر وقصبات؛ مصوب ۴ مرداد ۱۳۲۸ کمیسیون کشور مجلس شورای ملی
- ۶- قانون شهرداری؛ مصوب ۱۱ تیر ۱۳۳۴ کمیسیون های مشترک مجلسین با اصلاحیه های بعدی
- ۷- قانون تشکیلات، وظایف و انتخابات شوراهای اسلامی کشور و انتخاب شهرداران؛ مصوب یکم خرداد ۱۳۷۵ با اصلاحیه های بعدی
- ۸- آیین نامه مالی شهرداری ها؛ مصوب ۱۲ تیر ۱۳۴۶ کمیسیون مشترک دو مجلس با اصلاحیه های بعدی
- ۱۰- آیین نامه معاملات شهرداری تهران؛ مصوب ۲۴ دی ۱۳۵۴ کمیسیون کشور مجلس شورای ملی و ۲۵ فروردین ۱۳۵۵ کمیسیون کشور مجلس سنا با اصلاحیه های بعدی



- ۱۱- حجتی اشرفی غلامرضا؛ مجموعه کامل قوانین و مقررات شهرداری و شوراهای اسلامی؛ کتابخانه گنج دانش؛ تهران؛ چ ۴؛ ۱۳۸۷
- ۱۲- قربانی فرج الله، قربانی عباس؛ مجموعه کامل قوانین و مقررات مالی و محاسباتی؛ انتشارات دانشور؛ تهران؛ چ ۱؛ ۱۳۸۳
- ۱۳- قانون برگزاری مناقصات مصوب ۲۵ فروردین ۱۳۸۳ مجلس شورای اسلامی و ۳ بهمن ۱۳۸۳ مجمع تشخیص مصلحت نظام
- ۱۵- آیین نامه اجرایی بند ج ماده ۱۲ قانون برگزاری مناقصات موضوع تصویب نامه شماره ۸۴۱۳۶/ت ۳۳۵۶۰ هـ مورخ ۱۳۸۵/۷/۱۶ هیات وزیران
- ۱۶- آیین نامه معاملات دولتی مصوب ۲۷ اسفند ۱۳۴۹ کمیسیون خاص مجلس شورای ملی با اصلاحیه های بعدی
- ۱۷- قانون برنامه و بودجه مصوب ۱۳۵۱/۱۲/۱۰
- ۱۸- آیین نامه استانداردهای اجرایی طرح های عمرانی مصوب ۱۳۵۲/۴/۳۰
- ۱۹- دستورالعمل اصلاحی تهیه و تنظیم بودجه برنامه ای شهرداری های کشور؛ وزارت کشور؛ معاونت هماهنگی امور عمرانی ( شماره ۳۲/۳/۸۳۵۶ مورخ ۱۳۷۹/۸/۲۴)
- ۲۰- قدیراصلی، باقر؛ کلیات علم اقتصاد؛ مرکز نشر سپهر؛ تهران؛ چ ۶؛ پاییز ۱۳۶۸
- ۲۱- مدد علی، ملک آرای مصطفی و نظام الدین؛ مبانی و روش های عمومی حسابداری؛ جلد اول؛ نشریه شماره ۱۰۱ سازمان حسابرسی؛ تهران؛ چ ۹؛ آذر ۱۳۸۳
- ۲۲- منوچهر وثوق؛ حسابداری دولتی- اداره امور شهرداری ها؛ انتشارات اقبال؛ تهران؛ ۱۳۴۵
- ۲۳- ریاحی بهروز؛ فرهنگ لغات و اصطلاحات مدیریت؛ مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران؛ تهران؛ چ ۲؛ ۱۳۸۱



استعاری گنجین  
سکونت امور معنایی  
و نظریه‌های و روشها

وزارت کشور



سازمان شهرداری‌ها و روستاهای کشور  
پس‌انگاره وزارت شهری و روستایی

شهریاران

پژوهشکده مدیریت شهری و روستایی

تهران - بلوار کشاورز

ابتدای خیابان نادری

پلاک ۱۷

تلفن: ۸۸۹۶۳۹۸

نماینده: ۸۸۹۷۷۹۱۸

[www.imo.org.ir](http://www.imo.org.ir)

شابک: 9786600928534



انتشارات لغت  
قیمت: ۲۰۰۰ تومان