

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه اصفهان

دانشکده علوم اداری و اقتصاد

گروه مدیریت

پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی گرایش مدیریت تحول

**آسیب‌شناسی تأخیرات خریدهای خارجی در شرکت پالایش نفت اصفهان**

استاد راهنما

دکتر علی عطافر

استاد مشاور

دکتر آرش شاهین

پژوهشگر

حمید قهاری

اردیبهشت ماه ۱۳۸۹

کلیه حقوق مادی مترتب بر نتایج مطالعات، ابتکارات  
و نوآوری های ناشی از تحقیق موضوع این پایان نامه  
متعلق به دانشگاه اصفهان است.



دانشگاه اصفهان  
دانشکده علوم اداری و اقتصاد  
گروه مدیریت

## پایان نامه کارشناسی ارشد رشته‌ی مدیریت بازرگانی گرایش مدیریت تحول آقای حمید قهاری

### تحت عنوان

### آسیب‌شناسی تأخیرات خریدهای خارجی شرکت پالایش نفت اصفهان

در تاریخ ۸۹/۲/۲۲ توسط هیأت داوران زیر بررسی و با درجه عالی به تصویب نهایی رسید.

امضاء	با مرتبه ی علمی استادیار	دکتر علی عطافر	استاد راهنمای پایان نامه
امضاء	با مرتبه ی علمی استادیار	دکتر آرش شاهین	استاد مشاور پایان نامه
امضاء	با مرتبه ی علمی استادیار	دکتر حسین رضایی دولت آبادی	استاد داورداخل گروه
امضاء	با مرتبه ی علمی استادیار	دکتر شکوفه فرهمند	استاد داور خارج از گروه

امضای مدیر گروه

## سپاسگزاری

در اینجا لازم می دانم از استاد ارجمند راهنما، جناب آقای دکتر علی عطاfer و جناب آقای دکتر آرش شاهین که به عنوان استاد مشاور در انجام این پژوهش محقق را راهنمایی و هدایت کردند، صمیمانه تشکر و قدردانی نمایم. همچنین از کارشناسان محترم خرید خارجی شرکت پالایش نفت اصفهان، آقایان عبداللهی و بهوندی و نیز کارشناسان شرکت کالای نفت تهران، بخصوص جناب آقای حق وردی که در ترسیم و طراحی چهارچوب این پژوهش، محقق را یاری رساندند، عمیقاً سپاسگزاری می نمایم. در آخر نیز از همکاری های مسئولین محترم واحد تحقیق و توسعه شرکت پالایش نفت اصفهان که همواره در تلاش برای هموارسازی مسیر پژوهش پیش رو بودند، قدردانی می نمایم.

حمید قهاری

اردیبهشت ماه ۱۳۸۹

## چکیده

سازمان‌ها نیز ممکن است مانند انسان‌ها از بیماری‌های مختلفی رنج برده و علائم آن را بروز دهند. بیماری‌های سازمانی قابل درمان هستند به شرط آن‌که عوامل و علل آن‌ها با هوشیاری و بی‌طرفی شناسایی و برطرف شود. چنانچه بررسی‌های لازم انجام نشود، این‌گونه شرایط منجر به آسیب‌پذیری و به دنبال آن نیاز به تغییرات اساسی در سازمان می‌شود.

این تحقیق در پی آسیب‌شناسی تأخیرات خریدهای خارجی شرکت پالایش نفت اصفهان می‌باشد. موضوع تأخیر در خریدهای خارجی، به عنوان یکی از معضلات شرکت مذکور، توسط کارشناسان و مدیران شرکت معرفی شده است. اگر معضل پیش‌آمده را یکی بی‌ماری در نظر بگیری، تأخیرات عنوان شده همچون نشانه‌های این بی‌ماری می‌باشند و برای درمان و بهبود این بی‌ماری نیاز به شناسایی علل و ریشه‌های بی‌ماری می‌باشد. لذا جهت طراحی چهارچوب و استخراج سوالات تحقیق پس از مطالعه ادبیات خرید سازمانی و به خصوص خرید خارجی، اقدام به مصاحبه با کارشناسان خرید خارجی شرکت شده است. سوالات به گونه‌ای طراحی شده‌اند که تمام عوامل و علل احتمالی که منجر به تأخیر در خریدهای خارجی می‌شوند را مورد بررسی قرار دهند.

روش تحقیق پژوهش پیش‌رو از منظر هدف کاربردی، از نظر مسأله تحقیق توصیفی و از نظر زمان گردآوری پیامی می‌باشد. برای بررسی و ارزیابی سوالات تحقیق، مبادرت به ساخت پرسشنامه‌ای، جهت اخذ دیدگاه‌ها و نظرات تمام افراد دخیل در فرایند خریدهای خارجی شده است. سپس با استفاده از روش‌های آمار توصیفی، یک تجزیه و تحلیل آماری به صورت سرشماری بر روی کل افراد جامعه صورت گرفته است تا مشخص شود هر یک از عوامل مطروحه در سوالات تا چه حدی تأثیرگذار هستند.

پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها مشخص شد که عوامل محیطی و عوامل مدیریتی تا حد زیادی منجر به تأخیر در خریدهای خارجی می‌شوند. همچنین مشخص شد که عوامل سازمانی و ضعف اثر بخشی در گردش کار خریدهای خارجی تأثیر کمتری بر تأخیرات خریدهای خارجی دارند. در انتها نیز بر حسب نتایج حاصل از تحقیق، پیشنهادهایی به منظور مواجهه اثر بخش با آسیب‌های شناسایی شده و همچنین پیشنهادهایی برای علاقه‌مندان به تحقیق در موضوعات مشابه ارائه شده است.

**کلید واژه:** خرید سازمانی، خرید خارجی، آسیب‌شناسی سازمانی، شرکت پالایش نفت اصفهان

## فهرست مطالب

صفحه

عنوان

### فصل اول: کلیات تحقیق

۱	مقدمه .....
۲	۱-۱- بیان مسأله تحقیق .....
۴	۲-۱- اهمیت تحقیق .....
۵	۳-۱- اهداف تحقیق .....
۵	۴-۱- سوالات تحقیق .....
۵	۱-۴-۱- سوالات اصلی تحقیق .....
۵	۲-۴-۱- سوالات فرعی تحقیق .....
۶	۵-۱- کاربرد نتایج تحقیق .....
۷	۶-۱- قلمرو تحقیق .....
۷	۱-۶-۱- قلمرو موضوعی .....
۷	۲-۶-۱- قلمرو زمانی .....
۷	۳-۶-۱- قلمرو مکانی .....
۷	۷-۱- شیوه تحقیق .....
۸	۸-۱- تعریف کلیدواژه‌ها .....

### فصل دوم: ادبیات و پیشینه تحقیق

۹	مقدمه .....
	۱-۲- آسیب شناسی سازمانی .....
۱۱	۱-۱-۲- ضرورت نیاز به بهبود سازمانی .....
۱۱	۲-۱-۲- تحول سازمانی .....
۱۲	۳-۱-۲- دیدگاه کلی به آسیب شناسی سازمانی .....
۱۳	۳-۱-۲- مفهوم آسیب شناسی سازمانی .....
۱۴	۳-۱-۲- سیکل آسیب شناسی .....
	۲-۲- خرید سازمانی .....
۱۶	۱-۲-۲- تاریخچه خرید و تدارکات در سازمان .....

۲-۲-۲-بخش خرید و تدارکات در سازمان‌های امروزی .....	۱۷
۳-۲-۲-اهمیت خرید برای سازمان .....	۱۹
۱-۳-۲-۲-اهمیت خرید سازمانی از حیث هزینه و سود .....	۱۹
۲-۳-۲-۲-پیچیدگی محیطی و مضاعف شدن اهمیت خرید .....	۲۰
۴-۲-۲-تعاریف .....	۲۲
۵-۲-۲-سیر تکامل خرید در مدیریت زنجیره تأمین .....	۲۳
۶-۲-۲-سطوح وظایف، مسئولیت‌ها و اختیارات در حوزه خرید و تدارکات .....	۲۵
۷-۲-۲-فرایند خرید و مراحل تشکیل دهنده آن .....	۲۵
۱-۷-۲-۲-اولین گام: تعریف مشخصات محصول .....	۲۶
۲-۷-۲-۲-گام دوم: انتخاب تأمین کننده .....	۲۷
۳-۷-۲-۲-گام سوم: انعقاد قرارداد .....	۲۷
۴-۷-۲-۲-گام‌های چهارم و پنجم: سفارش دهی و پیگیری .....	۲۸
۵-۷-۲-۲-گام آخر: ارزیابی .....	۲۸
۸-۲-۲-خرید بین‌المللی .....	۲۹
۹-۲-۲-فرایند خرید خارجی .....	۳۰
۱-۹-۲-۲-منبع یابی .....	۳۲
۲-۹-۲-۲-انتخاب تأمین کننده برتر .....	۳۴
۱-۲-۹-۲-۲-فرایند کلی انتخاب تأمین کننده .....	۳۴
۲-۲-۹-۲-۲-روش‌های اخذ قیمت .....	۳۶
۳-۲-۹-۲-۲-ضمانت نامه شرکت در مناقصه .....	۳۷
۳-۹-۲-۲-مکاتبه با تأمین کننده و دریافت پیش فاکتور یا پروفرما .....	۳۷
۱-۳-۹-۲-۲-قیمت کالا .....	۳۷
۴-۹-۲-۲-ثبت سفارش واردات کالا در وزارت بازرگانی .....	۴۱
۱-۴-۹-۲-۲-انعقاد قرارداد .....	۴۱
۲-۴-۹-۲-۲-اخذ مجوزهای ورود کالا .....	۴۱
۳-۴-۹-۲-۲-مراحل ثبت سفارش .....	۴۱
۵-۹-۲-۲-تنظیم بیمه نامه و مشخص نمودن بازرس کالا .....	۴۲



۴۲	..... ۱-۵-۹-۲-۲ بازرسی کالا
۴۳	..... ۲-۵-۱۷-۲-۲ بیمه کالا
۴۴	..... ۶-۹-۲-۲ شرایط و روش های پرداخت
۴۶	..... ۱-۶-۹-۲-۲ گشایش اعتبار
۴۶	..... ۲-۶-۹-۲-۲ ابلاغ اعتبار توسط خریدار به فروشنده
۴۷	..... ۳-۶-۹-۲-۲ ایجاد تغییر شرایط اعتبار گشایش یافته
۴۷	..... ۷-۹-۲-۲ تنظیم بارنامه و اسناد حمل کالا
۴۷	..... ۱-۷-۹-۲-۲ تهیه کالا و تنظیم اسناد حمل توسط فروشنده
۴۷	..... ۲-۷-۹-۲-۲ حمل کالا
۴۸	..... ۳-۷-۹-۲-۲ ارسال اسناد حمل توسط بانک کارگزار فروشنده
۴۸	..... ۸-۹-۲-۲ انجام امور مربوط به ترخیص کالا
۴۸	..... ۱-۸-۹-۲-۲ دریافت اعلامیه ورود کالا
۴۸	..... ۲-۸-۹-۲-۲ ترخیص کالا از گمرک
	..... ۳-۲ پیشینه تحقیقات
۵۱	..... ۱-۳-۲ مطالعات انجام شده در داخل کشور
۵۳	..... ۲-۳-۲ مطالعات انجام شده در خارج کشور
	..... ۴-۲ معرفی شرکت پالایش نفت اصفهان
۵۶	..... ۱-۴-۲ معرفی
۵۷	..... ۲-۴-۲ واحدهای سازمانی
۵۷	..... ۳-۴-۲ واحد تدارکات کالا
۵۸	..... ۱-۳-۴-۲ زنجیره تأمین کالای در شرکت
۵۹	..... ۲-۳-۴-۲ اشکال خریدهای خارجی شرکت
۵۹	..... ۳-۳-۴-۲ طبقه بندی خریدهای خارجی بر حسب ارزش ریالی خرید
۶۰	..... ۴-۳-۴-۲ انواع کالاها در خریدهای خارجی شرکت
۶۰	..... ۵-۳-۴-۲ انواع روش های پرداخت شرکت
۶۰	..... ۶-۳-۴-۲ فرایند خریدهای خارجی شرکت
۶۳	..... جمع بندی

## فصل سوم: روش تحقیق

مقدمه	۶۴
۳-۱- روش تحقیق	۶۵
۳-۲-۱- قلمرو تحقیق	۶۵
۳-۲-۱- قلمرو موضوعی	۶۵
۳-۲-۱- قلمرو زمانی	۶۵
۳-۲-۱- قلمرو مکانی	۶۶
۳-۳- جامعه آماری	۶۶
۳-۴- نمونه آماری	۶۶
۳-۵- روش جمع آوری اطلاعات	۶۶
۳-۶- تدوین پرسشنامه	۶۷
۳-۷- اجزای پرسشنامه	۶۹
۳-۸- بررسی پایایی و روایی پرسشنامه تحقیق	۷۰
۳-۸-۱- روایی	۷۰
۳-۸-۲- پایایی	۷۰
۳-۹- روش تجزیه و تحلیل داده ها	۷۱
۳-۹-۱- مقایسه میانگین وزنی سوالات با میانگین امتیازات	۷۱
جمع بندی	۷۲

## فصل چهارم: تجزیه و تحلیل نتایج تحقیق

مقدمه	۷۳
۴-۱- بررسی توصیفی ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان	۷۴
۴-۱-۱- سابقه کاری	۷۴
۴-۱-۲- تحصیلات	۷۵
۴-۱-۳- سن	۷۶
۴-۱-۴- نوع تخصص	۷۷
۴-۱-۵- سمت شغلی	۷۸

۷۹	۲-۴- بررسی و پاسخ به سؤالات تحقیق.....
۷۹	۱-۲-۴- بررسی و پاسخ به سوال فرعی اول.....
۸۰	۱-۱-۲-۴- ارزیابی و سنجش متغیر اول.....
۸۰	۲-۱-۲-۴- ارزیابی و سنجش متغیر دوم.....
۸۱	۳-۱-۲-۴- ارزیابی و سنجش متغیر سوم.....
۸۲	۴-۱-۲-۴- ارزیابی و سنجش متغیر چهارم.....
۸۴	۲-۲-۴- بررسی و پاسخ به سوال فرعی دوم.....
۸۴	۱-۲-۲-۴- ارزیابی و سنجش متغیر اول.....
۸۵	۲-۲-۲-۴- ارزیابی و سنجش متغیر دوم.....
۸۵	۳-۲-۲-۴- ارزیابی و سنجش متغیر سوم.....
۸۶	۴-۲-۲-۴- ارزیابی و سنجش متغیر چهارم.....
۸۸	۳-۲-۴- بررسی و پاسخ به سوال فرعی سوم.....
۸۸	۱-۳-۲-۴- ارزیابی و سنجش متغیر اول.....
۸۹	۲-۳-۲-۴- ارزیابی و سنجش متغیر دوم.....
۸۹	۳-۳-۲-۴- ارزیابی و سنجش متغیر سوم.....
۹۰	۴-۳-۲-۴- ارزیابی و سنجش متغیر چهارم.....
۹۱	۵-۳-۲-۴- ارزیابی و سنجش متغیر پنجم.....
۹۲	۶-۳-۲-۴- ارزیابی و سنجش متغیر ششم.....
۹۲	۷-۳-۲-۴- ارزیابی و سنجش متغیر هفتم.....
۹۵	۴-۲-۴- بررسی و پاسخ به سوال فرعی چهارم.....
۹۵	۱-۴-۲-۴- ارزیابی و سنجش متغیر اول.....
۹۶	۲-۴-۲-۴- ارزیابی و سنجش متغیر دوم.....
۹۷	۳-۴-۲-۴- ارزیابی و سنجش متغیر سوم.....
۹۷	۴-۴-۲-۴- ارزیابی و سنجش متغیر چهارم.....
۹۸	۵-۴-۲-۴- ارزیابی و سنجش متغیر پنجم.....
۹۹	۶-۴-۲-۴- ارزیابی و سنجش متغیر ششم.....

.....	۹۹
.....	۱۰۰
.....	۱۰۲
.....	۱۰۴
.....	۱۰۴
.....	۱۰۵
.....	۱۰۶
.....	۱۰۷
.....	۱۰۹
.....	۱۱۱

#### فصل پنجم: نتیجه‌گیری و پیشنهادات

.....	۱۱۲
.....	۱۱۳
.....	۱۱۳
.....	۱۱۳
.....	۱۱۳
.....	۱۱۴
.....	۱۱۴
.....	۱۱۵
.....	۱۱۵
.....	۱۲۰
.....	۱۲۲
.....	۱۲۳
.....	۱۲۷

## فهرست شکل‌ها

صفحه

عنوان

- شکل شماره ۱-۲: سیستم باز ..... ۱۴
- شکل شماره ۲-۲: سیر تکاملی خرید و تدارکات ..... ۱۸
- شکل شماره ۳-۲: درصد هزینه‌های خرید صنایع مختلف ..... ۲۱
- شکل شماره ۴-۲: تأثیر تغییرات محیطی بر پیچیدگی تصمیمات خرید ..... ۲۲
- شکل شماره ۵-۲: توسعه استراتژیک خرید ..... ۳۰
- شکل شماره ۶-۲: فرایند خرید خارجی ..... ۳۲
- شکل شماره ۷-۲: میزان استفاده از روش‌های مختلف منبع‌یابی ..... ۳۴
- شکل شماره ۸-۲: مدل مفهومی توسعه خرید در سازمان‌های کوچک و متوسط ..... ۵۵
- شکل شماره ۱-۴: توزیع پاسخ‌دهندگان بر حسب سابقه کاری ..... ۷۶
- شکل شماره ۲-۴: توزیع پاسخ‌دهندگان بر حسب میزان تحصیلات ..... ۷۷
- شکل شماره ۳-۴: توزیع پاسخ‌دهندگان بر حسب سن ..... ۷۸
- شکل شماره ۴-۴: توزیع پاسخ‌دهندگان بر حسب نوع تخصص ..... ۷۹
- شکل شماره ۵-۴: توزیع پاسخ‌دهندگان بر حسب گروه شغلی ..... ۸۰
- شکل شماره ۶-۴: درصد پذیرش سوال فرعی اول به تفکیک گروه‌های شغلی ..... ۱۰۶
- شکل شماره ۷-۴: درصد پذیرش سوال فرعی دوم به تفکیک گروه‌های شغلی ..... ۱۰۷
- شکل شماره ۸-۴: درصد پذیرش سوال فرعی سوم به تفکیک گروه‌های شغلی ..... ۱۰۸
- شکل شماره ۹-۴: درصد پذیرش سوال فرعی چهارم به تفکیک گروه‌های شغلی ..... ۱۰۹
- شکل شماره ۱۰-۴: درصد پذیرش سوالات فرعی تحقیق به تفکیک گروه‌های شغلی ..... ۱۱۰

## فهرست جدول‌ها

صفحه

عنوان

جدول شماره ۲-۱ : مراحل تکامل زنجیره تأمین.....	۲۵
جدول شماره ۲-۲ : فرایند خرید سازمانی.....	۲۷
جدول شماره ۲-۳ : اینکوترمز ۲۰۰۰.....	۳۹
جدول شماره ۳-۱ : طیف لیکرت.....	۷۰
جدول شماره ۴-۱ : توزیع پاسخ دهندگان بر حسب سال‌های تجربه.....	۷۵
جدول شماره ۴-۲ : توزیع پاسخ‌دهندگان بر حسب میزان تحصیلات.....	۷۶
جدول شماره ۴-۳ : توزیع پاسخ‌دهندگان بر حسب سن.....	۷۷
جدول شماره ۴-۴ : توزیع پاسخ‌دهندگان بر حسب نوع تخصص.....	۷۸
جدول شماره ۴-۵ : توزیع پاسخ‌دهندگان بر حسب سمت شغلی.....	۷۹
جدول شماره ۴-۶ : مربوط به سنجش متغیر اول (سوال اول).....	۸۱
جدول شماره ۴-۷ : مربوط به سنجش متغیر دوم (سوال اول).....	۸۲
جدول شماره ۴-۸ : مربوط به سنجش متغیر سوم (سوال اول).....	۸۲
جدول شماره ۴-۹ : مربوط به سنجش متغیر چهارم (سوال اول).....	۸۳
جدول شماره ۴-۱۰ : مربوط به بررسی سوال فرعی اول.....	۸۴
جدول شماره ۴-۱۱ : رتبه‌بندی عوامل مورد بررسی در سوال فرعی اول.....	۸۴
جدول شماره ۴-۱۲ : مربوط به سنجش متغیر اول (سوال دوم).....	۸۵
جدول شماره ۴-۱۳ : مربوط به سنجش متغیر دوم (سوال دوم).....	۸۶
جدول شماره ۴-۱۴ : مربوط به سنجش متغیر سوم (سوال دوم).....	۸۷
جدول شماره ۴-۱۵ : مربوط به سنجش متغیر چهارم (سوال دوم).....	۸۷
جدول شماره ۴-۱۶ : مربوط به بررسی سوال فرعی دوم.....	۸۸
جدول شماره ۴-۱۷ : رتبه‌بندی عوامل مورد بررسی در سوال فرعی دوم.....	۸۸
جدول شماره ۴-۱۸ : مربوط به سنجش متغیر اول (سوال سوم).....	۸۹
جدول شماره ۴-۱۹ : مربوط به سنجش متغیر دوم (سوال سوم).....	۹۰
جدول شماره ۴-۲۰ : مربوط به سنجش متغیر سوم (سوال سوم).....	۹۱
جدول شماره ۴-۲۱ : مربوط به سنجش متغیر چهارم (سوال سوم).....	۹۱
جدول شماره ۴-۲۲ : مربوط به سنجش متغیر پنجم (سوال سوم).....	۹۲

- جدول شماره ۴-۲۳ : مربوط به سنجش متغیر ششم (سوال سوم)..... ۹۳
- جدول شماره ۴-۲۴ : مربوط به سنجش متغیر هفتم (سوال سوم)..... ۹۴
- جدول شماره ۴-۲۵ : مربوط به بررسی سوال اصلی سوم..... ۹۵
- جدول شماره ۴-۲۶: رتبه‌بندی عوامل مورد بررسی در سوال فرعی سوم..... ۹۵
- جدول شماره ۴-۲۷ : مربوط به سنجش متغیر اول (سوال چهارم)..... ۹۷
- جدول شماره ۴-۲۸ : مربوط به سنجش متغیر دوم (سوال چهارم)..... ۹۷
- جدول شماره ۴-۲۹ : مربوط به سنجش متغیر سوم (سوال چهارم)..... ۹۸
- جدول شماره ۴-۳۰ : مربوط به سنجش متغیر چهارم (سوال چهارم)..... ۹۹
- جدول شماره ۴-۳۱ : مربوط به سنجش متغیر پنجم (سوال چهارم)..... ۹۹
- جدول شماره ۴-۳۲ : مربوط به سنجش متغیر ششم (سوال چهارم)..... ۱۰۰
- جدول شماره ۴-۳۳ : مربوط به سنجش متغیر هفتم (سوال چهارم)..... ۱۰۰
- جدول شماره ۴-۳۴ : مربوط به سنجش متغیر هشتم (سوال چهارم)..... ۱۰۱
- جدول شماره ۴-۳۵ : مربوط به بررسی سوال فرعی چهارم..... ۱۰۲
- جدول شماره ۴-۳۶: رتبه‌بندی عوامل مورد بررسی در سوال فرعی چهارم..... ۱۰۳
- جدول شماره ۴-۳۷ : اولویت بندی عوامل موجد تأخیر..... ۱۰۳
- جدول شماره ۴-۳۸ : مربوط به بررسی سوال فرعی اول به تفکیک گروه‌های شغلی..... ۱۰۵
- جدول شماره ۴-۳۹ : مربوط به بررسی سوال فرعی دوم به تفکیک گروه‌های شغلی..... ۱۰۶
- جدول شماره ۴-۴۰ : مربوط به بررسی سوال فرعی سوم به تفکیک گروه‌های شغلی..... ۱۰۷
- جدول شماره ۴-۴۱ : مربوط به بررسی سوال فرعی دوم به تفکیک گروه‌های شغلی..... ۱۰۸

## فصل اول

### کلیات تحقیق

#### مقدمه

در این فصل، ابتدائاً به بیان مسأله تحقیق و اهمیت انجام آن پرداخته می‌شود. سپس اهداف و سوالات پژوهش ارائه می‌شوند. در ادامه به تشریح کاربردهای تحقیق در حوزه‌های مختلف پرداخته خواهد شد و پس از آن قلمرو تحقیق در زمینه‌های قلمرو موضوعی، زمانی و مکانی تبیین می‌شود. در انتها نیز توضیحاتی مختصر در مورد شیوه تحقیق ارائه و سپس به تعریف کلیدواژه‌ها پرداخته خواهد شد.

#### ۱-۱- بیان مسأله‌ی تحقیق

فرایند خرید و تأمین منابع مورد نیاز سازمان از فرایندهایی است که برای سازمان‌های تولیدی دارای اهمیت زیادی می‌باشد چرا که سازمان بدون منابع مورد نیاز، قادر به ادامه فعالیت‌های خود نمی‌باشد (راینسون و فاریس<sup>۱</sup>، ۱۹۶۷). خرید و تدارکات در رابطه‌ای مستمر و دائمی با تمامی بخش‌های سازمان از جمله مالی، انبارداری، پرسنلی، تولید، تعمیر و نگهداری، طراحی، تحقیق و توسعه، مهندسی و ... بوده و رابطه‌ی کاری کم و بیش فعالی با تمامی ارکان سازمان دارد. اهمیت چنین روابطی وقتی که بدانیم بخش خرید و تدارکات، نقش رابط و واسطه



معتبری را بین ارکان داخلی یک سازمان با نهادهای خارج از سازمان ایفا می‌کند، بیشتر نمایان خواهد شد (خوزین، ۱۳۸۶). خرید در سازمان‌های صنعتی و بزرگ، فرایندی بسیار طولانی و پیچیده است و مستلزم صرف زمانی طولانی و بکارگیری تعداد زیادی از کارکنان سازمان می‌باشد و حتی ممکن است سازمان‌های دیگری را نیز در این فرایند درگیر نماید (اسماعیل پور، ۱۳۸۷).

خرید یا تأمین منابع می‌تواند از بازارهای داخلی یا خارجی صورت پذیرد اما خریداران سازمانی به دلایلی همچون عدم دسترسی به بازارهای داخلی، کیفیت بالاتر، قیمت پایین‌تر، صرفه جویی‌های مالیاتی و ... ترجیح می‌دهند خریدهای خود را از بازارهای خارجی انجام دهند و به همین دلیل یکی از قسمت‌های مهم سازمان که گرایش بیشتری به فعالیت در عرصه جهانی و بین‌المللی دارد واحد خرید می‌باشد (هریگ و اوهارا<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶). عملیات خرید خارجی دارای فرایند پیچیده و چند وجهی جابه‌جا کردن کالاها از کشوری به کشور دیگر می‌باشد و می‌بایست به ترتیبی اجرا شود که با حداقل تأخیر و وقفه در جریان باشد چرا که در غیر این صورت هزینه‌های اضافی و غیر منتظره‌ای بر سازمان تحمیل می‌شود (داگلاس<sup>۲</sup>، ۱۳۸۴). چنین عملیاتی نیاز به آشنایی با مراحل ورود کالا، اصطلاحات بین‌المللی<sup>۳</sup>، منابع تهیه کالا<sup>۴</sup>، شرایط پرداخت<sup>۵</sup>، مقررات متحدالشکل اعتبارات اسنادی، انواع بیمه حمل و نقل، بازرسی کالا، اسناد حمل، بارنامه، عدل بندی، گواهی بازرسی، مراحل ترخیص کالا، گشایش اعتبار و ... دارد (زینال زاده، ۱۳۸۴). مراحل انجام یک خرید خارجی در حالت کلی به ترتیب به شرح ذیل می‌باشد (مهربان، ۱۳۸۷):

- ۱- شناسایی منابع تامین کالا یا منبع یابی<sup>۶</sup>
- ۲- انتخاب تأمین کننده برتر
- ۳- مکاتبه با تأمین کننده و دریافت پیش فاکتور یا پروفرما
- ۴- ثبت سفارش واردات کالا در وزارت بازرگانی
- ۵- تنظیم بیمه نامه (از طرف خریدار یا فروشنده) و مشخص نمودن بازرس کالا
- ۶- گشایش اعتبار اسنادی ارزی، تمدید و واریز
- ۷- تنظیم بارنامه و اسناد حمل کالا

---

1 Herbig and O'Hara  
 2 Douglas  
 3 INCOTERMS  
 4 Source of Supply  
 5 Terms of Payment  
 6 Sourcing

## ۸- انجام امور مربوط به ترخیص کالا

فرایند خرید خارجی تا حدودی پیچیده‌تر از فرایند خرید داخلی است چراکه در زمینه خریدهای خارجی یک سری محدودیت‌های قانونی و قراردادی وجود دارد که در خریدهای داخلی وجود ندارد (حسن‌قلی‌پور و اسماعیل‌پور، ۱۳۸۴). در حوزه مدیریت سفارشات خارجی، "زمان" پر ارزش‌ترین متاعی است که باید مد نظر قرار گیرد زیرا همانطور که پیش‌تر آمد در صورت تأخیر بیش از حد در این فرایند، ممکن است سازمان از ادامه فعالیت خود باز ماند. بر مبنای اظهارات فعالین این حوزه، دوره زمانی خرید خارجی در کشورمان دارای تأخیر نسبتاً زیادی در مقایسه با کشورهای دیگر می‌باشد. به خصوص سازمان‌های دولتی به دلایلی همچون قوانین دست و پاگیر، سطح بالای رسمیت، بوروکراسی زدگی و ... دارای تأخیر بیشتری نسبت به شرکت‌های خصوصی در فرایند خرید خارجی می‌باشند (مهربان، ۱۳۸۷).

این پژوهش قصد دارد تا عواملی که منجر به تأخیر فرایند خرید خارجی در شرکت پالایش نفت اصفهان می‌شوند را بررسی نماید. لذا با توجه به مصاحبه‌های اولیه و جمع‌بندی صورت گرفته از نظرات کارشناسان خرید خارجی پالایشگاه اصفهان، سوالاتی در قالب مشکلات و مسائلی که بر ایجاد تأخیر در فرایند خرید خارجی در پالایشگاه اصفهان موثر بوده، تنظیم شده و در چهار حوزه کلی ذیل مورد بررسی قرار خواهند گرفت:

- ۱- عوامل محیطی: به آن دسته از عواملی چون شرایط سیاسی-حقوقی، اقتصادی، تکنولوژیکی، رقابتی و فیزیکی که در خارج از کنترل یک سازمان خاص قرار دارند، اطلاق می‌شود (دیوید<sup>۱</sup>، ۱۳۸۷).
- ۲- عوامل مدیریتی: از نظر هانری فایول، مدیریت عبارتست از برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی و کنترل. وی این عناصر را به عنوان وظایف مدیریت در نظر می‌گیرد (نیکو اقبال، ۱۳۷۸).
- ۳- گردش کار: به فرایند مدل‌سازی کامل و یا جزئی فرایندهای تجاری اطلاق می‌شود که در طی آن مستندات، اطلاعات و یا کارها بر اساس یکسری قوانین تعریف شده، بین اجزاء سیستم رد و بدل می‌شوند (هولینگز ورث<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵).
- ۴- عوامل سازمانی: دفت<sup>۳</sup> (۱۳۸۵) ابعاد سازمانی را در دو طبقه ساختاری (رسمی بودن، تخصصی بودن، داشتن استاندارد، سلسله مراتب اختیارات، پیچیدگی، متمرکز بودن، حرفه‌ای بودن، نسبت‌های پرسنلی)

---

1 David

2 Hollingsworth

3 Daft

و محتوایی (اندازه، تکنولوژی سازمان، محیط، اهداف و استراتژی سازمان و فرهنگ) دسته‌بندی می‌کند.

بنابراین این تحقیق با طبقه‌بندی فرضیات در این چهار عامل، حوزه کلی مشکلات را به صورت واضح‌تری مورد بررسی خواهد داد تا با آسیب‌شناسی فرایند خرید خارجی از حیث علل و ریشه‌های ایجاد تأخیر در آن، مسئولین ذریبند در شرکت پالایش نفت اصفهان را در مواجهه اثربخش با این مسأله یاری نماید.

## ۱-۲- اهمیت تحقیق

خرید سازمانی دارای پیچیدگی‌های گسترده‌تری نسبت به خرید مصرف‌کننده می‌باشد و این پیچیدگی‌ها در خریدهای خارجی به دلایلی همچون فواصل فیزیکی، قوانین و مقررات مضاعف، اختلاف ساعات کار رسمی و ... مضاعف می‌شوند، از این رو عدم آگاهی سازمان‌ها و مدیران از این مسائل و ناتوانی در رویارویی با آنها منجر به بروز مشکلاتی در این حوزه کاری می‌شود.

در همین راستا با توجه به مصاحبه‌هایی که با مسئولین ذریبند در سازمان‌های دولتی و حتی خصوصی صورت پذیرفته است یکی از مسائلی که در خرید سازمانی از خارج کشور مطرح می‌باشد، طولانی بودن زمان فرایند خرید خارجی است که خصوصاً در سازمان‌های دولتی بیشتر مطرح می‌شود و مشکلات زیادی را در زمینه‌های مالی و فنی برای سازمان‌ها ایجاد کرده‌است. بدیهی است دسته‌ای از مشکلات در ارتباط با طولانی بودن زمان فرایند خرید خارجی مربوط به شرایط محیطی می‌باشد که تحت کنترل سازمان نیستند و دسته دیگر عواملی می‌باشند که سازمان بر آنها کنترل دارد. بنابراین اولین اقدامی که می‌بایست صورت پذیرد، مشخص کردن مشکلات و حوزه‌های آنها می‌باشد تا مسئولین امر با آگاهی بیشتر با مسائل این حوزه مواجه شوند و به همین منظور این تحقیق قصد دارد تا با بررسی فرایند خرید خارجی در یکی از سازمان‌های استراتژیک و بزرگ کشور به بررسی عوامل و مشکلات مؤثر بر ایجاد تأخیر در این فرایند بپردازد.

نکته دیگری که اهمیت این تحقیق را روشن‌تر می‌سازد خالی بودن ادبیات حوزه مدیریت از چنین تحقیقات بومی است چرا که مسائل مربوط به خرید خارجی و واردات غالباً مختص به شرایط کشور مورد مطالعه می‌باشد. به خصوص کشورهایایی که در سازمان‌های تجارت جهانی حضور کم‌رنگ‌تری دارند دارای شرایط خاص‌تری در این حوزه هستند و انجام مطالعات موردی در بافت و زمینه بومی این کشورها که ایران هم مشمول آن است، اهمیت بیشتری می‌یابد. در ضمن با توجه به اینکه این مطالعه بر اساس درخواست و نیاز سازمان مربوطه (پالایشگاه

اصفهان) صورت می‌پذیرد، احتمالاً دارای تاثیرپذیری بیشتری خواهد بود و لذا منافع بیشتری را برای سازمان در پی خواهد داشت.

### ۳-۱- اهداف تحقیق

هدف اصلی این تحقیق عبارتست از " آسیب شناسی تأخیرات خریدهای خارجی در شرکت پالایش نفت اصفهان". یعنی محقق انتظار دارد پس از انجام تحقیق، قادر به شناسایی عوامل و عللی که منجر به ایجاد تأخیر در فرایند خرید خارجی شرکت مذکور می‌شود، باشد. در این راستا چهار هدف فرعی مسیر این تحقیق را مشخص می‌کنند که به شرح ذیل هستند:

- ۱- تعیین میزان تأثیر عوامل محیطی بر تأخیر در خریدهای خارجی
- ۲- تعیین میزان تأثیر عوامل مدیریتی بر تأخیر در خریدهای خارجی
- ۳- تعیین میزان تأثیر ضعف اثر بخشی در گردش کار بر تأخیر در خریدهای خارجی
- ۴- تعیین میزان تأثیر عوامل سازمانی بر تأخیر در خریدهای خارجی

### ۴-۱- سوالات تحقیق

#### ۱-۴-۱- سوال اصلی تحقیق

- ۱- چه عوامل و عللی منجر به تأخیر در خریدهای خارجی می‌شوند؟

#### ۲-۴-۱- سوالات فرعی تحقیق

- ۲- عوامل محیطی تا چه حدی منجر به تأخیر در خریدهای خارجی می‌شوند؟
- ۳- عوامل مدیریتی تا چه حدی منجر به تأخیر در خریدهای خارجی می‌شوند؟
- ۴- ضعف اثر بخشی در گردش کار تا چه حدی منجر به تأخیر در خریدهای خارجی می‌شود؟
- ۵- عوامل سازمانی تا چه حدی منجر به تأخیر در خریدهای خارجی می‌شوند؟

### ۵-۱- کاربرد نتایج تحقیق

بر طبق تحقیقات انجام شده، هزینه‌های ناشی از خریدهای سازمانی، قسمت اعظم هزینه‌های سازمانی را شامل می‌شود. براین اساس سازمان‌ها می‌بایست در برخورد با چنین هزینه‌هایی با حساسیت و دقت بیشتری برخورد نمایند.