



## آسیب‌یابی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر در خرید اقلام تغذیه‌ای سازمان‌های نظامی انتظامی؛ ص ۱-۱۹

سیاوش نصرت پناه<sup>۱</sup>، علی اصغر همدانی<sup>۲</sup>، یعقوب علی خدمتگزار منصوری<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۳/۲۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۴/۱۴

### چکیده

این تحقیق در یکی از سازمان‌های نظامی انتظامی جمهوری اسلامی ایران و به منظور آسیب‌شناسی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر در خرید اقلام تغذیه‌ای (مصرفی، سرمایه‌ای) صورت پذیرفته است. مدل تحقیق برگرفته از اسکاپ بوده و عوامل چهارگانه آسیب‌های انسان‌افزاری، سخت‌افزاری، سازمان‌افزاری و اطلاعات‌افزاری را بررسی می‌کند. پرسشنامه محقق ساخته‌ای با ۵۲ سؤال برای اجرای تحقیق طراحی گردید. اعتبار پرسشنامه بر مبنای آلفای کرونباخ ۰/۸۷۱ می‌باشد. جامعه آماری شامل ۶۰ نفر از فرماندهان، مسئولان و کارشناسان سازمان مورد مطالعه هستند که از تمامی آن‌ها جمع‌آوری اطلاعات صورت پذیرفت. نتایج حاصل نشان داد که جامعه مورد مطالعه در ابعاد سازمان‌افزاری و سخت‌افزاری دارای آسیبی نبوده ولی در ابعاد انسان‌افزاری و اطلاعات‌افزاری دارای آسیب‌هایی می‌باشد.

**کلیدواژه‌ها:** آسیب‌شناسی، خرید، انسان‌افزار، سازمان‌افزار، سخت‌افزار، اطلاعات‌افزار

۱ دانشیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)

۲ مدرس دانشگاه جامع امام حسین (ع)

۳ کارشناسی ارشد مدیریت آماد

## مقدمه و بیان مساله

هر سازمانی برای اجرای صحیح ماموریت‌های خود نیازمند وسایل، تجهیزات، اقلام مناسب و آماده به کار است تا در زمان و مکان مورد نیاز، با استفاده از آن‌ها بتواند در انجام ماموریت‌هایش به بهترین وجه به اهداف و ماموریت‌های سازمان برسد.

آمادوپشتیبانی سازمان‌های نظامی انتظامی ماموریت‌های مختلفی را برعهده دارد و برای انجام هر چه بهتر وظایف و ماموریت‌ها، زیرسیستم خرید مبادرت به خرید اقلام و تجهیزات می‌نماید. به همین منظور لازم است اقلام آمادی اعم از سرمایه‌ای و مصرفی را مطابق با ضوابط و مقررات و استانداردهای مربوط خریداری نموده و در جهت پشتیبانی ماموریت‌های محوله انجام وظیفه نمایند.

یکی از مهم‌ترین وظایف سازمان‌های نظامی انتظامی حفظ توان کارکنان خود، در جهت اجرای وظایف محوله، توان و بنیه جسمی کارکنان می‌باشد، تغذیه مناسب یکی از اصلی‌ترین عوامل حفظ سلامتی، تقویت جسمی و روحی کارکنان شاغل در مجموعه‌ها و سازمان‌ها می‌باشد، تصمیم‌گیری صحیح و به‌موقع، بر اساس اصول علمی خرید اقلام تغذیه‌ای امکان‌پذیر است. چرا که در غیر این صورت علی‌رغم صرف هزینه‌های زیاد، موجبات نارضایتی نیروی انسانی و ضایع شدن اقلام تغذیه‌ای سازمان می‌گردد. عدم رضایت نسبی کارکنان از اقلام تغذیه‌ای و نیز برنامه تغذیه‌ای در گزارشات بازرسی موجود است و پژوهش‌های متعددی نیز آن را منعکس کرده‌اند. در وضعیت موجود مشکلاتی از قبیل عدم خرید بهینه و بموقع اقلام تغذیه‌ای و عدم رضایت کارکنان از اقلام تغذیه‌ای وجود دارد که باعث دغدغه فرماندهان رده‌ها (حوزه‌ها و مدیران آماد) گردیده و نگرانی آن‌ها را افزایش داده است.

به نظر می‌رسد یکی از اساسی‌ترین مسائل در آماد، آسیب‌شناسی و شناسایی عواملی است که به هنگام تصمیم‌گیری خرید اقلام تغذیه‌ای مؤثر می‌باشد. بر این اساس و با توجه به اینکه کشور ما یکی از کشورهای توانمند در زمینه تولید اقلام تغذیه‌ای به شمار می‌آید، نیاز است تا میزان اهمیت هر یک از عوامل تأثیرگذار در تصمیم‌گیری خرید و تأمین اقلام تغذیه‌ای مشخص شود.

معاونت آمادوپشتیبانی سازمان‌های نظامی انتظامی باید به‌منظور آسیب‌شناسی و افزایش میزان آگاهی و شناخت بازار، عوامل تأثیرگذار بر تصمیم‌گیری خرید اقلام تغذیه‌ای را به خوبی بشناسد و با توجه به اهمیت هر یک از عوامل، برنامه‌های تأمین اقلام خود به‌گونه‌ای تنظیم نمایند تا بتوانند

خواسته‌ها و انتظارات سازمان و نیز کارکنان آن را به بهترین شکل ممکن برآورده نمایند. برخی از این مشکلات عبارت‌اند از:

الف- نیروی انسانی کافی در این رابطه وجود ندارد.

ب- از لحاظ مالی، موجب تحمیل هزینه‌های گوناگونی به سازمان می‌شوند.

ج- اعتبارات از رده‌بالاتر به‌موقع و کافی تخصیص داده نمی‌شود.

لذا این عوامل می‌تواند در اجرای مأموریت‌ها خلل اساسی ایجاد کرده و یا حداقل کارایی مطلوب مأموریت‌ها را کاهش می‌دهد. مشکلات فراوانی باعث می‌شوند که خریدهای اقلام تغذیه‌ای از نظر کیفی و کمی با مشکلاتی مواجه شود و همچنین در انگیزه، روحیه و نشاط عوامل اجرایی و ذینفعان در انجام مأموریت‌ها تأثیری نامطلوب بجای گذارد و به همین علت است که:

۱. اقلام به تعداد کافی نمی‌رسند.

۲. اقلام تغذیه‌ای مناسب جهت آماده‌سازی دیر می‌رسند.

۳. نرم‌های مصرف به‌صورت بهینه رعایت نمی‌گردند.

لذا جهت شناخت کامل مشکلات و آسیب‌ها و آگاهی از میزان اولویت‌بندی عوامل مؤثر، به تحقیق پیرامون عوامل تأثیرگذار بر تصمیم‌گیری خرید اقلام تغذیه‌ای در سازمان‌های نظامی انتظامی اقدام گردید، تا با شناخت هر یک از ابعاد سازمان‌افزار، انسان‌افزار، اطلاعات‌افزار و سخت‌افزار، اشکالات و آسیب‌ها را احصا نموده و در جهت رفع آن‌ها پیشنهادات متناسبی ارائه گردند.

### مروری بر مبانی نظری

اهمیت و کارکردهای آمادوپشتیبانی به‌گونه‌ای است که امروز، جایگاه واقعی خود را در اکثر سازمان‌ها به دست آورده است زیرا کامیابی در وصول به اهداف سازمان، صرفاً با دارا بودن نیروی انسانی متخصص، ماهر و کارآمد صورت نمی‌پذیرد و بدون آمادوپشتیبانی قدرتمندی که امکانات و خدمات مناسب را در زمان مناسب، به مقدار مناسب، با هزینه مناسب و باکیفیت مناسب و در یک جریان مستمر و منظم فراهم نماید، موفقیت‌چندانی نصیب سازمان نخواهد شد.

آمادوپشتیبانی طیف وسیعی از فعالیت‌ها، مأموریت‌ها، وظایف و روابط میان نیروها و منابعی است

که در انجام موفقیت آمیز عملیات سازمان نقش دارند و بخش جدایی ناپذیری از تمام تلاش‌های سازمان برای رسیدن به اهداف تعیین شده آن می‌باشد. بدون آماد و پشتیبانی کالاهای مناسبی وجود نخواهد داشت، تجهیزات سازمان فرسوده و از کار افتاده خواهند شد، وسایل مورد نیاز در اختیار نیروها قرار نخواهد گرفت و لذا میزان تحقق اقدامات، اقدامات، دقیقاً در گرو دارا بودن سیستم مناسبی از آماد و پشتیبانی خواهد بود. (نصرت پناه، ۱۳۸۴: ۱۰) در حقیقت آماد و پشتیبانی تأمین کننده اقلام مورد نیاز سازمان با بهترین کیفیت و مناسب ترین قیمت در بهترین زمان و مکان می‌باشد. در آماد و پشتیبانی همچنین اهدافی مانند فعالیت‌های مربوط به استاندارد و یکنواخت کردن اقلام، برآورد و تأمین مایحتاج سازمان، انبارداری قطعات و کالاهای مختلف و نگهداری و تعمیر تجهیزات، ترابری و جابجایی اقلام، نیروی انسانی و یگان‌ها و کنترل اموال و تعیین تکلیف اقلام، مدنظر می‌باشند.

### تأمین

تأمین عبارت است از تهیه و به دست آوردن مواد و تجهیزات و خدمات به منظور تضمین اثربخش عملیات و فرایند آماد و پشتیبانی (دودانگه، ۱۳۸۰: ۳۳). هر سازمانی بنا به تشخیص خود و با توجه به شرح وظایف، مأموریت و جدول زمانی و نوع نیازمندی‌ها، از راه‌های مختلف برای تأمین نیازهای خود اقدام می‌نماید. در این فرایند راه‌ها، روش‌ها و امکانات تأمین، تفاوت اندکی دارد. بعضی تابع قوانین و مقررات دولتی هستند و بر آن اساس عمل نموده و بعضی براساس مقررات خصوصی و غیردولتی عملیات تأمین و تهیه اقلام خود را انجام می‌دهند تأمین در سازمان‌های نظامی به همه عملیاتی که منتهی به تهیه و تولید امکانات و اقلام مورد نیاز می‌گردد گفته می‌شود که عبارت است از: شناسایی منابع عرضه کننده کالا، تأمین اعتبار خرید یا تأمین اعتبار خرید تولید و پیگیری‌های لازم برای ترابری و تحویل آن. شایان ذکر است که مفاهیم خرید و تدارک در برخی موارد به عنوان مترادف‌های یکدیگر به کار می‌روند و مفهوم تدارک محدوده وسیع تری را نسبت به خرید در برمی‌گیرد. فرآیند خرید تهیه و به دست آوردن مایحتاج از روش‌های مالی و با پرداخت پول است. در حالی که تدارک ممکن است از روش‌های غیرمالی مانند تصاحب و یا تصرف

صورت گیرد. (لیسونز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰) خرید فرایند برآورد نیازمندی‌ها، انتخاب تأمین‌کنندگان، تعیین قیمت و مذاکرات مربوطه و پیگیری برای حمل‌ونقل می‌باشد. (ایندیرز<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷) به نظر می‌رسد که تعریف کامل‌تر خرید عبارتی است که در صنعت و مدیریت برای بیان فعالیت تهیه و فراهم کردن مواد و خدمات به کار می‌روند. (فردیناند ولورنس<sup>۳</sup>، 2011)

در سازمان‌های بزرگ، تنوع و حجم و استاندارد اقلام و خدمات، موجب بروز مسائل و پیچیدگی‌هایی در برخورد مناسب آماد و پشتیبانی با آن‌ها می‌گردد. تنوع زیاد اقلام در یک سازمان اعم از اقلام و تجهیزات ساختاری، محصولات تولیدی، اقلام، مواد و قطعات تهیه‌شده، مشکلات بسیار زیادی را در فعالیت‌های آماد و پشتیبانی مربوط به آن‌ها به وجود می‌آورد. تشخیص نوع اقلام، ارزش ریالی و اولویت ریالی و جایگاهی و فناوری آن و سایر مسائل در تنوع زیاد اقلام، کار را بسیار پیچیده و مشکل می‌کند. به‌منظور رفع این مشکلات، می‌بایستی، کلیه اقلامی که به نحوی سازمان با آن‌ها سروکار دارد تعریف، شناسایی و طبقه‌بندی گردد. طبقه‌بندی اقلام آمادی عبارت است از دسته‌بندی یا تنظیم اقلام مختلف آمادی در طبقات مختلف بر مبنای تشابه از نظر تخصص، کاربرد و ویژگی آن‌ها به‌منظور ایجاد یک روش اجرایی آماد، جهت برنامه‌ریزی، تعیین سطوح آمادی، منابع تهیه و خرید و نحوه نگهداری در انبار و مصرف و کاربرد آن‌هاست.

## تغذیه

تغذیه از نظر علمی عبارت است از مجموعه فعل و انفعالاتی که موجب می‌شود عضو زنده مواد مغذی را دریافت نموده و آن را به مصرف رشد و نمو، نوسازی و نگهداری عضو و تولید حرارت و انرژی موردنیاز برساند. اصطلاحاً تغذیه در سازمان‌ها شامل مجموعه تدابیر و فعالیت‌هایی است که برای پشتیبانی و تأمین غذای کارکنان یا جمعیتی انجام می‌پذیرد. (رجبی، ۱۳۸۴: ۳) یکی از نیازهای اساسی انسان تغذیه صحیح بوده و سلامتی و پیشگیری بسیاری از بیماری‌ها و ناتوانی‌ها وابسته به غذای سالم می‌باشد. تغذیه سالم در نیروهای مسلح از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و در حفظ و

<sup>1</sup> Lisons

<sup>2</sup> Ieenders. F

<sup>3</sup> Ferdinand & Lawrence.

تقویت توان جسمی و روحی کارکنان نقش به سزایی دارد تبلور تغذیه سالم در برنامه غذایی، روش‌ها و امکانات طبخ و توزیع غذا می‌باشد. همان‌گونه که خداوند متعال در آیه ۱۷۲ سوره بقره قرآن کریم می‌فرماید: ای مؤمنان، از نعمت‌های پاکیزه‌ای که روزیتان کرده‌ایم بخورید. امام رضا (ع) می‌فرماید صلاح و سلامتی بدن و پایداری آن و نیز تباهی و بیماری بدن به غذا و نوشیدنی می‌باشد (امیر صادقی، ۱۳۸۱: ۱۸۱) لذا همواره باید در خوراک و تغذیه جانب اعتدال را رعایت نمود.

اقلام تغذیه‌ای بر دو نوع هستند: اقلام مصرفی و اقلام سرمایه‌ای که ذیلاً به معرفی آن‌ها پرداخته می‌شود.

### **اقلام مصرفی تغذیه**

اقلامی که به صورت متمرکز تأمین و خریداری شده و در اختیار رده‌ها قرار می‌گیرد.

### **اقلام مصرفی آشپزخانه**

کفگیر، ملاقه، آبگردان، کارد، سطل زباله، قاشق، چنگال، پارچ، لیوان یک‌بارمصرف، نمکدان و... اقلام مصرفی آشپزخانه می‌باشند.

### **اقلام سرمایه‌ای تغذیه**

شامل تجهیزات آشپزخانه، خبازخانه، تجهیزات توزیع غذا و تجهیزات آبرسانی می‌باشد. اقلام سرمایه‌ای تغذیه‌ای عمدتاً در آشپزخانه رده‌ها در امر طبخ و سرو غذا کاربرد دارند.

### **ساختار و سازمان**

شکل تشکیلاتی بخش تدارکاتی هر سازمان با حجم کار، هدف، خط‌مشی‌ها، وظایف کلی، صرفه و صلاح سازمان، میزان اختیارات و نحوه ارتباط واحدهای داخلی آن سازمان با یکدیگر پیوند مستقیم دارد. اهمیت این موضوع در سازمان‌های نظامی انتظامی چندین برابر می‌باشد. با عنایت به مجموعه مشکلات، محدودیت‌ها و مقدراتی که در بازار اقتصادی کشور ما وجود دارد، اتخاذ شیوه و روش خرید (آن هم خریدهایی با مقیاس گسترده و وسیع) امری است که توجه مدیران را به خود معطوف نموده است. هر چه سازمان گسترده‌تر باشد، تأمین، خرید و توزیع نیازمندی‌های

لجستیک‌ی رده‌های آن از پیچیدگی بیشتری برخوردار می‌باشد. داشتن سازمانی با ویژگی‌های زیر، پیچیدگی‌های فوق را به صورت تصاعدی افزایش خواهد داد.

گسترده‌گی و پراکنده‌گی محل استقرار رده‌های مصرف‌کننده در سراسر کشور  
مأموریت متنوع سازمانی

طیف بسیار گسترده از تنوع اقلام موردنیاز

پیچیدگی، تخصصی بودن و ظرافت‌های خاص در خرید هر یک از اقلام موردنیاز.

بالا بودن حجم و میزان نیازمندی سازمان به دلیل کثرت کارکنان، ساختمان و امکانات.

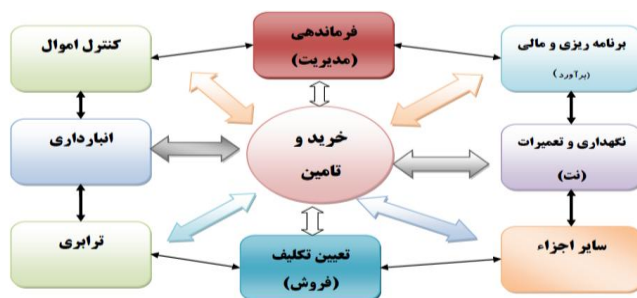
اولویت‌ها، حساسیت‌های سازمانی و ضرورت سرعت عمل در اجرای مأموریت‌ها.

با در نظر گرفتن این نکته، برای اداره کردن امور تدارکات، نظام‌های متمرکز، غیرمتمرکز و

نیمه‌متمرکز مشترک وجود دارد. (کرامت زاده، ۱۳۸۲: ۵۸)

### جایگاه (سیستم) بخش خرید

خرید وظیفه دشواری است که به‌دقت، شکیبایی، بررسی، ارزیابی و قاطعیت نیاز دارد. مدیریت خرید به معنای ساده، تصمیم‌گیری نظام‌اند برای یافتن پاسخ‌های مفید و مؤثر برای چهار سؤال موضوع خرید، منبع خرید و موقع خرید است که آن‌ها را آمیزه خرید می‌نامیم.



شکل ۱- ارتباط بخش خرید با دیگر بخش‌های سازمان لجستیک (مشبکی، ۱۳۷۷: ۹۰)

## ابعاد چهارگانه وظیفه خرید سازمانی

وظیفه خرید سازمانی دارای چهار بعد اصلی است. این ابعاد عبارت‌اند از:

**بعد فنی:** در ارتباط با مشخصات محصولات خریداری شده می‌باشد.

**بعد تجاری:** در ارتباط با شرایط و ضوابطی است که باید با تأمین‌کننده مذاکره شود.

**بعد لجستیک:** در ارتباط با زمان‌بندی سفارش یا تحویل مواد موردنیاز می‌باشد.

**بعد اجرایی:** در ارتباط با فعالیت‌های اجرایی است که خرید باید انجام دهد.



شکل ۲- ابعاد چهارگانه وظیفه خرید سازمانی (وان ویل<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴: ۳۰)

## اصول و سیاست‌های حاکم بر فعالیت خریدهای سازمان‌های نظامی انتظامی

اصول عمده‌ای که سازمان‌های نظامی انتظامی در حین فعالیت خرید باید از آن‌ها متابعت نمایند عبارت‌اند از:



## **الف- خرید بر اساس سفارش**

با توجه به اینکه سیستم خرید نباید بدون هرگونه سفارش به خرید کالایی اقدام نماید، لذا خرید بر اساس سفارش مصرف‌کننده، یک اصل اساسی در این سیستم می‌باشد. در سفارش نوع و تعداد نیازمندی به خریدار اعلام گردیده و خریدار فقط اقدام به خرید همان نوع و تعداد سفارش شده می‌نماید.

## **ب- کیفیت مطلوب**

خریدار موظف است مشخصات و استانداردهای کالای سفارش شده را برای انجام فعل خرید دریافت نماید، سیستم خرید بدون دارا بودن مشخصات و ویژگی‌های یک کالا مجاز به خرید آن کالا نمی‌باشد. بدین ترتیب، کیفیت مطلوب که نتیجه رعایت استانداردها و مشخصات مصوب کالا می‌باشد، به‌عنوان یک اصل در سیستم خرید موردنظر خواهد بود.

## **ج- خرید باقیمت مناسب**

قیمت مناسب نتیجه ارزش حقیقی کالا متناسب با منبع مناسب در زمان مناسب می‌باشد. خریدار همواره موظف است با رعایت سایر شرایط با اصول مربوط به خرید، کالا را با ارزان‌ترین قیمت خریداری نماید.

## **د- خرید از منبع مناسب**

خریدار موظف است، مناسب‌ترین و مطلوب‌ترین منبع تولید و فروش کالا را شناسایی و اقدام به خرید نماید. بدیهی است، منبع مناسب می‌باید حائز مجموعه‌ای از شرایط مؤثر در یک خرید نظیر کیفیت مطلوب، قیمت مناسب، شرایط قراردادی مناسب، جغرافیای مطلوب، انعطاف لازم فروشنده، عرضه مناسب کالا و... باشد.

## **ه- خرید در زمان مناسب**

با توجه به اینکه فعل خرید متأثر از شرایط اقتصادی، صنعتی، تولیدی و بازرگانی بازار می‌باشد، لذا خریدار همواره بایستی در جستجوی زمان مناسب برای خرید یک کالا باشد. بدیهی است،

ملاحظه شرایط اصلی در تولید و عرضه کالای دارای یارانه و سهمیه‌ای، تورم بازار، نوسان در عرضه و تقاضا در کالاها و... برای خریدار تعیین‌کننده زمان مناسب خواهد بود، بدین ترتیب شرایط بهینه در یک خرید، استفاده مناسب از زمان با توجه به مجموعه شرایط حاکم بر بازار خواهد بود.

### **و- خرید بر اساس قرارداد و آیین‌نامه معاملات دولتی**

با توجه به اینکه کلیه خریدهای داخلی توسط دستگاه‌های دولتی باید بر اساس ضوابط و مقررات مصوب در دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها به‌خصوص آیین‌نامه معاملات دولتی انجام پذیرد، لذا کلیه فعالیت‌های مربوط به خرید داخلی اقلام در کلیه سطوح باید مبتنی بر مقررات مصوب انجام پذیرد و بر همین اساس جهات حقوقی، بازرگانی، مالی و کلیه مواردی که مشتمل بر منافع سازمان است باید در این خریدها موردنظر قرار گیرد.

### **سیاست‌ها**

علاوه بر اصول یادشده، بکارگیری سیاست‌های خرید ذیل‌الذکر در سازمان‌های نظامی انتظامی ضروری است:

#### **الف- خرید کالا بر اساس اولویت اقلام موردنیاز**

با توجه به اینکه سفارش خرید و برآوردها برای یک دوره زمانی معین تنظیم می‌گردد و نیاز کالاهای برآورد شده در طول آن دوره، متفاوت با اولویت می‌باشد، لذا خریدار همواره باید برنامه خرید را بر اساس اولویت‌بندی اعلام‌شده تنظیم نماید. بدین معنی که کالاهایی که مصرف آن‌ها برای دو ماه آینده پیش‌بینی شده است با کالاهایی که مصرف آن‌ها برای زمان حال می‌باشد، متفاوت خواهد بود و خریدار باید کالاهایی را که مصارف آن‌ها در زمان نزدیک‌تری می‌باشد، در اولویت قرار دهد.

#### **ب- اولویت خرید از بخش‌های دولتی**

با توجه به اصول پیش‌بینی‌شده در اصول آیین‌نامه معاملات دولتی، خریدار موظف است خرید کالاهای موردنیاز را از بخش‌های دولتی در اولویت قرار دهد. بدیهی، است توجه به این اولویت با در نظر گرفتن مجموعه اصول ذکرشده در اصول خرید می‌باشد.

### ج- اولویت در خریده‌ها به صورت محلی و منطقه‌ای

از آنجاکه کاهش هزینه‌ها در کلیه فعالیت‌های آماد و پشتیبانی، به‌عنوان یک اصل مهم و مسلم مورد نظر می‌باشد و همچنین با توجه به کاهش فعالیت‌های مربوط به انبارداری و حمل‌ونقل کالا، اقتضا می‌نماید که با حفظ اصول ذکر شده، کالا به صورت محلی و منطقه‌ای توسط رده مصرف‌کننده خریداری گردد. (مرکز مطالعات لجستیکی، زیرسیستم خرید، ۱۳۸۲:۱۸)

### آسیب یابی (آسیب‌شناسی) سازمان

آسیب یابی (آسیب‌شناسی) سازمان در دو سطح انجام می‌شود:

الف- آسیب یابی سریع و سطحی

ب- آسیب یابی دقیق و تفصیلی

### الف- آسیب یابی سریع و سطحی

از راه‌های مصاحبه، پرسشنامه، بازدید و مطالعه مستندات جمع‌آوری شده و سپس محاسبات لازم برای محاسبه شاخص‌های بهره‌وری و سودآوری سازمان انجام می‌شود سپس ارتباط اطلاعات با یکدیگر و وضعیت شاخص‌های مختلف مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته و جایگاه شرکت در محیط بیرونی نیز مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و در نهایت عملکرد سازمان مورد قضاوت قرار گرفته و در این مرحله ضرورت انجام بررسی دقیق و عمیق‌تر نیز تصمیم‌گیری می‌شود.

### ب- آسیب یابی دقیق و تفصیلی

پس از تصویب، پروژه آسیب یابی شامل فرآیند ذیل می‌باشد:

- ۱- بررسی مأموریت، چشم‌انداز، اهداف و استراتژی‌های سازمان.
- ۲- بررسی ساختار، سیستم‌های اطلاعاتی، فرآیندها و نتایج آن.
- ۳- تحلیل نتایج بررسی‌ها و ارزیابی‌ها و جمع‌بندی و نتیجه‌گیری.
- ۴- تعیین نقاط قوت و ضعف.
- ۵- تعیین حوزه‌های کلیدی بهبود با توجه به مشکلات اولویت‌بندی شده و ارائه راهکارهای بهبود.

## مدل مفهومی تحقیق

در این تحقیق بر اساس مدل اسکاپ<sup>۱</sup> به آسیب‌یابی خرید پرداخته‌شده و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر خرید اقلام تغذیه‌ای مورد بررسی قرار می‌گیرد. برای این منظور، در فرآیند آسیب‌یابی بخش خرید اقلام تغذیه‌ای از شاخص‌های مدل اسکاپ در سطح سازمان استفاده می‌گردد و بر اساس چهار بعد اصلی تأثیرگذار این مدل یعنی، انسان افزار، سازمان افزار، اطلاعات افزار و سخت‌افزار، سیستم خرید مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.



شکل ۳- الگوی مفهومی خرید اقلام تغذیه

## سؤالات تحقیق

### سؤال اصلی

آسیب‌های اصلی در خرید اقلام تغذیه‌ای (مصرفی، سرمایه‌ای) کدام‌اند؟

<sup>۱</sup> ESCAP

(اسکاپ یکی از پنج کمیسیون منطقه‌ای سازمان ملل متحد است که به منظور ایجاد زمینه‌های همکاری و تفاهم در مسائل اجتماعی و اقتصادی بین کشورهای منطقه و راهنمایی و مساعدت به آن‌ها تأسیس شده است.)

### سؤال‌های فرعی

- ۱- آسیب‌های سازمان‌افزاری خرید اقلام تغذیه‌ای کدام است؟
- ۲- آسیب‌های انسان‌افزاری خرید اقلام تغذیه‌ای کدام می‌باشد؟
- ۳ - آسیب‌های اطلاعات‌افزاری خرید اقلام تغذیه‌ای کدام است؟
- ۴- آسیب‌های سخت‌افزاری خرید اقلام تغذیه‌ای کدام می‌باشد؟

### جامعه آماری و حجم نمونه

جامعه‌آماری این تحقیق شامل کلیه فرماندهان و مدیران خرید مرکز آمادوپشتیبانی یکی از مراکز عمده نظامی انتظامی و مدیران آمد و پشتیبانی رده‌های تحت امر آنان بود که تعداد آن‌ها ۶۰ نفر می‌باشند. با توجه به اینکه از کلیه افراد جامعه آماری جمع‌آوری داده‌ها صورت گرفته است. لذا در این تحقیق از روش تمام‌شماری استفاده گردیده است.

### نتایج تحقیق

الف: یافته‌های جمعیت‌شناختی

- ۱- درجه نظامی: بیش از ۳/۶۸ درصد پاسخ‌گویان سرگرد یا کارمند هم‌تراز به بالا می‌باشند.
- ۲- وضعیت سنی: بیشتر کارکنان شاغل بین ۳۱ تا ۴۰ سال سن دارند و با توجه به اینکه بیش از ۹۰ درصد پاسخ‌گویان تحصیلات فوق‌دیپلم به بالا دارند.
- ۳- سنوات خدمتی: ۷۰ درصد جامعه از تجربه خدمتی ۱۱ سال به بالا برخوردار می‌باشند.
- ۴- وضعیت تحصیلات: بیش از ۹۰ درصد پاسخ‌گویان از تحصیلات بالای فوق‌دیپلم و سطح عالی برخوردار هستند که این خود میزان صحت پاسخ‌های دریافتی را به جهت تحصیلات و آگاهی پاسخ‌دهندگان نشان می‌دهد و می‌توان به‌درستی نظر آن‌ها اعتماد کرد.
- ۵- سابقه مشاغل مدیریتی: بیش از ۵۰ درصد پاسخ‌گویان از سلیقه مدیریتی بالای ۱۱ سال و ۷/۲۱ درصد آنان دارای سابقه مدیریتی ۶ تا ۱۰ سال برخوردار هستند.

### ب: پاسخ به سؤالات تحقیق

- ۱: پاسخ سؤال اول (آسیب‌های سازمان‌افزاری خرید اقلام تغذیه‌ای کدام است؟)

جدول ۱: آزمون t تک نمونه‌ای آسیب‌های سازمان افزاری

Test Value = ۳						
متغیر	T	درجه آزادی df	سطح معناداری Sig. (۲-tailed)	میانگین اختلاف Mean Difference	فاصله اطمینان ۹۵% Confidence Interval of the Difference	
					حداقل Lower	حداکثر Upper
مدیریت	۱۰.۳۴۶	۵۹	.	۱.۱۰۴۱۷	۰.۸۸۵۹	۱.۳۲۲۴
پشتیبانی	۶.۴۶۳	۵۹	.	۰.۸۱۱۱۱	۰.۵۵۴۴	۱.۰۶۷۸
ساختار	۳.۸۱	۵۹	۰.۰۰۹	۰.۴۲۶۶۷	۰.۱۱۶۱	۰.۷۳۷۳
آسیب سازمان افزار	۷.۵۵۷	۵۹	.	۰.۸۳۷۵	۰.۶۱۰۸	۱.۰۶۴۳

نتایج آزمون t تک نمونه‌ای<sup>۱</sup> در خصوص آسیب‌های سازمان افزاری در جدول شماره یک ارائه شده است. در این جدول سطح معنی‌داری محاسبه شده برای تمامی مؤلفه‌ها کوچک‌تر از ۰/۰۵ می‌باشد و مقادیر حداقل و حداکثر فاصله اطمینان مثبت می‌باشند یعنی میانگین نظرات کمتر از مقدار ۳ (متوسط) می‌باشد. بنابراین می‌توان با اطمینان ۹۵ درصد نتیجه گرفت که آماد و پشتیبانی رده مورد مطالعه در بعد سازمان افزاری دچار آسیبی نمی‌باشد.

۲: پاسخ سؤال دوم (آسیب‌های اطلاعات افزاری خرید اقلام تغذیه‌ای کدام است؟)

جدول ۲: آزمون t تک نمونه‌ای آسیب‌های اطلاعات افزاری

Test Value = r						
متغیر	T	درجه آزادی df	سطح معناداری Sig. (۲-tailed)	میانگین اختلاف Mean Difference	فاصله اطمینان ۹۵% Confidence Interval of the Difference	
					حداقل Lower	حداکثر Upper
مستندات فنی	۶.۰۶۷	۵۹	.	۰.۸۵	۰.۵۶۳۵	۱.۱۳۶۵
اطلاعات فنی	۴.۵۷۲	۵۹	.	۰.۸۵	۰.۴۶۹۷	۱.۲۳۰۳
رویه	۵.۰۶۱	۵۹	.	۰.۷۸۳۳۳	۰.۴۶۶۸	۱.۰۹۹۹
مالی	-۶.۴۱۶	۵۹	.	-۰.۷۳۳۳۳	-۰.۹۶۷۱	-۰.۴۹۹۶
آسیب اطلاعات افزار	۴.۹۲۴	۵۹	.	۰.۴۳۷۵	۰.۲۵۵۸	۰.۶۱۹۲

در جدول شماره دو، سطح معنی‌داری محاسبه‌شده برای تمامی مؤلفه‌ها کوچک‌تر از  $0/05$  می‌باشد. همچنین مقادیر حداقل و حداکثر فاصله اطمینان در مورد مستندات فنی، اطلاعات فنی و رویه‌ها و دستورالعمل‌ها، مثبت ولی در مورد منابع مالی و بودجه منفی می‌باشند یعنی میانگین نظرات تنها در مورد منابع مالی و بودجه کمتر از مقدار متوسط می‌باشد. بنابراین می‌توان با اطمینان ۹۵ درصد نتیجه گرفت که از نظر اعضای جامعه مورد مطالعه، آمارد و پشتیبانی این رده در بعد اطلاعات افزاری با آسیب «منابع مالی و بودجه» مواجه می‌باشد.

۳: پاسخ سؤال سوم (آسیب‌های انسان افزاری خرید اقلام تغذیه‌ای کدام است؟)

جدول ۳: آزمون t تک نمونه‌ای آسیب‌های انسان افزاری

Test Value - r						متغیر
فاصله اطمینان 95% Confidence Interval of the Difference		میانگین اختلاف Mean Difference	سطح معناداری (T) -Sig. tailed	درجه آزادی df	T	
حداکثر Upper	حداقل Lower					
۱.۳۸۷۳	-۰.۷۶۸۲	۱.۰۷۷۷۸	.	۵۹	۷.۱۳۱	انگیزش
۶.۴۶۰۳	۶.۰۳۳	۶.۲۴۶۶۷	.	۵۹	۵۹.۸	نگرش
۱.۱۱۵۸	-۰.۱۷۳۱	-۰.۶۴۴۴۴	...۹	۵۹	۲.۷۹۶	مهارت
-۰.۸۰۶	-۰.۱۱۰۷	-۰.۴۵۸۳۳	...۱۲	۵۹	۲.۶۹۶	آموزش
-۰.۰۴۸۱	-۰.۸۱۸۶	-۰.۴۳۳۳۳	...۲۹	۵۹	-۲.۲	خدمات
-۰.۸۳۲۵	-۰.۲۹۳۸	-۰.۵۶۳۱۶	.	۵۹	۴.۲۷۶	آسیب انسان افزاری

در جدول فوق سطح معنی‌داری محاسبه شده برای تمامی مؤلفه‌ها کوچک‌تر از  $0/05$  می‌باشد. همچنین مقادیر حداقل و حداکثر فاصله اطمینان در مورد نگرش، انگیزش، مهارت و آموزش مثبت ولی در مورد منابع خدمات رفاهی منفی می‌باشند، یعنی میانگین نظرات تنها در مورد خدمات رفاهی کمتر از مقدار متوسط می‌باشد. بنابراین می‌توان با اطمینان ۹۵ درصد نتیجه گرفت که آمارد و پشتیبانی رده مورد مطالعه در بعد انسان افزاری با آسیب «خدمات رفاهی» مواجه می‌باشد.

۴: پاسخ سؤال سوم (آسیب‌های سخت‌افزاری خرید اقلام تغذیه‌ای کدام است؟)

جدول ۴- آزمون t تک نمونه‌ای در مورد ابعاد آسیب‌های سخت‌افزاری

Test Value - t						متغیر
فاصله اطمینان 95% Confidence Interval of the Difference		میانگین اختلاف Mean Difference	سطح معناداری (t-tailed Sig.)	درجه آزادی df	T	
حداکثر Upper	حداقل Lower					
۰.۵۴۱۱	-۰.۲۷۴	۰.۱۳۳۳۳	۰.۵۰۹	۵۹	۰.۶۶۹	فضا و مکان
۰.۶۷۴۴	-۰.۲۷۴	۰.۲	۰.۳۹۶	۵۹	۰.۸۶۲	وسایل و تجهیزات
۰.۵۴۹۵	-۰.۲۵	۰.۱۵	۰.۴۴۹	۵۹	۰.۷۶۸	آسیب ساختار افزار

در جدول بالا سطح معنی‌داری محاسبه‌شده برای تمامی مؤلفه‌ها بزرگ‌تر از  $0/05$  می‌باشند یعنی میانگین نظرات، مقدار برابر با متوسط می‌باشد. بنابراین می‌توان با اطمینان ۹۵ درصد نتیجه گرفت که آماد و پشتیبانی سازمان مورد مطالعه در بعد سخت‌افزاری با آسیب خاصی مواجه نمی‌باشد.

به منظور رتبه‌بندی چهار عامل سازمانی، اطلاعاتی، انسانی و سخت‌افزار از لحاظ میزان تأثیری که در خرید اقلام تغذیه‌ای دارند از آزمون رتبه‌ای فریدمن استفاده می‌شود. آزمون فریدمن یکی از آزمون‌های پارامتری آمار و معادل با آزمون انوآ<sup>۱</sup> یا تحلیل واریانس در آمار پارامتریک می‌باشد.

مقدار آماره خی دو (مربع کای) بدست آمده  $13/19$  دلالت بر این دارد که تفاوت معنی‌داری بین آسیب‌های شناسایی‌شده وجود دارد. جدول شماره پنج رتبه‌بندی بر اساس میانگین رتبه‌ای محاسبه‌شده را نشان می‌دهد.



جدول ۵: آزمون فریدمن

رتبه	عوامل ابعاد	میانگین رتبه
۱	سازمان افزار	۱۲/۳
۲	سخت‌افزار	۶۰/۲
۳	انسان افزار	۳۳/۲
۴	اطلاعات افزار	۹۵/۱

با جمع‌بندی نتایج حاصل از سوال‌های فرعی این پژوهش، می‌توان به سؤال اصلی پژوهش پاسخ داد.

جدول شماره ۵- «آسیب‌های خرید اقلام تغذیه‌ای (مصرفی، سرمایه‌ای) کدامند؟»

سؤال	آسیب	نتیجه
فرعی ۱	سازمان افزار	آسیب خاصی وجود ندارد
فرعی ۲	اطلاعات افزار	با آسیب «منابع مالی و بودجه» مواجه می‌باشد.
فرعی ۳	انسان افزار	با آسیب «خدمات رفاهی» مواجه می‌باشد.
فرعی ۴	سخت افزار	آسیب خاصی وجود ندارد

بنابراین در پاسخ به فرضیه اصلی می‌توان اظهار داشت که جامعه مورد مطالعه، با آسیب‌های «منابع مالی و بودجه» و «خدمات رفاهی» مواجه می‌باشد.

### پیشنهادها

۱- حجم نیروی انسانی و ساختار سازمانی آمادوپشتیبانی متناسب با مأموریت‌های سازمان اصلاح گردد. بدین ترتیب کارایی سازمان افزایش‌یافته، بهبود و بازدهی مناسبی را در بخش تأمین به همراه خواهد داشت.

۲- امروزه یکی از اساسی‌ترین نکات در یک سازمان، تأمین امنیت اجتماعی و نیز توجه به مایحتاج عمومی کارکنان می‌باشد لذا آماد و پشتیبانی توجه بیشتری در جهت رضایتمندی شغلی و رفاهی نماید.

۳- تأمین به‌موقع اعتبارات و منابع مالی موردنیاز جهت تأمین اقلام و تجهیزات متناسب با مأموریت‌ها ضروری بوده و برنامه‌ریزی و سازماندهی جهت جذب اعتبارات منابع مالی باعث رشد و سرعت بخشیدن به تأمین اقلام خواهد شد و به اصلاح ساختار مدیریت و پشتیبانی تخصصی و پشتیبانی عمومی می‌توان به این مهم دست یافت.

۴- نیروی انسانی پویا و خلاق و سازنده در سازمان، نقش اصلی و اساسی را ایفا می‌کند لذا در آماد و پشتیبانی توجه به آموزش و کسب مهارت کارکنان جهت افزایش تلاش و کوشش آن‌ها ضروری می‌باشد و رعایت این امر باعث حرکت روبه‌جلو سازمان می‌گردد.

۵- تشویق و تنبیه به‌موقع و متناسب بودن تشویق کارشناس و مسئول خرید می‌تواند نقش مؤثر در بالا بردن روحیه کارکنان داشته باشد در این راستا باید مدیران ارشد را نسبت به این امر متذکر و یادآور شد.

۶- سطح کمی فضا و اماکن (سردخانه و انبار اقلام عمومی) موجود در آماد و پشتیبانی برای رده‌هایی که کاستی دارند ایجاد و فراهم گردد.

## منابع

- [۱] امیر صادقی، نصرالدین، (۱۳۸۱)، طب و بهداشت رساله ذهبیه امام هشتم (ع)، موسسه مطبوعاتی معراج تهران، چاپ پنجم
- [۲] داوود آبادی فراهانی، مصطفی (۱۳۸۳)، بررسی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر رفتار خرید خرده‌فروشان محصولات لبنی شرکت کاله در شهر تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
- [۳] رجبی، محمد، (۱۳۸۴) پروژه طراحی جیره عملیاتی ویژه نیروی زمینی سپاه، تهران، فرماندهی کل سپاه پاسداران؛ اداره آماد عمومی

[۴] سیستم کلان‌آمد، زیرسیستم خرید، مرکز مطالعات و پژوهش‌های لجستیکی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی

[۵] عبدالمالکی، غلامرضا (۱۳۹۲)، دستورالعمل اجرایی و برنامه پیشنهادی تغذیه ۹۲، اداره‌آمد عمومی - معاونت‌آمد و پشتیبانی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی؛ مدیریت تغذیه

[۶] قرآن کریم

[۷] کاظمی، بابک (۱۳۸۹) مدیریت تدارکات و لجستیک (سیستم‌های خرید، انبارداری و توزیع)، انتشارات فرمنش، چاپ اول

[۸] نصرت‌پناه، سیاوش، (۱۳۸۴) مدیریت و فرماندهی لجستیک، تهران، موسسه انتشاراتی جهان، جام جم

[۹] ودیعت، محمدرضا، (۱۳۸۳)، مدیریت‌آمدوپشتیبانی، تهران، انتشارات دانشگاه علوم انتظامی

[10] Ferdinand I. & Lawrence (2011) Supplier selection determination and centralized purchasing decision, requirement for the degree of doctor of philosophy, Washington state university, (2004).

[11] Ieenders/Fearon, "Purchasing and supply management" IRWIN, 1997, P27.

[12] Luitzen de Boer., A review of methods supporting supplier selection, European Journal of Purchasing & Supply Management 7 (2001) p75,89.

[13] Shin-Chan Ting (2008) An integrated approach for supplier selection and purchasing decisions, Supply Chain Management: An International Journal 13/2 116-127.

[14] Weele, A. j. Van (2010) A Review in Strategic Logistics Practice Prentice Hall press.