

بررسی سیاست‌های توزیع اقلام و تجهیزات اداری و عمومی فراجا بر اساس الگوی SWOT

سیاوش نصرت پناه^۱ علی عباسی عقدا^۲ میثم باقری^۳

دانشیار دانشگاه جامع امام حسین علیه‌السلام^۱

دانشجو دکتری مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه، تهران، ایران^۲

کارشناس آماد و پشتیبانی^۳

چکیده

سازمان‌ها برای تحقق مطلوبیت‌هایی (اهداف و ارزش‌ها) پدید آمده‌اند. در این راستا بر اساس مأموریت‌های مشخص تلاش می‌کنند و جهت دستیابی به مطلوبیت موردنظر بایستی مسیر یا مسیرهای ویژه‌ای را پیش‌بینی کنند که حداکثر موفقیت را کسب نمایند و راهبرد چنین مسیری را مشخص می‌نمایند.

یکی از زیرمجموعه‌های سازمان نیروی انتظامی، آماد و پشتیبانی است که وظیفه پشتیبانی از مأموریت‌ها جاری، آموزشی و عملیاتی آن را دارد. تدارکات یکی از وظایف آماد و پشتیبانی می‌باشد که توزیع یکی از زیرسیستم‌های مهم آن است. در این پژوهش سعی شده است با بررسی روش‌ها و سیاست‌های رایج توزیع و همچنین تحلیل داخلی و محیطی (SWOT) معاونت آماد و پشتیبانی فراجا در توزیع اقلام و تجهیزات اداری و عمومی، راهبردهای اساسی در این زمینه جهت حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب مطرح گردد.

واژگان کلیدی: توزیع، شبکه‌های توزیع، سیاست‌های رایج در شبکه توزیع، روش‌های توزیع، ماتریس SWOT.

مقدمه و بیان مسئله

چهار مأموریت اساسی سیستم آماد و پشتیبانی فراجا شامل:

۱- تدارکات ۲- جابه‌جایی ۳- تعمیر و نگهداری ۴- سایر خدمات لجستیکی می‌باشد.

زیرسیستم توزیع به‌عنوان یکی از مهم‌ترین زیرسیستم‌های تدارکات نقش ایفا می‌کند.

در مأموریت تدارک پس از تدوین استانداردها و انجام برآورد نیازمندی اقلام لجستیکی و اعلام اولویت تأمین توسط سیستم توزیع، سیستم تأمین نسبت به تهیه اقلام برآورد شده اقدام می‌نماید. یکی از مهم‌ترین چالش‌های مدیران آماد و پشتیبانی، انتقال کالاهای تأمین‌شده به رده‌های مصرف‌کننده است. با نگاهی به جغرافیا و استقرار سرزمینی رده‌ها، حجم، تعداد و پراکندگی بازار مصرف از یک‌سو و قطب‌های اقتصادی و تولیدی داخلی و خارجی از سوی دیگر لزوم بهره‌گیری از شبکه‌های توزیع در رفع نیاز رده‌ها امری لازم و ضروری می‌باشد. بر این اساس تصمیم‌گیری درباره شیوه توزیع کالا به محل مصرف، ازجمله موضوعات مهمی است که باید در مورد آن تصمیم‌گیری شود. اهمیت تصمیمات اتخاذشده درباره شبکه توزیع به این دلیل است که سازمان مجبور است برای مدتی طولانی به این تصمیمات پایبند و متعهد باشد. چرا که چند سال طول می‌کشد تا یک سیستم توزیع به‌طور مطلوب مستقر شود بنابراین به‌آسانی قابل تغییر نیست.

در آماد و پشتیبانی به مجموعه اقداماتی که کالا یا خدمت موردنظر را در دسترس رده‌های مصرف‌کننده قرار می‌دهد شبکه توزیع اطلاق می‌شود. شبکه توزیع، تأمین‌کننده و رده‌های مصرف‌کننده را به یکدیگر متصل می‌کند. زمانی که اقلام در تملک فراجا قرار گیرد وظیفه تأمین انجام‌شده است. سپس سیستم توزیع مقصد اقلام تأمین‌شده را به سیستم تأمین اعلام می‌نماید. آنگاه اقلام تأمین‌شده بر اساس اعلام سیستم توزیع در دو مسیر قرار خواهد گرفت:

۱- ارسال مستقیم اقلام به مصرف‌کنندگان (واحد‌های پشتیبانی شونده): در این مسیر بعد از سیستم تأمین سیستم توزیع و پس از آن ترابری و درنهایت مصرف‌کننده نهایی قرار خواهد گرفت.

۲- ارسال غیرمستقیم به مصرف‌کنندگان (واحد‌های پشتیبانی شونده): در این مسیر پس از تأمین، اقلام ذخیره‌سازی می‌گردند تا در زمان مقرر توزیع‌شده و به دست مصرف‌کننده برسد. در این مسیر پس از تأمین اقلام سیستم توزیع فعال شده و با همکاری ترابری و پس از تحویل اقدام به ذخیره‌سازی توزیع مجدد اقلام توسط ترابری صورت گرفته تا اقلام موردنیاز بر اساس برنامه‌های توزیع در اختیار مصرف‌کنندگان نهایی قرار گیرد.

بر همین اساس در این مقاله به دنبال بررسی سیاست‌های توزیع اقلام و تجهیزات اداری و عمومی فراجا بر اساس الگوی SWOT هستیم.

مبانی نظری

توزیع در مفهوم لغوی به معنی تقسیم کردن، پخش کردن، پراکنده ساختن است.

فرهنگ دهخدا: ما بخشیدن چیزی میان گروهی، تقسیم کردن، سرشکن کردن خرجی، قسمت کردن چیزی.

در فرهنگ انگلیسی به انگلیسی وبستر^۱ ذیل واژه Distribute در مفهوم توزیع آورده شده:

تقسیم کردن میان چندین یا تعداد زیاد عمل یا فرآیند توزیع یا شرایطی که طی آن عمل توزیع صورت می‌گیرد.

در فرهنگ علوم اقتصادی (انگلیسی به فارسی): توزیع کردن^۲، تسهیم، توزیع^۳، پخش؛ و در فرهنگ علوم بازرگانی (انگلیسی به فارسی) Distribute به معنی زیر آمده است:

۱-دسته‌بندی کردن، تعمیم دادن ۲-تقسیم کردن.

توزیع عبارت است از: در دسترس قرار دادن محصولات در بازارها. به زبان ساده‌تر: رساندن محصول مناسب در (زمان مناسب و مکان مناسب) به مصرف‌کنندگان. در دسترس قرار دادن محصول دو جنبه عمومی دارد: اولاً برای فروش به مصرف‌کنندگان نهایی است که هدف از آن جنبه دادوستدی توزیع است. ثانیاً تحویل فیزیکی کالا به مصرف‌کننده نهایی است که موضوع مدیریت توزیع فیزیکی است. (حسن نژاد، رجبعلی، ۱۳۹۰)

شبکه توزیع علاوه بر انتقال کالا از تأمین‌کننده‌ها به مصرف‌کننده، صرفه‌جویی در زمان و متصل کردن تأمین‌کننده‌ها به مصرف‌کننده‌ها، وظایف مهم دیگری نیز به عهده دارند.

۱-دریافت نیازمندی کالا از رده‌های مصرف‌کننده و سفارش آن به شرکت‌های تولیدکننده.

۲-تأمین وجوه و مقادیر لازم از محصول در شبکه توزیع.

۳- بر عهده گرفتن بخشی از خطرات مربوط به شبکه‌های توزیع.

۴-تهیه انبارهای لازم برای انبار کردن و نقل‌وانتقال کالاهای فیزیکی. (معاونت آماد و پشتیبانی سپاه، ۱۳۹۸)

^۱ -Webster

^۲ -Distribute

^۳ -Distribution

روش‌های توزیع در آماد و پشتیبانی فراجا

در تجربه توزیع اقلام در فراجا تاکنون روش‌های مختلفی مورد استفاده قرار گرفته است. گرچه این روش‌ها در آغاز بسیار ابتدایی و ناقص بودند، لیکن به مرور زمان در دوره‌های مختلف عمر آماد و پشتیبانی اصلاح و بهینه شده‌اند.

در حال حاضر به دو صورت کلی توزیع انجام می‌پذیرد:

غیرمتمرکز

در این روش بخشی از اقلام و تجهیزات مورد نیاز رده‌ها طبق سیاست‌های سازمان و استانداردهای مصرف تعیین و اعتبار آن به خود رده واگذار می‌گردد تا توسط رده تأمین و مصرف گردد.

از این روش بیشتر برای مواد مصرفی استفاده می‌شود. (مانند ادویه، حبوبات، نان، سبزی و ...)

متمرکز

در این روش اقلام و تجهیزات مورد نیاز رده‌ها به صورت متمرکز توسط آماد و پشتیبانی فراجاتامین و به رده‌ها واگذار می‌گردد.

از این روش بیشتر برای اقلام سرمایه‌ای و مصرفی اساسی (برنج، گوشت، روغن و ...) استفاده می‌شود.

روش فوق به صورت‌های مختلفی انجام می‌پذیرد:

۱- توزیع بر اساس درخواست رده پایین‌تر: توزیع‌کننده درخواست و سفارش رده پایین‌تر از خود را دریافت می‌کند و بر اساس تشخیص خود نسبت به واگذاری کالا اقدام می‌نماید.

۲- توزیع بر اساس سیاست‌گذاری و تدابیر رده بالاتر: بخشی از کالاها خصوصاً اقلام سرمایه‌ای بر اساس سیاست‌ها، تدابیر و اولویت‌های مورد نظر در رده بالاتر تعیین و به رده پایین‌تر واگذار می‌شود.

۳- توزیع اعتباری: یکی از روش‌های توزیع، تعیین اعتبار مصوب سال در یک موضوع و دادن حق انتخاب اقلام به رده مصرف‌کننده برای انتخاب اقلام داخل آن موضوع است مشروط به اینکه آن اقلام در انبار موجود باشد.

۴- بن اعتباری: یکی از روش‌های توزیع و واگذاری کالا که در سال‌های اخیر در فراجا رایج شده است توضیح بر اساس بن اعتباری است که شامل تعدادی اقلام به‌اندازه ارزش بن می‌شود.

۵- توزیع حواله‌ای: یکی از روش‌های مرسوم در توزیع و واگذاری کالا پیش‌بینی حواله‌های واگذاری کالا و تحویل بر اساس آن است. این روش در برخی از اقلام پشتیبانی نظیر بخشی از اقلام مصرفی مفید و کارآمد است به‌طوری‌که مانع از آشفته‌گی در نظام توزیع کالا می‌شود.

۶- توزیع اقلام بر اساس استاندارد مصرف: طی سنوات اخیر در فراجا یکی از روش‌های مرسوم در توزیع، توزیع اقلام بر اساس استاندارد مصرف است. گرچه این روش چند سالی است رایج شده ولی همواره با فراز و نشیب‌هایی همراه بوده است. برخلاف عنوان آن معمولاً موجودی انبار نقش تعیین‌کننده در آن دارد. (علیخانی، حمید، ۱۳۸۲)

کلیدواژه‌های استخراجی از اسناد بالادستی

در بررسی اسناد بالادستی، کلیدواژه‌هایی به دست آمد که در تدوین راهبردها از روش علمی قابل‌استفاده خواهند بود. این کلیدواژه‌ها عبارت‌اند از:

جدول ۱: کلیدواژه‌های استخراج‌شده

ردیف	کلیدواژه	ردیف	کلیدواژه
۱	ابتکار، نوآوری	۲۶	رعایت همه ملاحظات در خرید کالا
۲	اصلاح الگوی مصرف	۲۷	زمینه‌های غیرنظامی
۳	اصول و ضوابط	۲۸	سازمان پویا
۴	آمادگی انفرادی	۲۹	سازندگی
۵	آمادگی تجهیزات	۳۰	سرعت
۶	آماد چاپک، پرنشاط و سریع	۳۱	سهولت کار پشتیبانی
۷	آمادگی علمی	۳۲	صرفه‌جویی در همه امور
۸	آماد منعطف و سریع‌الانتقال	۳۳	عدم گسترش سازمان
۹	آماده‌سازی	۳۴	فرصت‌ها و چالش‌ها
۱۰	آموزش و پشتیبانی	۳۵	فناوری جهشی
۱۱	انباشت تجربی و عملیاتی	۳۶	قالب‌ها و قواره‌ها
۱۲	بازمهندسی و اصلاح ساختار	۳۷	کار بارزش
۱۳	بهره‌مندی کم از منابع اموال عمومی	۳۸	کارهای علمی
۱۴	پاسخ به کوتاهی و عملکرد خوب	۳۹	کاهش حلقه‌های واسط
۱۵	پرهیز از چیزهای ماندگار را نو کردن	۴۰	کاهش زمان و هزینه
۱۶	پرهیز از دور ریختن چیزهای ضایع نشدنی	۴۱	کیفیت
۱۷	پرهیز از مصرف کردن بی‌رویه و بدون منطق	۴۲	عدم تمرکز آمادها

۱۸	تفکر سیستمی	۴۳	مراکز آمادی
۱۹	تقلیل انبار و دپو	۴۴	مراکز تحقیقات دانشگاهی
۲۰	حذف تجهیزات و وسایل غیرضروری	۴۵	مدیریت بحران
۲۱	حفظ و ارتقای سلامت و بهداشت	۴۶	میزان رضایت‌مندی
۲۲	دانش	۴۷	نگهداری امکانات و تجهیزات
۲۳	درست خرج کردن	۴۸	وضع موجود
۲۴	دفاع همه‌جانبه	۴۹	وضع مطلوب
۲۵	دقت در هزینه کرد اعتبارات	۵۰	وظیفه و مأموریت

پیشینه پژوهش

سلیمانی (۱۳۸۱) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد با عنوان «برنامه‌ریزی فعالیت‌های نگهداری و تعمیرات پیشگیرانه با حداقل هزینه نیروی انسانی» دانشگاه امام حسین (ع)، نتیجه حاصل از بررسی خود را؛ الف-کاهش توقف دستگاه‌ها و ماشین‌آلات و افزایش تولید به‌واسطه برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌های پیشگیرانه و استفاده از فرصت‌های تعمیراتی؛ ب-کاهش تعمیرات اتفاقی و اضطراری و افزایش تولید به‌واسطه انجام دقیق فعالیت‌های پیشگیرانه و کاهش میزان توقف ماشین‌آلات تولید؛ پ-ارائه انواع برآوردها در خصوص هزینه‌های موردنیاز نگهداری و تعمیرات ماشین‌آلات و دستگاه‌ها اعم از مواد و قطعات، ابزار و تجهیزات و نیروی انسانی موردنیاز به‌صورت کلی و جزئی بیان نموده است.

محمدی (۱۳۹۰) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد با عنوان دانشگاه علوم انتظامی امین «اجرای نگهداری و تعمیرات پیشگیرانه در نت خودرویی فراجا، دانشکده علوم و فنون اداری و پشتیبانی در نتیجه تحقیق عنوان کرده عامل انسانی، برنامه‌ریزی، مدیریتی بر اجرای نت پیشگیرانه تأثیر خیلی زیاد و عامل بودجه و اعتبارات، ابزارآلات و تجهیزات و فضا و مکان تأثیر زیادی دارند و عامل انسانی بیشترین تأثیرگذاری را داشته و بقیه عوامل به ترتیب مذکور در رتبه‌های بعدی قرار می‌گیرند.

سلیمانی (۱۳۸۱) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد با عنوان «نگهداری و تعمیرات پیشگیرانه با حداقل هزینه نیروی انسانی» دانشگاه امام حسین (ع)، نتیجه حاصل از بررسی خود را: ۱-کاهش توقف دستگاه‌ها و ماشین‌آلات و افزایش تولید به‌واسطه برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌های پیشگیرانه و استفاده از فرصت‌های تعمیراتی؛ ۲-کاهش تعمیرات اتفاقی و اضطراری و افزایش تولید به‌واسطه انجام دقیق فعالیت‌های پیشگیرانه و کاهش میزان توقف ماشین‌آلات تولید؛ ۳-ارائه انواع برآوردها در خصوص هزینه‌های موردنیاز نگهداری و تعمیرات ماشین‌آلات و دستگاه‌ها اعم از مواد و قطعات، ابزار و تجهیزات و نیروی انسانی موردنیاز، به‌صورت کلی و جزئی بیان کرده است.

آقایی و همکاران (۱۳۸۹) در مقاله‌ای با عنوان «ارزیابی نظام موجود نگهداری و تعمیرات در واحد خودرویی فراجا»، وضعیت موجود نت خودرویی فراجا را باهدف مقایسه وضع موجود با مطلوب و با بهره‌گیری از الگوی اسکاپ موردبررسی قرار داده و به دلیل وجود شکاف معنادار با وضع مطلوب، ضمن تعیین فاصله وضع موجود تا وضع مطلوب، راهکارهایی جهت کاهش این فاصله ارائه می‌نمایند. نتایج حاصل‌شده به شرح زیر است:

الف- نت خودرویی فراجا با وضعیت مطلوب در زمینه بعد انسان افزار با شاخص‌هایی از قبیل دانش فنی، آموزش، مهارت، انگیزه و نگرش کارکنان در راستای اثربخش نمودن فعالیت‌های نت در شرایط موجود با وضعیت مطلوب، به نسبت بافاصله مواجه است.

ب- نت خودرویی فراجا در زمینه بعد اطلاعات افزار با شاخص‌های موردنظر ازجمله اطلاعات فنی، ساختار سازمانی، روش جاری، رویه‌ها و دستورالعمل‌ها، مستندات و کتب فنی و منابع مالی و بودجه در شرایط فعلی با وضعیت مطلوب، فاصله زیادی دارد.

پ- نت خودرویی فراجا در زمینه بعد سخت‌افزار با شاخص‌های بااهمیت ابزارآلات و تجهیزات عمومی و تخصصی فضاها و مکان‌های عمومی و تخصصی بافاصله معناداری مواجه است.

ت- مسئولین نت خودرویی فراجا به بعد سازمان افزار با شاخص‌های مدیریت، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، پشتیبانی‌های عمومی و تخصصی و خدمات رفاهی به‌طورکلی در حد متوسط قرار دارد. در این متغیر نیز ملاحظه می‌شود که بین وضع موجود با مطلوب فاصله نسبتاً زیادی وجود دارد.

باقر زاده هوشمندی و مولایی قولنجی (۱۳۹۸) با عنوان نقش تعمیرات و نگهداری فراگیر (TPM) و تعمیرات پیشگیرانه (PM) بر ایجاد توان رقابتی در بخش تولید محصولات، پژوهشی انجام داده‌اند. نتایج تحقیق نشان داده که با توجه به گسترش روزافزون حجم ماشین‌آلات، دستگاه‌ها و تجهیزات در کارخانجات و توسعه اتوماسیون و مکانیزاسیون یکی از بهترین فرصت‌ها برای افزایش بهره‌وری در سازمان موضوع نگهداری و تعمیرات می‌باشد. در این میان TPM به‌عنوان یک روش کار تیمی، جهت افزایش بهره‌وری و کارایی تجهیزات می‌باشد و به‌عنوان یک فلسفه عملیاتی است که به‌موجب آن افراد آگاه می‌شوند عملکرد کاری آن‌ها به روش‌های مختلف بر ظرفیت تجهیزات تأثیر می‌گذارد.

گائو، لیو و ژانگ (۲۰۱۸) در مقاله‌ای با عنوان مطالعه در مورد ساختار ذخیره‌سازی سلاح‌های سبک، با توجه به عدم تناسب در ارزیابی قابلیت نگهداری و تعمیرات سلاح سبک، مدل ارزیابی قابلیت نگهداری و تعمیرات سلاح سبک را مطابق شکل دو ارائه نموده است، در این مدل اهمیت هر شاخص در فرآیند نگهداری و تعمیرات سلاح سبک مقایسه شده و وزن هر شاخص توسط AHP به دست می‌آید. سرانجام، منطقی بودن نتایج ارزیابی با توجه به وضعیت فعلی نگهداری و تعمیرات سلاح سبک و مشخصات تجهیزات، مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.

گویدسا، اس فیگوایرداب، سوزا پیرا-گویزا و لویولب^۴ (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان نقش انگیزه در نتایج TPM انجام شده است. هدف، تجزیه و تحلیل نقش انگیزه‌ی تیم‌های کاری در خطوط تولید در نتایج عملیاتی حاصل از اجرای برنامه تعمیر و نگهداری کل تولید (TPM) بوده است. جامعه مورد مطالعه کارکنان شرکت چندملیتی تولیدکننده لوازم بهداشتی در ایالت باهیا آمریکا بوده است. روش تحقیق، مطالعه موردی اکتشافی بوده است که با اندازه‌گیری انگیزه با دو تیم کارمندی که در اجرای TPM مشارکت داشته‌اند، با اقدامات عملکرد مقایسه شده است. مصاحبه‌های بدون ساختار و مشاهده غیر مشارکتی نیز برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. یافته‌ها نشان داده‌اند که سطح انگیزه تیم با تغییر در عملکرد عملیاتی ارتباط مثبت داشته و اجرای TPM تأثیر مثبتی بر عملکرد داشته است.

^۴ - Guedesa, S. Figueiredob, Sousa Pereira-Guizzoa, Loiolab

روش پژوهش

یکی از ابزارهای مورد استفاده جهت مدیریت استراتژیک آنالیز، SWOT می باشد. آنالیز SWOT یکی از ابزارهای استراتژیک تطابق نقاط قوت و ضعف درون سازمان با فرصت ها و تهدیدهای برون سازمان است.

برای به دست آوردن عوامل درونی (نقاط قوت و ضعف) و همچنین عوامل بیرونی (فرصت و تهدید) آماد عمومی، در ابتدا تمام زوایا و محورهای تأثیرگذار آماد عمومی در قالب کمیته اقلام اداری و عمومی شناسایی شد. پس از آن موضوعات، سازمان ها و نهادهای مربوط به این کمیته مورد بررسی و انتخاب قرار گرفت. هدف از تشکیل این جلسات در کمیته، انجام مصاحبه جهت استخراج SWOT، از دید مدیران و کارشناسان آن بود که این جلسات با مدل طوفان فکری اداره شد. پس از انجام این مصاحبه ها، SWOT استخراج شده مورد بازبینی و نگارش قرار گرفت و در قالب پرسشنامه جهت امتیازدهی عوامل درونی و بیرونی به مدیران و کارشناسان کمیته بازگردانده شد. سرانجام جدول SWOT نهایی آماد عمومی و موضوعات استراتژیک آن به دست آمده آمد که در مرحله بعد تحلیل های استراتژیک از روی آن صورت خواهد گرفت.

یافته ها

در ادامه میانگین ماتریس های ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس های ارزیابی عوامل خارجی در حوزه تخصصی اقلام اداری و عمومی در قالب جداول زیر آورده شده است.

جدول ۲: ماتریس ارزیابی نقاط قوت

عوامل داخلی (نقاط قوت حوزه اقلام و تجهیزات عمومی)	میزان اهمیت عامل (صفر تا ۱۰)	شدت عامل در وضع موجود (۱-۴)	امتیاز موزون وضع موجود	شدت عامل در وضع مطلوب (۱-۴)	امتیاز موزون وضع مطلوب
۱- وجود شرکت های بازرگانی و خدماتی در حوزه مدیریت زنجیره تأمین اقلام عمومی در مجموعه آماد و پشتیبانی فراجا	9.1	2.1	19.1	3.4	30.9
۲- وجود سامانه جامع سجاد جهت دریافت اطلاعات رده ها و امکان تحلیل در حوزه اقلام و تجهیزات عمومی	8.9	1.6	14.2	3.6	32

۱- اقلام تجهیزات عمومی شامل؛ اقلام اداری، اسکان، زیست و خواب و تجهیزات ذخیره سازی می باشد.

32.9	3.7	17.8	2	8.9	۳- وجود جداول سازمان اقلام و تجهیزات عمومی رده‌ها
31	3.6	19.8	2.3	8.6	۴- وجود شناسنامه و مشخصات فنی (در بخش عمده‌ای) اقلام و تجهیزات عمومی
23.4	3.3	12.1	1.7	7.1	۵- زمینه و ظرفیت تأمین محلی بخشی از اقلام عمومی در رده‌ها
23.1	3.3	15.4	2.2	7	۶- وجود مؤسسات وابسته در حوزه طراحی و ساخت اقلام عمومی در مجموعه آماد و پشتیبانی فراجا
21.4	3.1	9.7	1.4	6.9	۷- وجود زمینه و ظرفیت‌های مناسب پژوهش و نوآوری در حوزه اقلام و تجهیزات عمومی
194.8	24	108.1	13.3	56.5	جمع

جدول ۳: ماتریس ارزیابی نقاط ضعف

امتیاز موزون وضع مطلوب	شدت عامل در وضع مطلوب (۱-۴)	امتیاز موزون وضع موجود	شدت عامل در وضع موجود (۱-۴)	میزان اهمیت عامل (صفر تا ۱۰)	عوامل داخلی (نقاط ضعف حوزه اقلام و تجهیزات عمومی)
30.94	3.4	23.66	2.6	9.1	خط تعادل اقلام و تجهیزات عمومی ۱- عدم تدوین و ابلاغ و نداشتن میزان موجودی واقعی رده‌ها
32.93	3.7	21.36	2.4	8.9	اقلام و ضعف دقت و صحت اطلاعات در حوزه ۲- تجهیزات عمومی
30.24	3.6	27.72	3.3	8.4	عدم اهتمام لازم به فرهنگ صحیح ذخیره‌سازی و ۳- استفاده بهینه از اقلام و تجهیزات عمومی
29.4	3.5	24.36	2.9	8.4	ضعف دانش و مهارت کارشناسان خرید اقلام و ۴- تجهیزات عمومی (غیرمتمرکز)
30.24	3.6	22.68	2.7	8.4	نشدن نداشتن سیستم ارزیابی تأمین‌کنندگان و رعایت ۵- ضوابط و قوانین در انتخاب منابع تأمین مناسب (در برخی موارد)
29.97	3.7	23.49	2.9	8.1	ضعف در روش‌های توزیع هدفمند اقلام و تجهیزات ۶- عمومی

24.3	3	21.06	2.6	8.1	خواسته‌ها و انتظارات فراجا در پیش‌بینی نکردن ۷- تدوین پیوست‌های فنی و رعایت نشدن پیوست‌های مذکور
24.49	3.1	16.59	2.1	7.9	فراجا در ۸- نبود سامانه اخذ نظرات رده‌های مصرف‌کننده خصوص اقلام تأمین‌شده
25.84	3.4	19.76	2.6	7.6	زنجیره تأمین اقلام و ۹- کنترل و نظارت ناکافی بر تجهیزات عمومی (متمرکز و غیرمتمرکز)
24.42	3.3	19.24	2.6	7.4	۱۰- بروز رسانی نشدن بخشی از استانداردهای سازمانی تجهیزات عمومی برای تأمین اقلام و
22.94	3.1	17.76	2.4	7.4	عدم کفایت آموزش‌های مرتبط با اقلام و تجهیزات ۱۱- عمومی در حوزه ذخیره‌سازی و مصرف
305.7	37.4	237.7	29.1	89.7	جمع

جدول ۴: ماتریس ارزیابی فرصت‌ها

امتیاز موزون وضع مطلوب	شدت عامل در وضع مطلوب (۱-۴)	امتیاز موزون وضع موجود	شدت عامل در وضع موجود (۱-۴)	میزان اهمیت عامل (صفر تا ۱۰)	عوامل خارجی (فرصت‌های حوزه اقلام و تجهیزات عمومی)
30.26	3.4	14.24	1.6	8.9	۱- وجود مراکز پژوهشی و تحقیقاتی و شرکت‌های دانش‌بنیان در طراحی و بومی‌سازی اقلام و تجهیزات عمومی
29.58	3.4	17.4	2	8.7	۲- وجود منابع تأمین متعدد و استفاده از بازار رقابتی در حوزه اقلام و تجهیزات عمومی به‌منظور خرید اقتصادی (قیمت، کیفیت، خدمات پس از فروش و ...)
32.76	3.9	17.64	2.1	8.4	۳- وجود دانش و فناوری، صنایع و شرکت‌های فعال داخل کشور در زمینه ساخت و تولید اقلام و تجهیزات عمومی
24.3	3	12.96	1.6	8.1	۴- وجود بانک‌های اطلاعاتی متنوع در ارتباط با توانمندی تولیدکنندگان و عرضه‌کنندگان اقلام و تجهیزات عمومی
26.07	3.3	13.43	1.7	7.9	۵- دسترسی آسان و مطمئن به منابع تأمین محلی و منطقه‌ای در حوزه برخی از اقلام و تجهیزات عمومی
143.0	17	75.7	9	42	جمع

جدول ۵: ماتریس ارزیابی تهدیدها

امتیاز موزون وضع مطلوب	شدت عامل در وضع مطلوب (۱-۴)	امتیاز موزون وضع موجود	شدت عامل در وضع موجود (۱-۴)	میزان اهمیت عامل (صفر تا ۱۰)	عوامل خارجی (تهدیدهای حوزه اقلام و تجهیزات عمومی)
33.3	3.7	14.4	1.6	9	۱- کمبود بودجه و اعتبارات، تعدیل در طول سال و عدم واگذاری به موقع
35.1	3.9	12.6	1.4	9	۲- نوسانات نرخ ارز و تأثیر تحریم‌ها در تأمین برخی از اقلام و تجهیزات عمومی
31.32	3.6	17.4	2	8.7	۳- ضعیف بودن خدمات پس از فروش برخی از اقلام و تجهیزات عمومی
32.76	3.9	16.8	2	8.4	۴- وابستگی صنایع تولیدی داخل به واردات برخی از مواد اولیه، قطعات و محصولات مرتبط با اقلام و تجهیزات عمومی (الیاف نایلون، قطعات و محصولات IT و...)
30.71	3.7	15.77	1.9	8.3	۵- محدودیت صنایع داخلی در حوزه فناوری تولید برخی از اقلام و تجهیزات عمومی متناسب با مشخصات و پیوست‌های فنی
26.07	3.3	15.01	1.9	7.9	۶- انحصاری بودن تولید برخی از اقلام و تجهیزات عمومی
189.3	22.1	92.0	10.8	51.3	جمع

تحلیل SWOT جهت تعیین راهبرد

راهبرد را می‌توان راه و روش تحقق مأموریت سازمان تلقی کرد به گونه‌ای که از این طریق سازمان عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) و عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) را بررسی و شناسایی کرده و از قوت‌های داخلی و فرصت‌های خارجی به‌درستی بهره‌برداری نموده، ضعف‌های داخلی را از بین ببرد و از تهدیدهای خارجی نیز بپرهیزد.

در بررسی راهبردها، درباره شیوه انتخاب راهبردهایی بحث می‌شود که می‌توان بدان وسیله به بهترین شکل ممکن، مأموریت سازمان را تحقق بخشید. توجه هم‌زمان به مأموریت سازمان و راهبردها و بررسی اطلاعات داخلی و خارجی سازمان، مبنایی ایجاد می‌کند که می‌توان بر اساس آن راهبردهای قابل‌اجرا را شناسایی و مورد ارزیابی قرارداد. راهبردها باعث می‌شوند که سازمان به‌صورت مراحل تدریجی از حالت کنونی خود پا را فراتر گذاشته و در آینده به جایگاه مطلوب دست یابد. تجزیه و تحلیل موقعیت (داخلی و خارجی) و در نظر داشتن مأموریت سازمان برای بررسی و انتخاب راهبرد ضروری است. (رحمان سرشت، حسین؛ ۱۳۸۴)

باید آنالیز SWOT را یکی از مهم‌ترین ابزارهای پشتیبانی از مراحل تصمیم دانست که به‌طور معمول و برای آنالیز نظام‌مند محیط داخل و خارج سازمان به کار می‌رود. در اثر شناخت نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها سازمان به کمک SWOT می‌تواند راهبردهای خود را بر مبنای نقاط قوتی که ضعف‌های آن را حذف و یا کاهش می‌دهد و یا از فرصت‌ها استفاده می‌کند یا از آن‌ها جهت احتراز از تهدیدها سود می‌برد، تدوین کند. نقاط قوت و ضعف‌هایی که از ارزیابی محیط داخل شناسایی می‌شوند و فرصت‌ها و تهدیدهایی که به کمک ارزیابی محیط خارج شناخته می‌شوند. درمجموع آنالیز SWOT مهم‌ترین عوامل داخلی و خارجی راهبردی را که ممکن است در آینده سازمان اثر داشته باشند خلاصه می‌کند. محیط خارج شامل متغیرهایی است که خارج از کنترل سازمان قرار دارد و مدیریت بر این دسته از متغیرها تأثیر ندارد ولی محیط داخل شامل متغیرهایی است که تحت کنترل سازمان است و مدیریت بر این دسته از متغیرها تأثیر دارد. از سوی دیگر این متغیرها و نیروها ممکن است شامل اثرات بالقوه هم‌زمان و درگیر با محدودیت‌هایی مرتبط با عملکرد سازمان یا اهدافی باشد که سازمان در پی دست‌یابی به آن‌ها است. این‌گونه اطلاعات به‌صورت نظام‌مند از طریق چهار گونه ترکیب مختلف ممکن در ماتریس آنالیز SWOT به دست می‌آید.

این ماتریس یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران به‌وسیله آن اطلاعات را مقایسه می‌کنند و با استفاده از آن، چهار نوع راهبرد WT, WO, ST, SO را که به شرح زیر می‌باشند، ارائه می‌نمایند:

➤ راهبردهای SO

در قالب این راهبردها، سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری نماید و با بهره‌گیری از نقاط قوت، فرصت‌ها را به حداکثر برساند. معمولاً سازمان‌ها برای رسیدن به چنین موقعیتی از راهبردهای ST, WO و WT استفاده می‌کنند تا به مرحله‌ای برسند که بتوانند از راهبردهای SO استفاده نمایند. به‌عنوان مثال شرکت بنز از توانمندی‌های تکنولوژیکی و وجه مناسب برای ورود و افزایش سهم در بازار خودروهای لوکس استفاده نمود.

➤ راهبردهای WO

هدف از این راهبردها این است که سازمان با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط داخل بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود ببخشد. در این حالت سازمان به دلیل داشتن ضعف داخلی نمی‌تواند از این فرصت‌های به‌دست‌آمده بهره‌برداری نماید. لذا لازم است راهبردهایی نظیر استفاده از تکنولوژی‌های جدید و غیره به‌کاررفته شود تا با از بین بردن نقاط ضعف از فرصت‌ها استفاده مناسب گردد.

➤ راهبردهای ST

شرکت‌ها با اجرای این راهبردها می‌کوشند تا با استفاده از نقاط قوت خود، اثرات ناشی از تهدیدات موجود را کاهش داده یا آن‌ها را از بین ببرند.

➤ راهبردهای WT

سازمان‌های به‌کاربرنده این راهبرد حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف از این استراتژی کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. درواقع چنین سازمانی برای حفظ بقای خود می‌کوشد تا از فعالیت‌های خود بکاهد (راهبردهای کاهش یا واگذاری) در شرکت‌های دیگر ادغام شود، اعلام ورشکستگی کند و یا سرانجام منحل شود.

نقاط ضعف (W)			نقاط قوت (S)			ماتریس قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT)	
قاعده سوم: کاهش ضعف‌ها برای حداکثر استفاده از فرصت‌ها (WO)			قاعده اول: استفاده حداکثری از قوت‌ها برای حداکثر استفاده از فرصت‌ها (SO)				فرصت‌ها (O)
قاعده چهارم: کاهش ضعف‌ها برای حداقل کردن تأثیر تهدیدها (WT)			قاعده دوم: استفاده حداکثری از قوت‌ها برای حداقل کردن تأثیر تهدیدها (ST)				تهدیدها (T)

--	--	--	--

نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)	
۱- وجود شرکت‌های بازرگانی و خدماتی در حوزه مدیریت زنجیره تأمین اقلام عمومی در مجموعه آما و پشتیبانی فراجا ۲- وجود سامانه جامع سجاد جهت دریافت اطلاعات رده‌ها و امکان تحلیل در حوزه اقلام و تجهیزات عمومی ۳- وجود جداول سازمان اقلام و تجهیزات عمومی رده‌ها ۴- وجود شناسنامه و مشخصات فنی (در بخش عمده‌ای) اقلام و تجهیزات عمومی ۵- زمینه و ظرفیت تأمین محلی بخشی از اقلام عمومی در رده‌های مستقر در استان‌ها ۶- وجود مؤسسات وابسته در حوزه طراحی و ساخت اقلام عمومی در مجموعه آما و پشتیبانی فراجا ۷- وجود زمینه و ظرفیت‌های مناسب پژوهش و نوآوری در حوزه اقلام و تجهیزات عمومی.	۱- عدم تدوین و ابلاغ خط تعادل اقلام و تجهیزات عمومی و نداشتن میزان موجودی واقعی رده‌ها ۲- ضعف دقت و صحت در اطلاعات سامانه سجاد در حوزه اقلام و تجهیزات عمومی ۳- عدم اهتمام لازم به فرهنگ صحیح ذخیره‌سازی و استفاده بهینه از اقلام و تجهیزات عمومی ۴- ضعف دانش و مهارت کارشناسان خرید اقلام و تجهیزات عمومی (غیرمتمرکز) ۵- نداشتن سیستم ارزیابی تأمین‌کنندگان و رعایت نشدن ضوابط و قوانین در انتخاب منابع تأمین مناسب (در برخی موارد) ۶- ضعف در روش‌های توزیع هدفمند اقلام و تجهیزات عمومی ۷- پیش‌بینی نکردن خواسته‌ها و انتظارات فراجا در تدوین پیوست‌های فنی و رعایت نشدن پیوست‌های مذکور ۸- نبود سامانه اخذ نظرات رده‌های مصرف‌کننده فراجا در خصوص اقلام تأمین‌شده ۹- کنترل و نظارت ناکافی بر زنجیره تأمین اقلام و تجهیزات عمومی (متمرکز و غیرمتمرکز) ۱۰- بروز رسانی نشدن بخشی از استانداردهای سازمانی برای تأمین اقلام و تجهیزات عمومی ۱۱- عدم کفایت آموزش‌های مرتبط با اقلام و تجهیزات عمومی در حوزه ذخیره‌سازی و مصرف	ماتریس SOWT در حوزه اقلام و تجهیزات عمومی

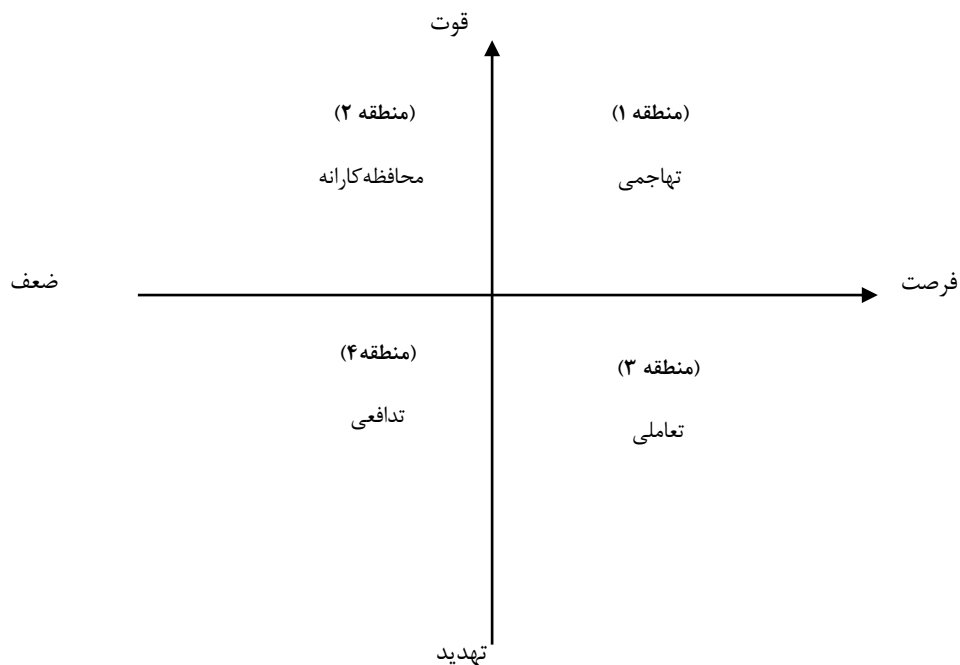
جدول ۶: ماتریس SWOT

فرصت‌ها (O)	راهبردهای SO	راهبردهای WO
۱- وجود مراکز پژوهشی و تحقیقاتی و شرکت‌های دانش‌بنیان در طراحی و بومی‌سازی اقلام و تجهیزات عمومی ۲- وجود منابع تأمین متعدد و استفاده از بازار رقابتی در حوزه اقلام و تجهیزات عمومی به‌منظور خرید اقتصادی (قیمت، کیفیت، خدمات پس از فروش و ...) ۳- وجود دانش و فناوری، صنایع و شرکت‌های فعال داخل کشور در زمینه ساخت و تولید اقلام و تجهیزات عمومی ۴- وجود بانک‌های اطلاعاتی متنوع در ارتباط با توانمندی تولیدکنندگان و عرضه‌کنندگان اقلام و تجهیزات عمومی ۵- دسترسی آسان و مطمئن به منابع تأمین محلی و منطقه‌ای در حوزه برخی از اقلام و تجهیزات عمومی	-بسترسازی لازم به‌منظور بهره‌گیری از فناوری‌های نوین در حوزه اقلام اداری -توسعه فناوری اطلاعات در جهت تشخیص نیازهای واقعی کاربران	-ترویج فرهنگ استفاده و نگهداری صحیح اقلام اداری -بازنگری و اصلاح نظام تأمین و توزیع اقلام اداری -استاندارسازی و اصلاح فرآیند تأمین و خرید اقلام اداری در سطح رده‌ها با تأکید بر شاخص‌های کیفی خرید -نهادینه کردن رویکرد دانش‌محور در زمینه فرآیند نیازسنجی اولویت‌ها، تأمین و خرید
تهدیدها (T)	راهبردهای ST	راهبردهای WT
۱- کمبود بودجه و اعتبارات، تعدیل در طول سال و عدم واگذاری به‌موقع ۲- نوسانات نرخ ارز و تأثیر تحریم‌ها در تأمین برخی از اقلام و تجهیزات عمومی ۳- ضعیف بودن خدمات پس از فروش برخی از اقلام و تجهیزات عمومی ۴- وابستگی صنایع تولیدی داخل به واردات برخی از مواد اولیه، قطعات و محصولات مرتبط با اقلام و تجهیزات عمومی (الیاف نایلون، قطعات و محصولات IT و ...) ۵- محدودیت صنایع داخلی در حوزه فناوری تولید برخی از اقلام و تجهیزات عمومی متناسب با مشخصات و پیوست‌های فنی ۶- انحصاری بودن تولید برخی از اقلام و تجهیزات عمومی	-کمک به ایجاد رقابتی شدن صنایع فعال در حوزه اقلام اداری -یکنواخت سازی تنوع اقلام اداری از طریق شناخت نیازهای واقعی، بومی و اقلیمی کاربران -ایجاد بستر لازم به‌منظور مهندسی معکوس اقلام وابسته به صنایع و شرکت‌های خارجی -فراهم نمودن امکان گسترش شعبات و مؤسسات وابسته به فراجا	-تبیین حداقل هزینه‌های حوزه اقلام اداری -ایجاد سامانه اطلاع‌رسانی اقلام اداری از حیث آماده‌به‌کار بودن -ایجاد الگو صحیح سازمان اقلام (جلوگیری از تنوع جنسی اقلام) -کاهش اثر شلاق چرمی بر زنجیره تأمین اقلام اداری -مدیریت بر الگوهای زنجیره تأمین اقلام اداری -آموزش تخصصی و اشرافیت کارشناسی به موضوع اقلام اداری

تعیین موقعیت و اقدام راهبردی

در این مرحله مهم، با استفاده از جدول SPACE و نمودار تعیین موقعیت راهبردی، وضعیت موجود و نیز وضعیت مطلوب (آینده) سازمان در راستای تحقق چشم‌انداز و مأموریت‌های تعیین‌شده و در ارتباط با فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها ارزیابی لازم و کامل صورت می‌پذیرد.

وضعیت موجود و آینده بر اساس ضرایب داده‌شده توسط خبرگان در یکی از حالات تدافعی، تعاملی، تهاجمی و یا محافظه‌کارانه قرار می‌گیرد.



شکل ۱: تعیین موقعیت راهبردی

منطقه (۱): سازمان‌هایی که در این حالت قرار می‌گیرند باید با توجه به نقاط قوت خود در صدد بهره‌گیری از فرصت‌های موجود برآمده و حالت "تهاجمی" به خود بگیرند.

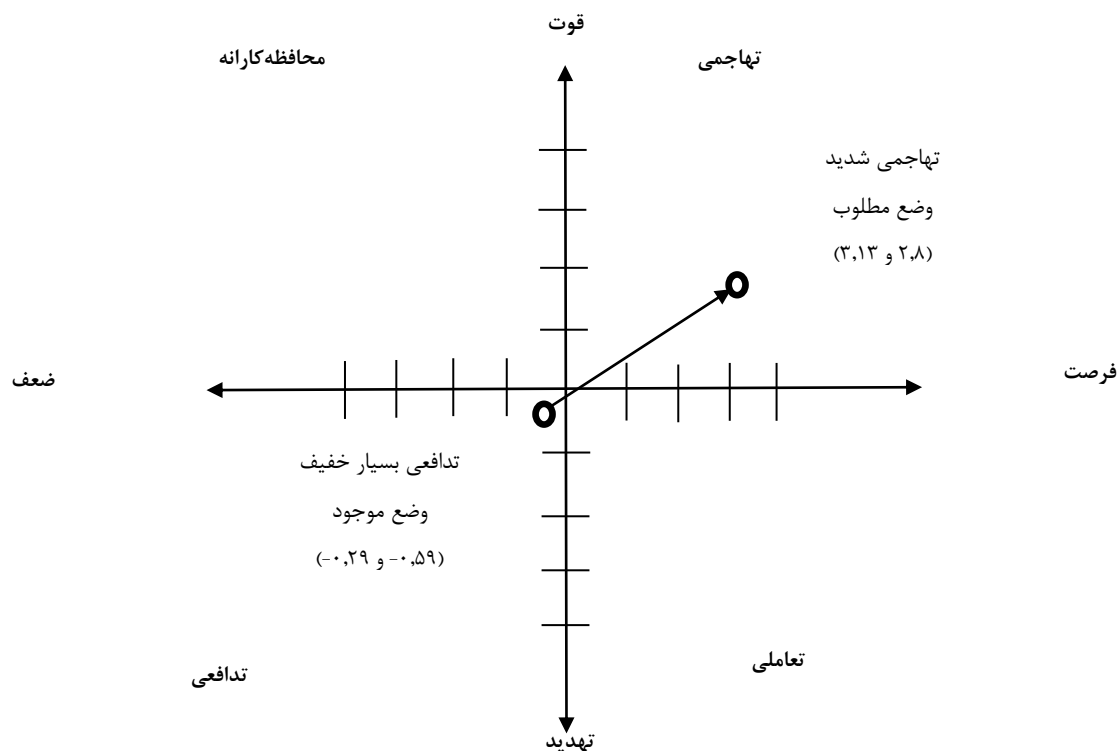
منطقه (۲): سازمان‌هایی که در این حالت قرار می‌گیرند باید با استفاده از فرصت‌های خارجی، نقاط ضعف داخلی خود را بهبود بخشیده و حالت "محافظه‌کارانه" به خود بگیرند.

منطقه (۳): سازمان‌هایی که در این حالت قرار می‌گیرند باید با استفاده از نقاط قوت خود، اثرات ناشی از تهدیدهای موجود در محیط خارجی را کاسته یا از بین برده و حالت "تعاملی" به خود بگیرند.

منطقه (۴): سازمان‌هایی که در این حالت قرار می‌گیرند باید در کنار کاهش نقاط ضعف داخلی، تهدیدهای موجود در محیط خارجی را کاسته یا از بین برده و حالت "تدافعی" به خود بگیرند. (اعرابی، محمد؛ پارسایان، علی، ۱۳۷۹)

جدول ۷: تعیین موقعیت راهبردی

ملزومات اداری	وضعیت موجود	وضعیت مطلوب
میزان استفاده از قوت‌ها: $\left(\frac{\text{میانگین نمره موزون}}{\text{میانگین میزان اهمیت عامل}} \right)$	$\left(\frac{108.01}{56.50} \right) = 1.91$	$\left(\frac{194.8}{56.50} \right) = 3.44$
میزان پاسخ‌گویی به ضعف‌ها: $\left(\frac{\text{میانگین نمره موزون}}{\text{میانگین میزان اهمیت عامل}} - 4 \right)$	$\left(\frac{237.7}{89.7} - 4 \right) = -1.35$	$\left(\frac{305.7}{89.7} - 4 \right) = -0.59$
میزان امکان بهره‌گیری از فرصت‌ها: $\left(\frac{\text{میانگین نمره موزون}}{\text{میانگین میزان اهمیت عامل}} \right)$	$\left(\frac{75.7}{42.0} \right) = 1.94$	$\left(\frac{142.0}{42.0} \right) = 3.39$
میزان اجتناب از تهدیدها: $\left(\frac{\text{میانگین نمره موزون}}{\text{میانگین میزان اهمیت عامل}} - 4 \right)$	$\left(\frac{92.3}{51.3} - 4 \right) = -2.20$	$\left(\frac{189.3}{51.3} - 4 \right) = -0.31$
مختصات Y	$1.91 + (-2.20) = -0.29$	$3.44 + (-0.31) = 3.13$
مختصات X	$1.94 + (-1.35) = -0.59$	$3.39 + (-0.59) = 2.8$



نتیجه گیری و پیشنهادها

همان گونه که مشاهده می شود، وضع فعلی حوزه اقلام و تجهیزات عمومی در منطقه تدافعی بسیار خفیف و وضع مطلوب آن در منطقه تهاجمی شدید قرار می گیرد و منطبق با نیازمندی های عملیاتی، مأموریتی، تهدیدات و اقلیم و شرایط جغرافیایی بوده بهره مند از آینده پژوهی و نوآوری های علمی و صنعتی و فناوری های نوین و تجهیز کمی و کیفی رده های فراجا با فناوری نوین اقلام و تجهیزات در سطح رده ها بر اساس استانداردهای موجود با بهره گیری از تجهیزات و امکانات متحرک، سبک و چابک و بهره مندی از منابع انسانی متعهد، ماهر و آموزش دیده است؛ بنابراین، در وضع موجود، حوزه اقلام و تجهیزات اداری و عمومی باید نقاط ضعف خود را برطرف نموده و جلوی تهدیدهای محیطی را بگیرد.

منابع

- اعرابی، محمد. (1387). دست نامه برنامه ریزی استراتژیک. دفتر پژوهش های فرهنگی.
- اعرابی، محمد؛ پارسایان، علی. (1379). مدیریت استراتژیک. دفتر پژوهش های فرهنگی.

تیموری، ابراهیم؛ احمدی، مهدی. (1398). مدیریت زنجیره تأمین. انتشارات دانشگاه علم و صنعت.

حسن نژاد، رجبعلی. (1390). مدیریت توزیع. انتشارات دانشگاه جامع امام حسین (ع).

رحمان سرشت، حسین. (1384). راهبردهای مدیریت. فن و هنر.

علیخانی، حمید. (1382). کارگاه‌های آموزشی، سخنرانی و میزگرد اولین همایش سراسری کاربردی آماد. انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).

کاظمی، بابک. (1397). مدیریت تدارکات و لجستیک. انتشارات فرمنش.

مرکز مطالعات و پژوهش‌های لجستیکی. (1398). بانگری سند راهبردی اداره آماد عمومی.

مرکز مطالعات و پژوهش‌های لجستیکی. (1396). شناخت آماد و پشتیبانی. انتشارات دانشگاه جامع امام حسین (ع).

معاونت آماد و پشتیبانی سپاه. (1398). روش‌های برآورد و توزیع. انتشارات دانشگاه جامع امام حسین (ع).