

بررسی تاثیر مولفه‌های بهره‌وری بر منابع آماد پشتیبانی در حوزه دفاعی

محمد خدا بخشی^{*}، وحید زمان شاهرودی^۲، علی عباسی عقدا^۱

۱- عضو هیأت علمی دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

۲- فارغ التحصیل کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

۳- دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه، تهران، ایران

چکیده

امروزه سازمانهای موجود با استفاده از منابع محدودی که در اختیار دارند، بگونه ای به رفع نیازهای فردی و سازمانی می پردازند و از آنجا که منابع مزبور همواره با ویژگی کمیابی و گرانی مواجه هستند، اغلب اصلی ترین هدف سازمانها استفاده بهینه از عوامل تولید و رسیدن به اثربخشی و بهره ور نمودن آنها است. از سوی دیگر سازمانها برای انجام صحیح مأموریت‌های اصلی و رسیدن به هدف، باید بخوبی تدارک شده و نیازهای عملیاتی خود را برطرف کنند تا بتوانند به نحو مناسبی وظایف خود را انجام دهند. فعالیت‌های لجستیکی ابعاد وسیعی دارند که همراه با گستردگی امور و مسائل سازمانها، بر دامنه آنها افزوده می‌گردد. در این مقاله سعی شده است ضمن بررسی مولفه‌ها و جنبه‌های تأثیر زنجیره تأمین بر منابع آمادی و پشتیبانی، اثرات ایجاد بهره‌وری در عملکردهای لجستیکی در بخش دفاع مطالعه و به تحریر درآید.

واژگان کلیدی: بهره‌وری، زنجیره تأمین، منابع آمادی و پشتیبانی، لجستیک، بخش دفاع.

* محمد خدا بخشی - mohanna77@gmail.com

۱- مقدمه

انسان از آغاز چرخه زندگی خویش پیوسته در حال انجام کارکردهای لجستیک و ارتقای سطح کیفی و اثربخشی آن بوده است. با مطالعه و بررسی زندگی غارنشینان و کوچ‌نشینان دوره‌های قبل از تاریخ که احشام، چادرها و وسایل خود را ماهرانه جابجا می‌کردند می‌توان دریافت که اقدامات لجستیکی از دیرباز در میان بشر متداول بوده و طی گذشت زمان به موازات پیشرفت سطح علمی جامعه و سازمان‌ها، اقدامات لجستیک و دانش نگهداری از آن‌ها نیز ارتقا یافته است. بعنوان مثال؛ پدیده جاده ابریشم که شاید قدیمی‌ترین مجرای شناخته شده لجستیکی تاریخ بشر باشد بی شک نشان دهنده پیشرفت بشر در دانش مهندسی لجستیک در زمان مربوط به خود می‌باشد. عرصه‌های نظامی و لشکرکشی‌های بزرگ امپراطوری‌ها و سرداران در طول تاریخ، احداث شهرهای بزرگ و بناهای اعجاب‌آور نیز حاکی از اهمیت این موضوع است.

تلاش برای بهبود و استفاده مؤثر و کارآمد از منابع گوناگون همچون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات، هدف تمامی مدیران سازمانهای اقتصادی و واحدهای تولیدی صنعتی و مؤسسات خدماتی است. وجود ساختار سازمانی مناسب روشهای اجرایی کارآمد، تجهیزات و ابزار کار سالم، فضای کارمتعال و از همه مهمتر نیروی انسانی واجد صلاحیت و شایسته از ضروریاتی هستند که برای نیل به بهره‌وری مطلوب باید موردتوجه مدیران قرار گیرد. مشارکت کارکنان در امور و تلاشهای هوشیارانه و آگاهانه آنان همراه با انضباط کاری می‌تواند بر میزان بهره‌وری^۱ در یک محیط پویا تأثیر گذارد.

موضوع بهره‌وری امروزه فراتر از یک معیار و شاخص اقتصادی بوده و بعنوان یک رویکرد جامع، یک فرهنگ و نگرش نظام گرا و یک کل از همه اجزا مطرح است. کریس آرگریس، وارن بنیس و رنسیس لکیرت (۱۹۹۲) استدلال کرده‌اند که برای دستیابی به تعهد کارکنان در کار، خشنودی شغلی و بهره‌وری، مشارکت آن‌ها در تصمیم‌گیری امر حیاتی و بنیادی می‌باشد. بلچر معتقد است چالش بهره‌وری نیاز به پاسخ متفکرانه و سریع دارد. استاف و گریفین (۱۹۹۱) در یک تحقیق به کارکنان سازمان اجازه دادند تا کار خود را باز طراحی کنند و نسبت به فرآیند تصمیم‌گیری در این زمینه نیز مشارکت بیشتری داشته باشند. نتایج حاصل از این تحقیق آن بوده است که میزان بهره‌وری آنان افزایش پیدا کرده و هزینه‌های تولید کاهش یافت.

سازمان‌ها برای انجام صحیح مأموریت‌های اصلی و رسیدن به هدف، باید بخوبی تدارک شده و نیازهای عملیاتی خود را برطرف کنند تا بتوانند به نحو مناسبی وظایف خود را انجام دهند. از سوی دیگر فعالیتهای لجستیکی ابعاد وسیعی دارند که همراه با گستردگی امور و مسائل سازمان‌ها، به دامنه آن‌ها افزوده می‌گردد. تعداد فراوانی از سازمان‌ها، روش‌های مدیریت منابع^۲ مبتنی بر شایستگی^۳ را بکار می‌برند. این مفهوم هنگامی که در راهبردهای لجستیکی استفاده می‌گردد، بعنوان ابزار مدیریت، رقابت و شیوه‌های مزیتی راهبردی تعبیر می‌شود در حالی که مقوله مدیریت منابع انسانی (HRM)^۴، عمدتاً بر توسعه شایستگی‌های فردی تمرکز دارد در دیدگاه نخست، شایستگی‌های کلیدی بر مقوله‌های راهبردی استوار است و سازمان را به صورت یک کل در نظر می‌گیرد (پراالدو هامل ۱۹۹۰)، اما در دیدگاه دوم، کارکنانی محور کار هستند که در حال رقابت برای ابراز ارزش‌های خویش می‌باشند. در حقیقت، شایستگی‌ها در سازمان، بیانگر این هستند که افراد چگونه باید انجام وظیفه کنند و یا در شرایط خاص، چطور واکنش نشان بدهند (عریضی، ۱۳۸۴). به عبارت دیگر شایستگی، تصویری از یک انسان رشدیافته را نشان می‌دهد که باید برای انجام وظایف شغلی، از هر جهت آمادگی‌های لازم را داشته باشد.

بی‌شک یکی از اصلی‌ترین مأموریت‌های ستاد نیروهای مسلح، برآورد، تأمین و توزیع اقلام مختلف مورد نیاز برای پشتیبانی یگان‌ها (در زمان جنگ و صلح) و نیز مدیریت و نگهداری از آن‌ها است. این فعالیت ضمن نیاز به متخصصان و

¹ Productivity

² Resource management

³ HRM Practices Competency - based

⁴ Human Resource Management

کارشناسانی که با مبانی علمی و فنون و فرآیندهای عملی این تخصص آشنا باشند، به مدیریتی یکپارچه و نوین با استفاده از فنون زنجیره تأمین و نیز بهره‌وری سازمانی نیاز دارد لذا در این مقاله ضمن بررسی جنبه‌های تأثیر زنجیره تأمین بر منابع آمادی و پشتیبانی سازمان‌ها، اثرات ایجاد بهره‌وری در عملکردهای لجستیکي نگارش گردیده است.

۲- تعریف و مفهوم بهره‌وری

واژه بهره‌وری بمعنای قدرت و قابلیت تولید است. در فرهنگ لغت آکسفورد، بهره‌وری بمعنای کارایی آمده است، که در صنعت بوسیله مقایسه میزان تولید به زمان صرف شده یا منابع مصرف شده برای تولید آن اندازه‌گیری می‌شود. از دیدگاه سازمان همکاری اقتصادی اروپا^۱، بهره‌وری حاصل کسری است که از تقسیم مقدار یا ارزش محصول بر مقدار یا ارزش یکی از عوامل تولید بدست می‌آید. بدین لحاظ می‌توان از بهره‌وری سرمایه، مواد اولیه و نیروی کار صحبت نمود. سازمان بین‌المللی کار^۲، بهره‌وری را نسبت ستاده به یکی از عوامل تولید (زمین، سرمایه، نیروی کار و مدیریت) تعریف می‌کند و از نظر آژانس بهره‌وری اروپا^۳، بهره‌وری عبارت است از درجه و شدت استفاده مؤثر از هر یک از عوامل تولید.

۳- تعریف لجستیک^۴

در این زمینه تعاریف گوناگونی ارائه شده است که هر کدام منشأ متفاوتی داشته و دیدگاه خاصی را مطرح می‌نماید. در زیر چند نمونه از این تعاریف آورده شده است:

- ۱- لجستیک به معنی فراهم‌کننده بهترین مواد با مناسب‌ترین قیمت در بهترین زمان و مکان می‌باشد. (Roland, ۱۹۸۷)
- ۲- کلیه فعالیت‌های هماهنگی که در جهت بررسی، تحقیق، مطالعه و برآورد نیازمندی‌ها و احتیاجات اولیه در زمینه وسایل و تجهیزات، ماشین‌آلات، تأسیسات و قطعات از هر نوع و کلیه امور مربوط به تهیه، تولید، بیمه، نگهداری، انبارداری، توزیع و حمل و نقل می‌باشد. (Boversox, ۱۹۸۶)
- ۳- لجستیک ترکیبی از تمامی فعالیت‌های گوناگونی از بهبود وضع روحیه و رفاه پرسنل تا صدور مواد، حمل و نقل، انبارداری، کنترل موجودی و سفارش مواد و بازرگانی است. (Dougla M, ۱۹۹۳)

۳-۱- مفهوم لجستیک

واژه «لجستیک» اصطلاحی است که به پاره‌ای از فعالیت‌های مربوط به پشتیبانی از عملیات سازمان، اطلاق می‌شود و معانی دیگری نظیر هنر زندگی کردن و علم طرح‌ریزی و محاسبه را نیز برای آن بکار برده‌اند. این واژه که ریشه یونانی دارد و بعداً وارد زبان انگلیسی شده، در گذشته کم و بیش در زمینه مسائل پشتیبانی واحدهای نظامی بکار رفته و مفاهیم خاص نظامی نیز از آن برداشت شده است.^۵ در طول جنگ‌های جهانی اول و دوم، لجستیک در نیروها و سازمان‌های نظامی اکثر کشورهای جهان، کاربردی مؤثر داشت و از این زمان در حوزه‌های صنعتی و بازرگانی وارد گردید و مفاهیم و کارکردهای آن در هر دو بخش، ضمن بهره‌داری متقابل، رشد مناسبی نیز پیدا کرد.

^۱ OEEC

^۲ ILO

^۳ EPA

^۴ فرهنگستان زبان فارسی، واژه آماد و پشتیبانی را به عنوان ترجمه واژه لجستیک معادل‌سازی کرده است.

^۵ مفاهیمی مثل هنر رزمیدن یا علم لشکرکشی.

تدارک و پشتیبانی همواره بازوی قوی مدیریت در سازمان‌ها بوده و در پیشبرد اهداف آن‌ها نقش مهمی را ایفا می‌کند. این امور شامل یک‌سری فعالیت‌های تخصصی از قبیل تعمیرات، نگهداری، تأسیسات، انبارداری، ترابری، تغذیه و غیره می‌باشد و با انجام این دسته از فعالیت‌ها، واحدهای اصلی و عملیاتی آمادگی اجرای وظایف و نیز ادامه آن را پیدا می‌کنند و بستر جریان کار برای آن‌ها آماده می‌شود.

در گذشته، فعالیت‌های پشتیبانی در سازمان‌ها، محدود به برخی عملیات ساده و غیرمتمرکز بود که بیشتر درگیر مسائلی نظیر تدارک و نگهداری افراد در سازمان می‌شد و امکانات مورد نیاز، بیشتر از طریق منابع محلی تأمین می‌گردید. اما امروزه تمرکز در پشتیبانی واحدهای عملیاتی به دلیل حجم بالای مصرف و تنوع اقلام، پراکندگی جغرافیایی، محدودیت منابع، پیچیدگی و پیشرفت سیستم‌های تولیدی و رقابت سازمان‌های مشابه امری ضروری گردیده و به هر نسبت که سازمان‌ها از نظر کمی و کیفی وسعت بیشتری می‌یابند، اهمیت مضاعف پیدا می‌کند.

۲-۳- عوامل و اجزای لجستیک

سازمان‌ها برای اجرای مأموریت‌ها و دسترسی به اهداف لجستیکی، امور و اقدامات زیر را انجام می‌دهند:

۱- تعیین ضوابط و استانداردها؛ در این قسمت، استانداردهای مناسب برای نوع اقلام و کالاهای مورد مصرف و نیز نرم (اندازه) مصرف در سازمان بررسی و تدوین می‌گردد تا ادامه عملیات بر این اساس انجام شود.

۲- امور مربوط به برآورد^۱؛ اگر لجستیک را با نگرش سیستمی مورد بررسی قرار دهیم، یکی از زیرسیستم‌های اساسی، یقیناً برآورد اقلام و خدمات مورد نیاز در سازمان خواهد بود که باید بر اساس تجارب گذشته و مبانی علمی و منطقی برآورد نیازها، مورد پیش‌بینی قرار گیرد تا در ادامه تهیه و توزیع گردد.

۳- امور مربوط به تهیه و تأمین؛ وظیفه این قسمت، شامل تهیه اقلام و کالاهای مورد نیاز با توجه به سازوکارهای موجود می‌باشد. خرید کالا از منابع خارج از سازمان، متداول‌ترین روش تهیه است ولی در مواردی که کالا جنبه ویژه و انحصاری داشته باشد، سازوکار تولید آن راه‌حل مناسبی تلقی می‌شود.

۴- امور مربوط به ترابری^۲؛ این زیرسیستم، انتقال و جابجایی اقلام، وسایل و نیروی انسانی را بر عهده داشته و هرگونه خدماتی در این راستا توسط آن انجام می‌گردد.

۵- امور مربوط به ذخیره‌سازی^۳ و انبارداری؛ در این قسمت، ذخیره‌سازی اقلام و کالاهای خریداری شده انجام می‌گیرد تا برحسب نیاز و به تدریج در دسترس استفاده‌کنندگان قرار بگیرد. برای بهبود امور این بخش، آموزش کارکنان امری لازم است تا با توجه به هزینه‌های بالای انبارداری، بهره‌وری هم بالا رفته و افراد با آخرین شیوه‌های تخلیه و بارگیری کالا، قفسه‌بندی و چیدمان، کنترل دقیق موجودی‌ها از نظر کمی و کیفی، ثبت و محاسبه کالاهای ورودی و خروجی آشنا گردند.

۶- امور مربوط به توزیع^۴؛ هدف از این بخش، برنامه‌ریزی در خصوص ارسال اقلام و انجام فعالیت‌های اداری محوله است. به‌گونه‌ای که کالا و اقلام توزیع شده به طور دقیق در دسترس درخواست‌کنندگان قرار گرفته و با مقدار متناسب توزیع گردند.

۷- امور مربوط به نگهداری^۵؛ در این قسمت، به موضوع مهم کیفیت نگهداری کالاها و وسایل موجود در سازمان توجه می‌گردد و اینکه اقدامات پیشگیرانه و لازم‌طوری انجام شود تا اقلام و ماشین‌آلات همواره سالم و قابل استفاده باشند. توصیه‌ها و آموزش‌های لازم در خصوص نحوه مصرف و بهره‌برداری از تجهیزات، عامل مهمی برای نیل به اهداف در این راستا می‌باشد.

¹ Estimate

² Transportation

³ Stocking Affairs

⁴ Distribution Affairs

⁵ Maintenance Affairs

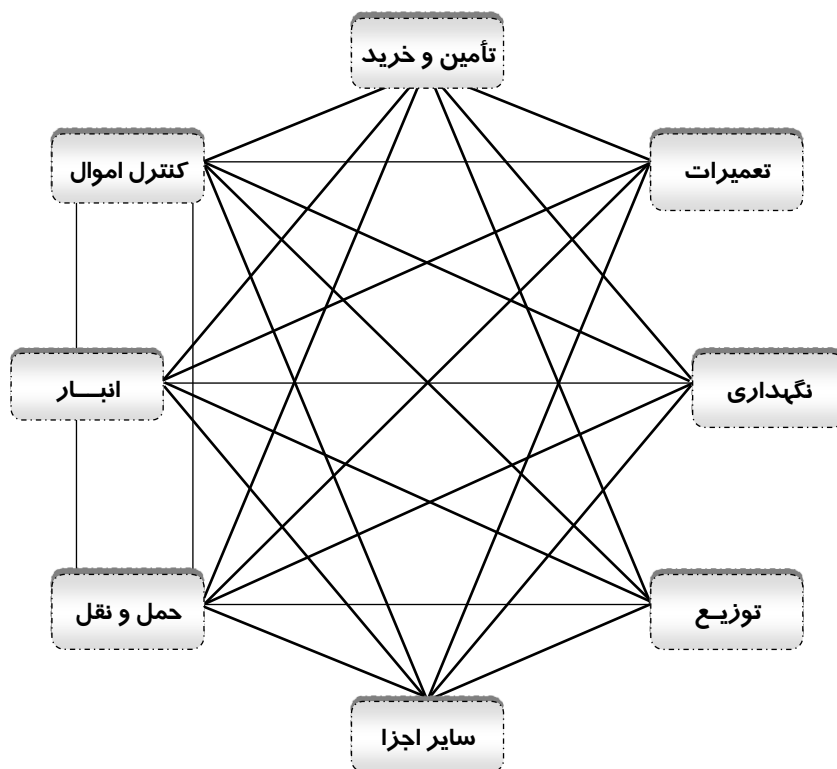
- ۸- امور مربوط به تعمیرات^۱؛ در این بخش، تمامی اقدامات اصلاحی و بازسازی برای وسایل و تجهیزات معیوب انجام می‌گیرد تا بتوان دوباره از آن‌ها استفاده مناسب نموده و تا پایان عمر مفید از آن‌ها بهره‌برداری لازم را به عمل آورد.
- ۹- امور مربوط به تغذیه؛ این قسمت، وظیفه طبخ و توزیع غذا را در میان واحدهای پشتیبانی شونده، بر عهده دارد و تصمیم‌گیری‌های مربوط به آن بر اساس وضعیت کارکنان، محدودیت‌های بودجه‌ای و سایر عوامل انجام می‌گیرد.
- ۱۰- امور مربوط به ساختمان و تأسیسات؛ وظیفه این بخش، نگهداری و تعمیر ساختمان‌ها و تأسیسات و به طور کلی اموال غیرمنقول در سازمان می‌باشد.
- ۱۱- امور مربوط به ارتباطات و اطلاعات؛ این زیرسیستم به عنوان یکی از مهم‌ترین بخش‌های مجموعه لجستیک، اهمیت فوق‌العاده‌ای داشته و شریان حیاتی اطلاعات در سازمان‌ها است. با وجود این سیستم، هماهنگی در سازمان به سرعت شکل می‌گیرد.
- ۱۲- امور مربوط به اقلام بازیافتی و ضایعات؛ این زیرسیستم، وظیفه دارد تا در مورد اقلام معیوب و از رده خارج سازمان، تعیین تکلیف کرده و تصمیمات مقتضی نظیر انهدام، بازسازی کامل، فروش و یا امحاء را اعمال نماید.
- ۱۳- کنترل اموال؛ وظیفه این قسمت، ثبت و کنترل تمامی کالاها، اقلام، وسایل و تجهیزات موجود در سازمان است بگونه‌ای که آمار دقیق هر واحد به تفکیک (از نظر نوع وسایل موجود در آن) بمنظور هرگونه تصمیم‌گیری همواره در دسترس مدیران قرار گیرد.
- ۱۴- سایر موارد؛

۳-۳- رابطه بین اجزای لجستیک

امور لجستیکی مثل یک رشته زنجیر بهم پیوسته است که امکان جدا سازی و تفکیک آن‌ها از یکدیگر وجود ندارد و تمام این امور باید بصورت یکجا و متعامل^۲ دیده شود. عبارتی سیستم لجستیک بر رابطه متقابل اجزاء آن استوار است و عناصر مربوطه برای رسیدن به اهداف سازمان بمثابه یک چرخه کاری متقابل عمل نموده و با هماهنگی کامل، در یک شبکه ارتباطی منظم پیوند یابند. برای روشن شدن موضوع، در شکل ۱ نمونه‌هایی از هم‌سازی و ارتباط بین اجزای لجستیکی ارائه گردیده است.

^۱ Repairing Affairs

^۲ Interaction



شکل شماره ۱- مدل ارتباطی اجزای لجستیک

۱- رابطه بین حمل و نقل و انبار؛ اگر ایمنی راه ها و همچنین سرعت وسایل حمل و نقل پایین بوده و تجهیزات و وسایل مزبور در این زمینه محدودیت داشته باشند، لاجرم باید در سازمان انبارهای موجود وسیع تر و دارای ظرفیت بالاتری پیش بینی شوند و برعکس اگر ایمنی جاده ها توسعه یافته و کیفیت وسایل حمل و نقل نیز بیشتر شود، سطح و تعداد انبارهای کمتری مورد نیاز خواهد بود.

۲- رابطه بین بسته بندی و روش های حمل و نقل؛ بین بسته بندی اقلام و کالا و نوع وسیله حمل و نقل نیز رابطه متقابل^۱ وجود دارد. حمل کالا از طریق هوا اگرچه هزینه بیشتری دارد ولی هزینه بسته بندی کمتری را طلب می کند، زیرا ضایعات کمتری به همراه دارد. در حالی که حمل کالا از طریق زمین، شامل راه آهن، جاده و... بدلیل احتمال پیشامد ضایعات بیشتر، نیاز به هزینه بسته بندی بیشتری دارد.

۳- رابطه بین تأمین و خرید کالا با نگهداری و تعمیرات آن؛ بین موضوع خرید مواد اولیه یا کالا با هزینه های تعمیرات و نگهداری، رابطه زیادی وجود دارد و لذا هنگام انجام خرید باید کیفیت مواد وسایل مورد معامله به دقت بررسی شود. کالایی که از کیفیت پایین برخوردار است مسلماً هزینه های تعمیرات و نگهداری بیشتری دارد و کالای دارای کیفیت بالا در این خصوص به هزینه های کمتری احتیاج دارد.

۴- رابطه تعمیرات با اقدامات پیشگیری و نگهداری؛ بین امور مذکور رابطه منظمی وجود دارد به طوری که توجه یا غفلت از هر کدام، باعث اثرگذاری متقابل بر دیگری می شود. در سازمانی که بر روی موضوع نگهداری وسایل و ابزار و استفاده صحیح و متناسب از آنها تأکید می شود، بدون شک به انجام اقدامات تعمیراتی و اصلاحی و هزینه های مربوط به آن نیاز کمتری

خواهد بود و برعکس عدم توجه کافی به نحوه استفاده از وسایل و تجهیزات و نداشتن اقدامات پیشگیرانه نگهداری باعث می‌شود تا از طرف مقابل، هزینه‌های تعمیرات وسایل و تجهیزات مزبور به طور مضاعف اتفاق افتد.

۵- رابطه بین توزیع و انبار؛ همواره بین واحد توزیع و انبار رابطه مستقیمی وجود دارد و تبادل اطلاعات بین این دو واحد موجب افزایش کارایی در سازمان‌ها می‌شود. واحد توزیع باید از کیفیت و ظرفیت ذخیره‌سازی انبارهای موجود و همچنین میزان موجودی آن‌ها اطلاع داشته باشد تا عملیات توزیع را به درستی انجام داده و حواله‌های صدور کالا از انبار را با وجود پشتوانه‌های مناسب در اختیار واحدهای مصرف‌کننده قرار دهد.

مبادله اطلاعات بین این دو واحد، باعث می‌شود تا علاوه بر توزیع مناسب کالا در میان واحدهای گوناگون سازمان، بتوان موجودی قابل اطمینانی را نیز از هر یک از اقلام در انبارها حفظ نمود بگونه‌ای که میزان حداقل و حداکثر موجودی‌ها با رعایت استاندارد ذخیره ایمنی آن‌ها تأمین گردد. در سازمان‌ها برای هر یک از اقلام موجودی انبار معمولاً سقف بالا و پایینی را در نظر می‌گیرند که معمولاً رعایت می‌شود. بطور مثال، پایین بودن حجم مواد یا کالای موجود در انبار می‌تواند به توقف فعالیت‌های سازمان منجر شود و متقابلاً افزایش موجودی (از سطح تعریف شده) نیز سبب می‌گردد تا هزینه‌های مختلفی نظیر هزینه نگهداری، ضایعات و زیان فرصت‌های از دست رفته و... به وجود آید.

۶- رابطه بین انبار با تأمین و خرید؛ واحد تأمین و خرید باید تمامی اطلاعات مورد نیاز خود را از واحد انبار تهیه کرده و با توجه به آن‌ها، نسبت به هرگونه سفارش خرید اقدام نماید. ظرفیت و حجم ذخیره‌داری تمامی انبارهای موجود در سازمان به همراه ویژگی‌ها و تناسب کیفی هر کدام برای واحد تأمین، موضوع مهمی است که عدم توجه به آن زیان‌های فراوانی را به دنبال دارد.

واحد تأمین و خرید باید با داشتن اطلاعات لازم، در هر لحظه موجودی انبار را بداند و در صورت لزوم با خرید بهنگام، نسبت به تأمین مناسب موجودی‌ها در سقف تعریف شده و اطمینان بخش مبادرت ورزد.^۱ این واحد با تدبیر صحیح در فواصل زمانی گوناگون سال و با عنایت به موارد بالا، بهترین و مناسب‌ترین حجم خرید را در چندین نوبت انجام می‌دهد.^۲

۷- رابطه بین توزیع با تأمین و خرید؛ با عنایت به لزوم هماهنگی میان واحد توزیع با واحد تأمین و خرید در راستای بهبود امر ورود و خروج منظم مواد و کالا از انبار، این مسئله از اهمیت بالایی برخوردار است.

واحد توزیع باید تمامی اطلاعات مربوط به خرید و سفارش کالا توسط واحد تأمین و خرید را در دست داشته و متقابلاً اطلاعات مربوط به توزیع اقلام انبار را در اختیار آن واحد قرار دهد تا با مبادله دقیق اطلاعات، حلقه‌های مفقوده اطلاعاتی نظام ورود و خروج کالا از بین رفته و یک نظام "کنترل موجودی کالا" مؤثر به وجود آید.

۸- رابطه بین کنترل کیفیت با سایر اجزا

واحد کنترل کیفیت با هدف نظارت و کنترل جنبه‌های کیفی حاکم بر فعالیت‌های سازمان عمل نموده و دارای ارتباط وسیعی با سایر قسمت‌ها و واحدها می‌باشد. فعالیت‌های این واحد، بسیار جامع و فراگیر بوده و تقریباً در همه مراحل عملیات سازمان، گسترانیده شده است. دامنه این فعالیت در دیدگاه سیستمی و جامع‌نگر از اولین مرحله عملیات سازمان آغاز شده و تا آخرین مراحل آن ادامه دارد. در گذشته رعایت موارد کیفیتی را صرفاً در مرحله تولید خلاصه کرده و لزوم رعایت نکات کیفی را فقط محدود به این فعالیت می‌دانستند. ولی امروزه، با اثبات اثربخشی و رعایت نکات فوق در تمامی مراحل، سخن از "کنترل کیفیت جامع"^۳ یا "مدیریت کنترل جامع" می‌رود.

^۱ اشباع موجودی مواد یا کالا را در اندازه و سقف ایمنی اصطلاحاً شارژ انبار گویند.

^۲ به این نقطه با صرفه‌ترین نقطه سفارش یا EOQ می‌گویند.

^۳ T.Q.C (Total Quality Control)

دیدگاه بالا بر ارتباط و هماهنگی بین عناصر لجستیک تأکید داشته و چنانچه مشاهده می‌شود آن‌ها را در یک شبکه ارتباطی منظم پیوند می‌دهد. اکنون مدیریت شبکه^۱ از طریق جلب همکاری و همبستگی این عناصر، وظیفه دارد آن‌ها را هدایت و اداره نماید و همواره به دنبال هماهنگی مضاعف و ایده‌آل بین آن‌ها باشد.

۴-۳- ضرورت مدیریت یکپارچه لجستیک^۲

در سال‌های اخیر مفهوم "مدیریت منسجم و یکپارچه لجستیک" متداول شده و گرایش به این دیدگاه، کمک مؤثری در افزایش سطح بهره‌وری و راندمان محصول سازمان‌ها نموده است. بر این اساس، تمامی فعالیت‌های اجزا و بخش‌های لجستیک در سازمان، تحت یک سیستم یکپارچه مدیریت می‌شود. به‌طوری که فعالیت‌های موازی و تکراری حذف شده و نقاط قوت تقویت می‌گردد و در نتیجه هزینه‌ها کاهش یافته و سوددهی بالا می‌رود.

تنوع و حجم اقلام و خدمات مورد استفاده در سازمان‌ها موجب بروز مسائل و پیچیدگی‌هایی از نقطه‌نظر لجستیکی می‌شود و مشکلاتی را در انجام این دسته از فعالیت‌ها به وجود می‌آورد. در این راستا تجزیه و تحلیل نظام منسجم و یکپارچه لجستیک از اهمیت بالایی برخوردار بوده و در واقع بخشی از علوم و فنون لجستیکی را تشکیل می‌دهد.

ارتباط دادن و بهم پیوستن خرده سیستم‌ها و فعالیت‌های پراکنده لجستیکی در یک مجموعه منسجم برای ایجاد یک تعادل و تعامل پویا در جهت افزایش بهره‌وری در سازمان یک مسئله اساسی است که موجبات اجتماع امور متفرق لجستیکی در یک حوزه واحد و متمرکز را فراهم می‌آورد. بنابراین، باید نخست رابطه اجزا را با یکدیگر و سپس رابطه اجزا را با کل سازمان و محیط آن برقرار کرد و نهایتاً به طراحی نظام یکپارچه لجستیک مبادرت نمود. هنگامی که با مقوله‌هایی چون طراحی، سازماندهی، هدایت و هماهنگی و نظارت بر امور و فعالیت‌های لجستیکی سروکار داریم در واقع به دانشی ذیل عنوان "مدیریت لجستیک" نیاز داریم که همان اداره یکپارچه اجزای لجستیک و هماهنگ نمودن آن‌ها در جهت دسترسی به اهداف کلان سازمان می‌باشد.

مدیریت لجستیک، ارتباط و تعادل بین سطوح لجستیک را با منابع تأمین از یک سو و واحدهای مصرف‌کننده در سازمان از سوی دیگر آنگنان برقرار می‌نماید که بهترین کالا و مواد را با کمترین هزینه و بها در اختیار نیازمندان به خدمات لجستیکی قرار می‌دهد و متقابلاً با دریافت نظرات اصلاحی طرفین و انتقال آن به واحدها این تعامل و تبادل را در جهت افزایش بهره‌وری به حداکثر می‌رساند.

۴- شیوه‌های ایجاد و افزایش بهره‌وری در منابع آمادی و پشتیبانی

ذیلاً به تشریح برخی شیوه‌های ایجاد و افزایش بهره‌وری در منابع آمادی و پشتیبانی سازمان‌ها پرداخته می‌شود:

۱- **ارتقاء کیفیت کالاها و خدمات؛** در حال حاضر در عصری زندگی می‌کنیم که تفکرات اقتصادی، در موفقیت سازمان نقش اساسی داشته و از بروز عواملی که ممکن است اقتصاد سازمان را وادار به سیر نزولی کند جلوگیری خواهد کرد حتی زمانی که کالا یا خدماتی بی رقیب است. در این صورت، عدم توجه به کیفیت کالا یا خدمات می‌تواند سازمان را با بن بست کهنگی محصول و خدمات مواجه سازد.

۲- **بهبود سطح بهره‌برداری از امکانات و تجهیزات؛** بررسی الگوریتم‌ها نشان می‌دهد که در صورت مشابه بودن سایر شرایط، می‌توان بهره‌وری کار را از طریق افزایش سطح بکارگیری و استفاده از تجهیزات ارتقا داده و متغیرهایی نظیر

^۱ Network Management

^۲ Integrated Logistics Management

قیمت، مقدار عرضه و فروش و همچنین میزان استفاده از ماشین آلات را بطور همزمان مورد بررسی قرار داد تا مشخص شود که آیا می توان از این طریق به سطح بیشتری از بهره‌وری دست یافت.

۳- بروزرسانی فناوری؛ توسعه بهره‌وری سازمان‌ها در طول قرن گذشته، صرفاً از انجام کار بیشتر یا حتی کار کردن هوشیارانه‌تر کارکنان ناشی نمی‌شود بلکه این مهم ناشی از تغییرات فناوری است. اکنون فناوری در زمینه‌های تولید و خدمات، امور اداری - ستادی و همه زمینه‌های دیگر به سرعت در حال تغییر و بروزرسانی می باشند و یا پتانسیل زیادی را در زمینه‌های ذیل برای تغییر نشان می‌دهند:

اتوماسیون اداری، بازاریابی از راه دور (الکترونیکی)، تابلوهای الکترونیکی، دستگاه‌های کپی‌ساز و نمونه‌ساز سریع، سیستم‌های شبکه‌ای، سیستم‌های روباتیک فنی و هوشمند، طراحی به کمک رایانه^۱ (CAD)، پدیده بلاکچین و تولید از طریق رایانه^۲ (CAM)، استفاده از مواد و آلیاژهای جدید، بهره‌گیری از فرآیندهای تازه، تکنیک‌های نوین آموزشی و... مدیر هوشمند و بصیر، به اتخاذ هر نوع تغییری از این دست و تغییرات مرتبط دیگری که از نظر اقتصادی مطلوب باشد، نیاز دارد. بعلاوه اینکه مطلوبیت اقتصادی چنین تغییراتی نیز سریعاً در حال دگرگونی است. یکی از مشکلات عمده پایین بودن سطح بهره‌وری در سازمان‌های خدماتی، فقدان مدیران واجد شرایط (شایسته)، ناهماهنگی میان قسمت‌های گوناگون و عدم وجود اهداف دقیق و شفاف می‌باشد که کار اندازه‌گیری و محاسبه بهره‌وری را در این قبیل مؤسسات دشوار می‌نماید (در مؤسسات تولیدی و کارخانه‌ها، داده‌ها و ستاده‌ها فیزیکی بوده و بسادگی قابل تشخیص هستند در صورتی که ارزش‌ها در مؤسسات خدماتی غالباً غیر ملموس می‌باشند).

۴- بکارگیری مدیریت و مهندسی سازمانی؛ تکنیک‌های کلاسیک مدیریت و مهندسی سازمان، باید با محیط امروزی هماهنگ گردیده و بروز شوند. این علوم، روش‌هایی را برای بهینه‌سازی مراحل عملیات و همچنین شیوه‌هایی جهت بهبود در زمینه‌های گوناگون نظیر موارد ذیل فراهم می‌سازد:

الگوهای ارزیابی کار و عملکرد، کنترل کیفیت جامع، مهندسی عوامل انسانی، مهندسی هزینه‌ها، توالی کار^۳، مهندسی مواد و برنامه‌ریزی تولید، مهندسی و معماری سازمانی، مهندسی انبار و کارخانه، موازنه کارکنان ستادی، طراحی ستاده‌ها، تجزیه و تحلیل ارزش، قابلیت تولید و... .

۵- انطباق شرایط کمی کارکنان با حجم کار؛ یکی از شیوه‌های معمول بهبود بهره‌وری، انطباق تعداد کارکنان با حجم کار است. در حوزه فعالیت‌های ستادی که اندازه‌گیری کارها به سختی صورت می‌پذیرد، همیشه امکان فراوانی برای بهبود وجود دارد، ولی باید دانست که افراد برای پذیرش کار و مسئولیت بدون تغییرات دیگر (نظیر تغییر در روش کار، سازماندهی و پرداخت مزایای خاص)، ظرفیت محدودی دارند.^۴

۶- تأکید بر توسعه توان و شایستگی کارکنان؛ یکی از منابع عمده و اساسی تحول سازمانی در راستای افزایش بهره‌وری، توجه به نیروهای انسانی است که برای همگرایی آن‌ها باید روش‌های جدید و متفاوتی را جستجو نمود، به‌طوری که در اهداف سازمان سهمیم شوند^۵. باید تغییرات آتی برای نیروها به اندازه کافی جذاب گردد، بگونه‌ای که از ابتدا در آن نقش داشته و بهره آن را پاداش مناسبی تلقی نمایند.

^۱ Computer Aided Design

^۲ Computer Aided Manufacturing

^۳ منظور ارائه الگوریتمی جهت تعیین توالی بهینه انجام کارها روی ماشین آلات خط تولیدی به نحوی است که برخی معیارها از قبیل زمان تکمیل کلیه کارها حداقل شود.

^۴ نیروی کار، در قبال پذیرش کار بیشتر بدون دریافت مزایای بیشتر، مقاومت می‌کند.

^۵ باید در نیروی کار این برداشت بوجود آید که نسبت به مسائل و منافع سازمان سهمیم و شریک است.

۵- تبیین ابعاد بهره‌وری در نظریه‌های نوین لجستیک

منشأ پیدایش و شکل‌گیری نظریه‌ها و دیدگاه‌های جدید معمولاً حوزه‌های لجستیک غیرنظامی بوده که با عنایت به تعامل و تأثیر و تأثر متقابل و طرح مسائل مشترک، به حوزه لجستیک نظامی نیز رسیده است. خاطرنشان می‌سازد گرچه نمی‌توان تمامی دیدگاه‌های جدید را بطور کامل در عرصه لجستیک نظامی اعمال کرد اما بدلیل وجود نقاط مشترک فراوان بین حوزه‌های نظامی و غیرنظامی، امکان استفاده و بهره‌برداری موردی از آن‌ها وجود دارد، اکنون برخی از این نظریه‌ها را که از دهه ۱۹۹۰ به بعد ارائه شده و قرین بهره‌وری مضاعف لجستیک می‌باشند مرور می‌نماییم.

۵-۱- نظریه لجستیک معکوس^۱

لجستیک معکوس یعنی فرآیند برعکس گردش کالا و اقلام؛ در سازمان‌های بزرگ که با حجم و تنوع بالایی از وسایل و اقلام روبرو هستند، گاهی بجای اینکه حرکت کالا از مبدأ به مقصد باشد، از مقصد به مبدأ است. بعنوان مثال، ممکن است کالا معیوب و خراب باشد یا اینکه اشتباهی ارسال شده و یا اساساً اشتباهی خریداری شده باشد. همچنین اگر زمان تعمیر آن فرا رسیده یا اینکه اساساً به بازسازی و بازیافت نیاز داشته باشد و.... در چنین مواردی، کالاها و تجهیزات که برای تهیه و تامین آن‌ها هزینه‌های فراوانی انجام گرفته طبیعتاً باید به مبادی توزیع در انبار، مبادی تعمیر، مبادی بازسازی و حتی در صورت لزوم به مبادی خرید بازگردانید تا پس از اقدامات مقتضی، دوباره در جریان سیکل عادی بهره‌گیری قرار بگیرند. مطابق تحقیقات انجام شده هزینه‌های مرتبط لجستیک معکوس گاهی تا ۹ برابر مسیر حرکت عادی آن برآورد گردیده است. لذا باید با اتخاذ تدبیر مناسب، نظام ساختار ویژه‌ای را برای این فرآیند طراحی نماییم تا این قبیل هزینه‌ها به شدت کنترل شوند. بعلاوه باید توجه داشته باشیم که طبق قوانین دولتی و الزامات زیست‌محیطی نمی‌توان کالاها و اقلام از رده خارج شده را در پایان عمر مفید رها نموده و بدون برنامه در طبیعت رها نمود. باید برای این موارد چاره‌ای اندیشیده و سازوکارهایی نظیر: تجزیه، تدفین، تبدیل و بازیافت و یا در موارد ویژه‌ای انهدام را اعمال کرد.

۵-۲- نظریه لجستیک ناب^۲

این مبحث در سال‌های اخیر مطرح شده و زادگاه آن شرکت تویوتای ژاپن و پیشگامان آن تایچی اوهنو، جیمز ووماک، نارایشمان و دیگران می‌باشند. ناب یعنی خالص و عاری از زوائد. تولید ناب یک فلسفه مدیریتی است که هدف آن کاهش ضایعات و اتلاف‌ها و افزایش بهره‌وری در سازمان می‌باشد. یعنی هر کاری که برای ذینفعان (مشتریان)، ارزش افزوده نداشته باشد باید از جریان عملیات حذف شود. در این نظریه با تعریف دوباره عملیات و بهره‌گیری از روش‌های مهندسی مجدد، تجدید ساختار و... تلاش می‌شود تا در مجموعه لجستیک (آمد و پشتیبانی) برای کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری، بررسی و مرور دیگری انجام گیرد. چه‌بسا بتوان تعدادی از نیروهای انسانی مازاد را حذف یا تعدیل نمود تا هزینه‌ها کاهش یافته و همچنین امکان حذف برخی از مراحل و فرآیندهای اضافه فراهم گردد تا کارها رون‌تر و سریع‌تر صورت بگیرد.

به عبارت دیگر؛ بررسی دوباره در زمینه ساختار و فرآیندهای کاری موجود نظیر میزان موجودی کالاها در انبار و امکان تعدیل آن، تفکر و بررسی مجدد بر روی عناصر ستادی و امور مربوطه و احتمال ساده‌سازی و کوتاه نمودن آن‌ها و... مطابق دیدگاه‌های سنتی همواره ستاد سازمان‌ها با هدف تقویت جنبه‌های برنامه‌ای و نظارت بر سایر واحدها، سنگین و فریه در نظر گرفته می‌شد در حالی که این مسئله در دیدگاه‌های جدید نظیر سازمان مجازی و سازمان چابک بگونه دیگری نگریسته

^۱ Reverse Logistic

^۲ Lean Logistic

می‌شود و طی آن ستاد لجستیک و افرادی که در زمینه‌های فکری و برنامه‌ریزی فعالیت می‌کنند، باید کم‌تعداد ولی کیفی و کارآمد باشند.

مالتوس^۱ اقتصاددان انگلیسی قرن ۱۹ با ارائه قانون بازده نزولی می‌گوید: «اگر منابع تولید محدودی داشته باشیم با افزایش منابع انسانی، مقدار تولید محصول تا اندازه‌ای افزایش می‌یابد اما در صورت ادامه موضوع، دیگر فایده‌ای نداشته و نه تنها به تولید اضافه نمی‌شود بلکه بتدریج نزول پیدا می‌کند.» زیرا وقتی عناصر زیادی را در یک مجموعه قرار دهیم که صرفاً کمی بوده و کیفی نباشند، طبیعتاً کارآمدی و چالاکی از دست رفته و سازمان دچار سنگینی و اختلال می‌شود. بنابراین، دیدگاه‌های جدید براساس تأکید بر کیفیت و عاری شدن سازمان از کمیت استوارند. اعتقاد بر این است که ستاد باید سبک، کارآمد و چابک باشد و نگارنده معتقد است که ستاد سبک و کارآمدی می‌تواند موفق باشد که عناصر آن در گذشته مراحل صفی را پشت سر گذاشته باشند. یعنی افرادی که مشغول اجرای امور برنامه‌ریزی، نظارت و بودجه‌بندی و... هستند باید خود قبلاً در فرایند اقدامات صفی قرار داشته باشند تا بتوانند یک عنصر ستادی مؤثر به حساب بیایند. هنگامی که «فردریک تیلور» بحث حرکت‌سنجی و زمان‌سنجی را در علم مدیریت مطرح کرد هدف او حذف حرکات اضافی، زمان اضافی و فرآیند اضافی و بسیاری از کانال‌های غیرصحیح بود و اکنون نیز در مجموعه‌های لجستیک برای حذف موجودی اضافی، فرآیندهای زائد، نیروهای بلامصرف و نا کارآمد و... باید به استانداردسازی پرداخت.

در این زمینه موضوع دیگری تحت عنوان، "درست به موقع (JIT)"^۲ مطرح شده که نقطه مقابل نظریه‌های سنتی JIC^۳ قرار دارد. دیدگاه سنتی می‌گوید: هر وقت مشکلی پیش آمد آن وقت فکری بکنید (در زمینه موجودی انبار و...) اما دیدگاه جدید می‌گوید ما باید با پیش‌بینی و برنامه‌ریزی دقیق، از قبل و درست بموقع، کارها را انجام دهیم. در دیدگاه سنتی گفته می‌شود که انبار را پر کنیم تا اگر اتفاقی افتاد و نیازی مطرح شد براحته تأمین کنیم ولی این درواقع، پنهان سازی ضعف مدیریت است زیرا ناتوانی‌های خود را پشت انبوهی از کالا قرار داده و از طریق صرف تحمیل هزینه‌های بالای انبارسازی مشکلات را حل می‌نماید. موضوعات کلیدی دیگر در نظریه ناب عبارتند از: کنترل موجودی‌ها، نت جامع بهره‌ور، کیفیت، زمان، رویکرد تیمی، فرآیندها، آموزش مستمر، ترویج فرهنگ خودکنترلی....

۳-۵- نظریه لجستیک چابک^۴

این نظریه در دهه آخر قرن ۲۰ توسط لیواری، دمیشلیز، لی‌های و دیگران مطرح شده و مدل پیشرفته‌تر نظریه ناب است بگونه‌ای که انعطاف‌پذیری را به آن اضافه می‌نماید. این نظریه بر مجموعه‌ای از فرآیندها، ابزارها و روش‌ها برای بهبود توانایی واکنش سریع به نیازهای مشتریان توأم با کنترل کیفیت و هزینه تأکید گردیده است. این نظریه معتقد است عمل کن ولو اینکه خطا باشد و برخلاف گذشته، افراد (مدیران) را در قبال اشتباهات مورد بازخواست قرار نمی‌دهد اما عدم تحرک و فقدان اقدام، قابل تحمل نیست.

ایراد اساسی در نظریه لجستیک ناب این است که چون برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی از قبل صورت گرفته عملیات تأمین و توزیع مطابق برنامه قبلی صورت می‌گیرد و این درحال است که در موارد عیدده‌ای، کالا بعد از زمان رفع نیاز به کاربر داده می‌شود. نتیجه این است که گاهی با نیاز و اهدافش فرق می‌کند اما لجستیک چابک می‌گوید باید برآوردها و بودجه‌بندی‌ها بخوبی صورت گرفته باشد بگونه‌ایکه لازم نباشد مطابق چارچوب‌های قبلی عمل شود. (لزوم انعطاف عمل) توانمندی‌های ایجاد شده در این نظریه عبارتند از: سازمان مجازی، تجارت الکترونیک، توانمندسازی کارکنان، بهبود مستمر، کارکنان چندمهارته و

^۱ Malthus

^۲ Just in Time

^۳ Just in Case

^۴ Agile Logistic

منعطف، کارهای تیمی، مهندسی همزمان، مدیریت تغییر و ریسک، سیستم اطلاعاتی یکپارچه کسب و کار، ساختار چابک، فناوری چندگانه و تأکید بر نوآوری و خلاقیت.

۴-۵- نظریه برون سپاری^۱

مفهوم برون سپاری به واگذاری برخی فعالیت‌های تکراری و غیرمهم به پیمانکاران ذیصلاح و شایسته در خارج از سازمان اطلاق شده و طی آن محصول یا خدماتی را که قبلاً در داخل مؤسسه تهیه و تولید می‌شده اکنون با هدف افزایش بهره‌وری و کارایی توسط تأمین‌کنندگان، تهیه می‌گردد. در این فرآیند بخشی از وظایف و امور عادی توسط دیگران و تحت نظارت سازمان صورت می‌گیرد تا هم کیفیت حفظ شود و هم بخشی از وقت نیروهای انسانی و تجهیزات آزاد گردیده و صرف امور اساسی و با اهمیت دیگر شود.

مهم‌ترین شاخص‌های واگذاری کارها به پیمانکاران بیرونی عبارتند از: اهمیت و حساسیت، جاری بودن یا جدید و متنوع بودن، اصلی یا فرعی بودن، حجم و گستردگی، بهبود بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها، محرمانه بودن، صلاحیت تأمین‌کنندگان، درجه پیچیدگی و... و حتی مسائل حقوقی و فرهنگی حاکم بر سازمان‌ها.

موضوع برون سپاری در سازمان‌های نظامی و انتظامی گرچه به صورت محدودی از گذشته‌های دور در ایران رایج بوده و مواردی نظیر تأمین کفش، پوشاک، برخی مواد غذایی آماد و... در کارنامه آن وجود دارد ولی توجه به این موضوع در نظریه‌های سنتی بگونه تلویحی بوده و از اوایل دهه ۱۹۸۰ بصورت جدی به آن پرداخته شده است. در این زمینه آقای تام پیترز^۲ و دیگران تأکید دارند که سازمان‌ها و مؤسسات بهتر است راهبرد خویش را صرفاً بر اهداف اصلی متمرکز نمایند تا توان خویش را تقویت و توسعه بخشیده و به مزیت رقابتی دست یابند. (بی شک نیل به این مهم جز از مسیر سبک‌سازی و رهاسازی ساختار وظایف از امور عادی و تکراری و غیرمهم میسر نمی باشد).

۵-۵- نظریه لجستیک مجازی^۳

این بحث در سال ۱۹۹۰ توسط مایک کلارک^۴ مطرح شد. او معتقد است که می‌توان در انجام برخی امور با برخی سازمان‌های (تا اندازه‌ای مشابه) دیگر شریک و سهیم^۵ شد. نظر به اینکه در پتانسیل برخی کالاها و اقلام موجود در انبار و یا در ظرفیت ارائه برخی خدمات با دیگران، امکان اشتراک و بهره‌گیری از موجودی و خدمات یکدیگر وجود دارد این بحث موضوعیت پیدا می‌کند. اگر چه ممکن است این موضوع فعلاً به سختی قابل اجرا بوده و بدلیل مشکلاتی نظیر مسائل امنیتی و محاسبات مالی بسیار سخت باشد ولی یقیناً در آینده امری شدنی‌تر می شود.

مطابق این ایده، وقتی چند سازمان دارای فعالیت مشترک در جامعه وجود دارد نیازی نیست که آن‌ها هرکدام جداگانه انبارهای بزرگی داشته یا هرکدام سیستم حمل و نقل کاملی مستقر نمایند. آن‌ها در صورتی که بتوانند بجای اقدامات جداگانه و جزیره‌ای، از ظرفیت‌های بلااستفاده یکدیگر استفاده کنند در این صورت نیاز به امکانات و نیروهای کمتری خواهند داشت. بعلاوه آن‌ها اگر قادر به بهره‌گیری از ظرفیت‌های خالی خدماتی یکدیگر باشند (مثلاً در امور تعمیرات، حمل و نقل و...)، نیاز به نگهداری تجهیزات و نیروی انسانی کمتری خواهند داشت. سیستم لجستیک مجازی دارای ذخیره‌سازی مجازی، حمل و نقل مجازی و خدمات مجازی بوده و معتقد است سازمان‌ها باید به یکدیگر کالا، اقلام و خدمات قرض بدهند تا هزینه‌هایشان

¹ Out sour sing

² Tom peters

³ Virtual Logistic

⁴ Mike klark

⁵ Share

پایین بیاید. در این نظریه نیاز به نیروی انسانی کمتر شده، کارها زودتر انجام پذیرفته و چرخه سفارش تا تحویل کالاها و خدمات تسریع می‌گردد. به این ترتیب زمانی که از سوی واحدهای بهره‌بر اعلام نیاز صورت می‌گیرد، تأمین هم به سرعت انجام می‌شود. مثال ساده آن این است که وقتی از فردی می‌پرسند چرا برای خویش خودرو شخصی تهیه نمی‌کنی؟ پاسخ می‌دهد چون روزانه مسافت کمی طی می‌کند بهتر است از خودروهای کرایه‌ای یا اجاره‌ای استفاده نموده و سرمایه‌گذاری در خرید را مقرون به صرفه نمی‌داند. مثال دیگر، سپرده‌های بانکی است که بانک‌ها از طریق آن اقدام به پرداخت وام و اعتبار می‌نمایند. مطابق تحقیقات انجام شده در شرایط عادی اقتصاد، فقط حدود $\frac{1}{12}$ از سپرده‌های مشتریان باید آماده تحویل و پرداخت به صاحبان آن‌ها باشد (نه همه آن‌ها). یعنی عمده میزان سپرده‌ها در این شرایط بلااستفاده است در واقع استفاده از این ظرفیت‌های بلااستفاده (سپرده‌های مردم) در جایی به نام بانک، قرار دارد و بانک‌ها با این مبلغ یعنی $\frac{11}{12}$ از کل آن، طرح‌های اقتصادی نظیر سرمایه‌گذاری در پروژه‌های اقتصادی، پرداخت وام و اعتبار و... انجام می‌دهند. جالب این است که وقتی وام و اعتباری از سوی یکی از بانک‌ها (بانک الف) به فردی داده می‌شود، پس از خروج مبلغ وام مربوطه توسط فرد وام‌گیرنده از شعبه بانکی، مبلغ مذکور عمدتاً دوباره وارد شبکه بانکی می‌شود و بطور مستقیم یا غیرمستقیم در دست سایر شعب بانکی قرار می‌گیرد. در اینجا فرض بر این است که افراد پول نقد را نزد خود نگهداری نکرده و پس از انجام هزینه، دوباره به دست افراد دیگری می‌رسد که آن‌ها هم پول را وارد شبکه بانکی کشور می‌نمایند.^۱

۶- نتیجه‌گیری

افزایش سطح بهره‌وری در سازمانها با ایجاد یک جریان قابل اتکا و اثربخش از ابتدای جریان تأمین مواد اولیه تا تأمین نیاز مشتری نهایی و نیز در کاهش هزینه‌های سربار و افزایش اثربخشی جهت افزایش توان رقابت مؤسسات در بخش منابع آمادی و پشتیبانی، نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. در این راستا مدیریت موجودی بعنوان یکی از اجزای مهم فرآیند آمادی و پشتیبانی و یکی از اقلام قابل توجه تشکیل‌دهنده داراییهای سازمان، اهمیت ویژه‌ای داشته و تغییرات میزان دارائی و موجودی تأثیرات عمده‌ای بر عملکرد زنجیره تأمین دارد.

از سوی دیگر در عملکردهای آمادی و پشتیبانی، مسئله تداوم و پیوستگی افزایش بهره‌وری و فعالیت‌های مربوطه حائز اهمیت بوده و از آن بعنوان یک عامل کلیدی نام برده می‌شود. برای نیل به هدف مطلوب در بخش‌های آمادی و پشتیبانی که همان اثربخشی و چابکی و ایجاد یکپارچگی در عملیات پشتیبانی سازمان‌ها می‌باشد، شایسته است مدیران لجستیک با دانش و تجربه متناسب انتخاب گردند و بر اساس تئوری‌های ساختاری و وظایف خود، نسبت به این مهم همت گمارده و تلاش کنند تا مشکلات و مسائل پشتیبانی و لجستیک را در راستای افزایش بهره‌وری و اثربخشی بیشتر در منابع آمادی و پشتیبانی به بهترین شکل رفع نمایند. لذا تمامی مؤلفه‌های شناخته شده در راستای ایجاد و افزایش سطح بهره‌وری در سازمان بر منابع آمادی و پشتیبانی تأثیرگذارند.

^۱ به این فعالیت در اقتصاد، قدرت پول‌آفرینی بانک‌ها گفته می‌شود.

منابع

- ۱- استراس، آنسلم و جولیت کوربین، «اصول روش تحقیق کیفی»، ترجمه بیوک محمدی، تهران، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، ۱۳۸۵.
- ۲- «اندازه‌گیری بهره‌وری»، ناشر مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، ۱۳۷۸.
- ۳- بازرگان، عباس، «مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته»، تهران، نشر دیدار، ۱۳۸۷.
- ۴- بحارالانوار، ج ۲ و ۷۴ و ۱۱۰
- ۵- دهقانان، حامد، «مدیریت بر مبنای شایستگی»، پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و بهره‌وری، ۱۳۸۵.
- ۶- حسینی بهشتی، سیدمحمد، مجموعه مقالات، ۱۳۶۱.
- ۷- خوی‌نژاد، غلامرضا، «روش‌های پژوهش در علوم تربیتی»، تهران، انتشارات سمت، ۱۳۸۰.
- ۸- دفت، ریچارد ال، «تئوری و طراحی سازمان»، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، چاپ دوم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، ۱۳۷۹.
- ۹- رضائیان، علی، «مبانی سازمانی و مدیریت»، انتشارات سمت، تهران، ۱۳۸۳.
- ۱۰- رضانی، رضا، «نظام شایسته‌سالاری در مدیریت کشور»، گزارش اول معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی، سازمان مدیریت، تهران ۱۳۷۸.
- ۱۱- زاهدی، شمس‌السادات و الوانی، سیدمهدی و فقیهی، ابوالحسین، «فرهنگ جامع مدیریت»، چاپ سوم، انتشارات معراج، تهران ۱۳۸۳.
- ۱۲- سازمان مدیریت صنعتی، گزارش طرح نیازسنجی آموزشی مدیران براساس شایستگی‌ها، ۱۳۸۲.
- ۱۳- مقاله یازدهم نظریه‌های نوین مدیریت لجستیک، همایش فرماندهان آماد و پشتیبانی فراجا، بهمن ۱۳۸۲
- ۱۴- «سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی»، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران ۱۳۸۲.
- ۱۵- علیپور، محمد حسن و درگاهی، حسین، «شناسایی شایستگی‌های مدیریتی مدیران فرهنگسراهای شهر تهران براساس مدل شایستگی»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۶.
- ۱۶- فتحی، ناصر و شعبانی راوری، علیرضا، «الگوی علمی و تجربی پرورش مدیران آینده سایپا»، ۱۳۸۶.
- ۱۷- فروغ کافی، ج ۵.
- ۱۸- قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۸۵.
- ۱۹- قرآن کریم
- ۲۰- غرالحکم، ص ۶۹ و ۴۳۶ و ۲۵۹
- ۲۱- کارترایت، راجر، «مدیریت استعداد؛ نگاهی نو در توسعه سرمایه انسانی»، ترجمه محمدعلی گودرزی و محمدعلی، نشر رسا، ۱۳۸۶.
- ۲۲- گال، مدردیت و دیگران، «روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روان‌شناسی»، ترجمه احمدرضا نصر و دیگران، تهران، انتشارات دانشگاه شهید بهشتی و سمت، ۱۳۸۲.
- ۲۳- لطیفی، میثم، «شناسایی و وزن‌دهی معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران منابع انسانی در بخش دولتی»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه امام صادق (ع)، ۱۳۸۳.
- ۲۴- چشم‌پراه، محسن و مرتضوی، سیدمحسن. «مدیریت برون‌سپاری اثربخشی»، انتشارات کتاب مهربان‌نشر، چاپ اول، ۱۳۸۶.
- ۲۵- مارشال، کترین و گرچن ب.راس من، «روش تحقیق کیفی» تهران، پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۷.
- ۲۶- مجموعه مقالات اولین همایش ملی توسعه شایسته‌سالاری در سازمان‌ها، جهاد دانشگاهی، شیوه، تهران ۱۳۸۵.
- ۲۷- معاونت منابع انسانی (سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران)، «فراز و نشیب توسعه منابع انسانی»، ۱۳۸۴.
- ۲۸- نهج‌البلاغه/ نامه ۲۱/ حکمت ۴۲۳.

- ۲۹- نهج الفصاحه، ص ۲۵۸.
- ۳۰- «نگاهی اجمالی به انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران»، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد، تهران ۱۳۸۲.
- ۳۱- مقاله بررسی تأثیر آموزش بهره‌وری نیروی انسانی، اصغر آقایی، فرشاد مرادی ص ۵۰-۲۷، ۱۳۹۳.
- ۳۲- غلامزاده، احمد و بهزاد فتحی، «مبانی نظری سیستم مدیریت اطلاعات پایه لجستیک، جلد دوم، تهران، دانشگاه امام حسین(ع)، ۱۳۷۷.
- ۳۳- صالحی، سید مهدی، «جزوه شناخت لجستیک»، تهران، اداره لجستیک ستاد مشترک سپاه، پاییز ۱۳۸۴.
- ۳۴- پورمحمدی، عباس، «جزوه مدیریت لجستیک»، تهران، دانشکده فرماندهی و ستاد، ۱۳۷۵.
- 35- Stuff, Griffin (1991), Productivity Based on Resources
- 36- Dubois, D, (1993), Competency Based Performance: A Strategy for Organization Chang, Boston, MA: HRD Press.
- 37- Filerman, GL. Closing The Management Competence Gap, Health, 2003.
- 38- Hirsch, Darry, (1999), Merit System in Western Democracies, The Public Service Commission of Canada.
- 39- Lahti, R.K. 1999, "Identifying and Integrating Individual Level and Organizational Core Competencies", Journal of Business and Psychology, PP 53-67.
- 40- Ballou, Ronald H, Basic Business Logistics, 3rd ed, New Jersey, Hall, 1987, P.7
- 41- Mitrani, Alian (1992) Competency Based Human Resources Management.
- 42- Mundel E. Marvin. The White Collar Knowledge Worker: Measuring and Improving Productivity and Effectiveness – Algorithms and PC Programs, Asian Productivity Organization, 1989.
- 43- Mundel E. Marvin Measuring Total Productivity of Manufacturing Organizations – Algorithms and PC Programs, UNIPUB/KRAUS, 1987.
- 44- Boversox, Closs, D. Logistical Management, 3rd ed, Mac Millan, 1986
- 45- Newsome, Shaun, Catano, Victor & Day, Arla, (2003), Leadership Competencies: Proposing A Research From Work Canadian Forces Leadership Institute.
- 46- Podler, Borjain and Boydel, 1991, Mchale Uinnion, 2001, "World Widewords", Meritocracy – Wikipedia 2005.
- 47- Sheila R. Schultz, Comperence Model, 2002, Human Resource Research Organization, Jan 2002.
- 48- Spwner, Layel M Jr and Spencer, Signe M, (1993), Competence at Work: Models for Superior Performance, Wiley, 1993.
- 49- Walter, Finkelstein, Richard, Guertin j.A, Integrated Logistics Support, 1st ed. Springer Verlag, 1988.
- 50- Douglad M.&, James R, Strategic Logistics Management, U.S.A, 1993, P.3
- 51- Taher, Samer (2006), Recruitment, In Reviewing and Selection Skills Program MEIRC Consultant and Training Company.
- 52- Taher, Samer (2007), Competency Based Human Resource Management Program MEIRC Consultant and Training Company.
- 53- Asian Productivity Organization. Operational Level Productivity Measurement Analysis and Improvement – Survey Report, Asian Productivity Organization, 1986.
- 54- Boyatzis, Richard E, The Competent Manager: A Model for Effective Performance, Mcber and Co/Wiley.