



## اولین خط مشی لجستیک و زنجیره تامین

### The first logistics & supply chain policy

نویسنده مقاله: مهران فنائی

سایر نویسندگان: فرشاد نیکوبخت، حمیده گلچین

#### چکیده

معنای لغوی خط مشی ( policy )، اساسنامه، مرام نامه، روش و رویه است. اولین واژه ای که از policy به ذهن می رسد politics به معنای " سیاست " است. اما گاه معنای یک واژه مستقیماً از خود کلمه استنباط نمی شود، مثل واژه " انگیزه " که اغلب در مدیریت به جای هدف، قصد و عزم به کار می رود. خط مشی های متعددی با ادبیات متفاوت در حوزه های مختلف هر سازمان را مشاهده میکنیم. شمای تذهیب و قاب شده آن به همراه امضای بالاترین رده سازمانی همواره بر اهمیت و عمومیت آن صحه میگذارد. بررسی چگونگی طرح موضوع تهیه و تدوین اولین خط مشی لجستیک و زنجیره تامین در یک سازمان و مطالعات مربوطه به منظور رعایت اصول و مبانی آن، مهمترین مطالب موجود در این مقاله میباشد. نظام های جامع مدیریت در هر سازمان بگونه ای ساختار یافته مورد قبول و بهره برداری تمامی سطوح میگردد و در لایه های راهبردی، ستادی، اجرائی و نظارتی دارای مجموعه مستنداتی شده اند. در کلیه سازمانهای کسب و کار همانطوریکه شاهد هستیم در حوزه های مختلف و فراخور توسعه و تعالی سازمانها ملزم به تفکیک راهبردها و استقلال عملکرد هر حوزه هستیم. نظام جامع کیفیت اولین حوزه هدف این رویکرد ها بوده است و بتدریج در حوزه های آموزش، محیط زیست، ایمنی و... به این نظام ها شامل ( استانداردها، شاخص ها، الگوها، الزامات و... دست یافته ایم. پس از گذشت چندین سال از گسترش مقوله لجستیک و زنجیره تامین و استقلال عملکرد و ساختارهای کاربردی در شرکت ها فرصتی پیش آمده تا به موازات دستیابی و استقرار نظام های لجستیک و زنجیره تامین به بررسی و تدوین اولین خط مشی لجستیک و زنجیره تامین پردازیم.



## کلمات کلیدی :

خط مشی - خط مشی لجستیک و زنجیره تامین - نظام مدیریت زنجیره تامین - راهبرد زنجیره تامین - الزامات تبیین خط مشی لجستیک

## مقدمه :

فاصله ها سیاست گذاری تا سطح اجرا نیازمند بیان موارد و مطالبی است که در قالب میثاق نامه ای جامع و سازمانی تنظیم و منشر می گردد. به منظور دستیابی به این خط مشی تقدم در استقرار نظام های جامع و سپس تدوین خط مشی ها موجب شده تا در متن و بند های آن به بهره برداری و رعایت الزامات ان استاندارد مشخصا ذکر گردد . در حالیکه این خط مشی همانند بسیاری از خط مشی ها میتواند مستقلا به بیان راهبرد و اصول رفتاری جامع سازمان اشاره نماید . در این مقاله به بیان مفاهیم ، روابط ، فرصت ها، الزامات ، مبانی و سرفصل های این خط مشی نوین میپردازیم.

## رابطه خط مشی و استراتژی در حوزه لجستیک و زنجیره تامین

بنا به تعریفی از راهبرد سازمان ها که مجموعه برنامه های کلی و جامع هستند و با توجه به منابع وامکانات سازمان طریق نیل به ارمان ها واهداف عالی سازمان را معین می سازند با خط مشی عمومی شباهت های زیادی دارند. تفاوت استراتژی و خط مشی عمومی قلمرو استراتژی سازمان است در صورتیکه قلمرو خط مشی عمومی جامعه است و مشابه رابطه حکومت و ملت خواهد بود ودر مواقعی که خط مشی را عامل عملی ساختن استراتژی معرفی می کنند منظور خط مشی عمومی که جامعیت و کلیت دارد نیست.

## بررسی سرفصل ها چند خط مشی مورد نمونه یک شرکت و مضامین آنها .

### کیفیت

- بهبود مستمر از طریق مهندسی کیفیت
- بهبود تجهیزات کنترل و تولید
- ارتقاء کیفی زنجیره تامین





## 2nd International and 4th National LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN CONFERENCE

- افزایش تعامل با مشتری
- بهبود در تحویل به موقع محصول
- توسعه شبکه نمایندگی های فروش
- توسعه سیستم یکپارچه مدیریت زنجیره تامین
- بهبود در خدمات پشتیبانی از طریق نمایندگی ها
- استقرار CRM
- یکپارچه گی سیستم خدمات پس از فروش
- ایجاد محیط پویا
- ارتقاء سطح دانش و مهارت کارکنان
- توسعه و مشارکت فردی و گروهی در محیط پویا

### محیط زیست

- دستیابی به صنعت سبز و بهبود مستمر
- ایفای نقش پایدار در پیشگیری از آلودگی ها محیط زیست
- استقرار نظام ISO14001-2004
- انطباق با الزامات قانونی استاندارد و مقررات زیست محیطی کشور
- کنترل و پایش مستمر آثار زیست محیطی مرتبط با آب و هوا
- گسترش فرهنگ حفظ محیط زیست میان کارکنان
- استفاده بهینه از مواد و منابع طبیعی و انرژی
- انتقال تجارب و آموخته های صنعت سبز به طرف های ذینفع شرکت

### ایمنی و بهداشت شغلی

- پیشگیری از بروز حوادث و بیماری ها
- استقرار نظام مدیریت ایمنی و بهداشت OHSAS18001-2007
- اولویت همواره ایمنی و بهداشت کار در شرکت
- انطباق با الزامات قانونی و مقررات ایمنی و بهداشتی کشور





## 2nd International and 4th National LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN CONFERENCE

- بهبود مستمر در شناسائی ، ارزیابی و پایش مخاطرات شغلی
- ارائه اهداف و پروژه های ایمنی و بهداشتی به منظور کاهش ریسک حوادث و عوارض شغلی و سازمانی
- آگاهی کلیه افراد از مخاطرات شغلی خود
- ترویج فرهنگ مشارکت در بین کارکنان برای حفظ سلامت خود و دیگران

### آموزش و توسعه کارکنان

- اعتقاد به افزایش مهارت و ثنانش کارکنان در قدرت سازمان
- شناخت نیاز های آموزشی از طریق مشارکت مسئولین ، اهداف سازمان و الزامات فرایند ها
- تامین نیاز های آموزش
- اعلام برنامه ها و توسعه شخصی در راستای چشم انداز سازمان به مسئولین
- اخذ باز خورد ها و بهبود فرایند ها
- اعتبار بخشی فرایند توسعه با ورود ارزیابی آموزشی
- ایجاد فرصت های برابر آموزشی و توسعه تمامی کارکنان
- پیاده سازی راهنمای ISO10015 برای حصول اطمینان از اجرای فرآیند آموزش

### نقشهای خط مشی لجستیک و زنجیره تامین

- راهنمای عمل: راهنمای عمل در تصمیم گیری ها و انتخابهاستخروط کلی فعالیتها و اقدامات مورد نظر در جامعه را معین و مشخص می سازد.
- روشن ساختن روح قوانین و مقررات: خط مشی های لجستیک و زنجیره تامین از ارزشهای مورد قبول سازمان نشات می گیرد و خطوط کلی اقدامات و برنامه های جامع را طراحی می کند
- هماهنگ کنندگی: موجب هماهنگی و همسویی اقدامات سازمانها و موسسات و اجزای مختلف موجود در جامعه با یکدیگر می شود جلو دوباره کاری و اتلاف منابع را می گیرند.
- فعالیت های مرتبط: سازمانهای مختلف زنجیره عهده دار انجام بخش های متفاوت از آنها هستند.
- فعالیت های مشابه: فعالیتهای یکسانی توسط سازمانهای مشابه مختلف انجام می شود.





از انجایی که خط مشی های لجستیک و زنجیره تامین هماهنگ کننده هستند در نتیجه بین خود آنها نیز هماهنگی وجود داشته باشد و تمام آنها در قالب یک مجموعه هماهنگ تعادل عمل می کنند.

### ویژگی های خط مشی تخصصی لجستیک و زنجیره تامین

پایداری: خط مشی ها دارای عمر طولانی هستند. باید به گونه ای طراحی شوند که از انعطاف کافی برخوردار شوند و پویایی لازم را حفظ کنند و متناسب با محیط تغییر و تحول پیدا کنند و به نیازهای گوناگون در طول زمان پاسخ دهد.

هدف داری: از روی نیت و قصد قبلی و به طور ارادی تنظیم می شود. عمومیت جنبه عام دارند و برای کل جامعه وضع می گردند. مشکلات و مسایل مردم در جامعه به شکل گیری آنها کمک می کند از این رو خاص یک گروه یا یک فرد نیست و مخاطبان آن عموم جامعه است.

گسترده گی: اهداف و مقاصد گوناگونی را دنبال می کند و حیظه وسیعی دارد.

نمایندگی: متجلی کننده ویژگی های نظام و سیستمی است که در آن شکل می گیرد. فرهنگ و ارزشها وایدئولوژی و نگرشهای اقتصادی و اجتماعی و سیاسی و... در آن نمودار است.

عدم تمایل به اجرای آزمایشی خط مشی ها و فقدان بازخورد فرآیند خط مشی گذاری لجستیک و زنجیره تامین:

تصمیم گیری بر اساس یک سلسله پیش بینیا و اطلاعات انجام می پذیرد و چه بسا در عمل پیش بینهای مذکور و برآوردهای انجام شده صد درصد تحقیق نیابند و تصمیمها آنطور که انتظار می رفت عملی نشود. بنابراین لازم است تصمیمهای گرفته شده مدتی به بوته آزمون نهاده شوند و پس از اطمینان نسبی، نسبت به قطعی شدن آنها اعلام نظر نمود. اجرای آزمایشی، بهترین روش برای حصول اطمینان از موثر بودن خط مشی ها در عمل است و عدم اجرای آن، مشکلات بسیاری در پی خواهد داشت

مکانیسم بازخورد: این مکانیسم از طریق برگشت اطلاعات در مورد خط مشی در حال اجرا، به خط مشی گذاران امکان می دهد تا نقاط قوت و ضعف تصمیمهای خود را در یابند و نسبت به اصلاحات لازم اقدام به موقع انجام دهند. عدم استفاده از بازخورد بعنوان یک وسیله کنترل و اصلاح خط مشی ها، مشکل و مانع مهمی در راه خط مشی گذاری موثر قلمداد می گردد.

## قدرت و نقش فرآیند راهبردی در تبیین خط مشی گذاری لجستیک و زنجیره تامین

فرآیند راهبردی در خط مشی گذاری عمومی لجستیک و زنجیره تامین فرایند اصلی است و نقش تعیین کننده ای دارد این فرایند مجموعه ای از قدرت و نفوذ در جامعه است که در آن مدیریت های بسیاری با هدفها و مقاصد گوناگون می کوشند تا از طریق نفوذ بر دیگران به اهداف معینی دست یابند. به همین دلیل مشخصا خط مشی عمومی و چند منظوره زاینده اعتلافاات بده بستانها و متقاعد ساختن های بیشماری است و در واقع شیوه عقلایی بهترین انتخاب در حوزه لجستیک و زنجیره تامین نیست.

## الزامات اساسی در تبیین خط مشی لجستیک و زنجیره تامین

الزام شماره ۱: سازمان می بایست ضمن ارائه تعریف مناسب از لجستیک و فرایندهای مربوطه در سطح سازمان، به مقوله لجستیک بصورت مستند در برنامه ریزی استراتژیک سازمان اشاره نماید، در همین رابطه لازم است تا اهداف/شاخصهای مرتبط با عملکرد لجستیکی و هزینه های لجستیکی، تعریف، اندازه گیری و پایشگردند.

الزام شماره ۲: سازمان می بایست برنامه ریزی منابع لجستیکی، بازرگری در آن، و برنامه مواجهه با کمبود منابع لجستیکی را در قالب فرایند ارائه نماید.

الزام شماره ۳: سازمان می بایست شناسایی نقاط بحرانی در زنجیره تامین، و تعیین و طبقه بندی خرابی های بالقوه را در قالب فرایند ارائه نماید. اقدامات اجرایی سازمان در مواجهه با طرح های اضطراری بررسی کمی بایست مستند گردیده، و دارای مسئول اجرا و زمان محدود و از پیش تعیین شده برای اجرا باشند.

الزام شماره ۴: سازمان می بایست به منظور استفاده موثر از منابع و با هدف ایجاد جریان مواد هموار، از یک سیستم مدون، مستند و نظام مند برنامه ریزی تولید) در قالب فرایند (استفاده نماید.

الزام شماره ۵: سازمان می بایست در جهت برنامه ریزی تامین مواد از تامین کنندگان بالادست از یک سیستم مدون، مستند و نظام مند برنامه ریزی مواد در قالب فرایند استفاده نماید.

الزام شماره ۶: سازمان می بایست فعالیت های بسته بندی و مدیریت انواع سازه ها مانند پالت و ظروف حمل در حوزه های تامین/تولید/و توزیع را در قالب فرایند ارائه نماید.





الزام شماره ۷: لجستیک درون کارخانه ای سازمان می بایست فعالیت های مرتبط با حمل و نقل در حوزه های روبه داخل

را در قالب تجهیزات و مسیرهای جابجایی و حمل و نقل درون کارخانه ای و روبه خارج فرایند حمل و نقل ارائه نماید.

الزام شماره ۸: سازمان می بایست فرآیند دریافت و ارسال خود را با هدف بهینه سازی منابع سازمانی بصورت نظام مند مستند و مدیریت نماید.

الزام شماره ۹: سازمان می بایست فرآیند انبارش و کنترل موجودی خود را با هدف بهینه سازی فضای انبارشو استفاده موثر از منابع، بصورت نظام مند مستند و مدیریت نماید.

به خاطر داشته باشید که هدف، ایجاد فرایند مستقلی به نام لجستیک و زنجیره تامین نیست بلکه لجستیک و زنجیره تامین، در قالب همان فرایندهایی که سازمان تاکنون برای خود تعریف نموده قابل ارائه است. به شرطی که ارتباطات مناسب فرایندی در آن دیده شود و تصویر مناسبی از اقدامات مربوطه در سطح سازمان ارائه گردد.

ضمن اینکه پیشنهاد می گردد که تا حد امکان فرایندهای مورد اشاره در بالا، به تفکیک در فرایندهای سازمان دیده شوند.

در هر یک از سوالات الزامات که در ادامه به آنها خواهیم پرداخت، فرایند مورد نظر از دو جنبه مورد بررسی قرار گرفته است:

زیر فرایندها) فعالیت ها به مجموعه ای از فعالیت ها اطلاق می گردد که تحت عنوان فرایند اصلی انجام می گیرند. در واقع، به منظور تشریح بهتر هر فرایند و تهیه مستندات مرتبط، مناسب دیدیم تا در ابتدا فرایندها را به زیر فرایندها تقسیم نمائیم. این کار باعث می گردد تا درک بهتری از فرایند مربوطه در سازمان ایجاد گردد.

در اینصورت می توان مستندات سیستمی مورد اشاره در بالا را در ابتدا برای زیر فرایندها نیز تهیه نمود و در صورت نیاز با جمع بندی و یکپارچه سازی مدارک، یکمجلد فرآیندی نیز تهیه نمود. بعنوان مثال زیر فرآیندهای تامین می توانند موارد ذیل باشند:



## 2nd International and 4th National LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN CONFERENCE

- شناسایی پیمانکاران
- ارزیابی و انتخاب پیمانکاران
- مراحل عقد قرارداد با پیمانکاران
- برنامه ریزی تامین
- شناسایی شرکت های حامل) در حوزه ی لجستیک روبه داخل (
- ارزیابی و انتخاب شرکت های حامل
- خرید

### مستندسازی فرآیندهای لجستیک و زنجیره تامین

- فرآیندها می بایست به شکل مناسبی در سازمان نمایش داده شوند. سازمان می تواند با استفاده از ابزارهای سیستمی مورد اشاره در زیر، اطلاعات و مستندات کاملی از هر فرایند را تهیه و ارائه نماید:

- شناسنامه فرآیند / نمودار لاک پشتی
- فلوچارت فرآیند
- رویه ها و دستورالعمل های تشریحی
- ( DFD ) نمودار جریان داده ها
- ( Flow Diagram ) نمودار جریان

اهداف و شاخصها : سازمان لازم است تا با توجه استراتژی های سازمانی و با توجه به محدودیت منابع، هر یک از حوزه های ذیل را هدف گذاری نموده و با یک شاخص مناسب آنها را اندازه گیری نماید. هدف گذاری برای هر یک از این حوزه ها می بایست شامل وضع موجود / و هدف گذاری برای سال آتی باشد.





## مشکلات و تنگناهای خط مشی گذاری لجستیک و زنجیره تامین

### تشخیص و تبیین مشکلات عمومی لجستیک و زنجیره تامین

تعریف مشکل: وضعیت بغرنج و پیچیده ای که در آن قرار گرفتیم یا در مقابل تصمیم گیرنده قرار می گیرد یا به عبارتی یک نیاز ارضاء نشده یا پاسخ داده نشده به جامعه مثل: بهداشت اوقات فراقت

- ۱- وجود دیدگاه های مختلف نسبت به یک مشکل معین
- ۲- مرحله دوم: تنظیم راهکارهای ممکن:
- ۳- مرحله سوم: پیش بینی نتایج خط مشی های بدست آمده
- ۴- مرحله چهارم: قانونی کردن تصمیم:
- ۵- مرحله پنجم: اجرا و ارزیابی نتایج خط مشی

### معیار های ما در اجرا و ارزیابی خط مشی چیست؟

- ۱- میزان حل مشکلات
- ۲- میزان پیشگیری از بروز مشکل
- ۳- میزان تاثیر خط مشی بر روی ساید مشکلات. این تاثیر به سه شکل مثبت -- منفی -- خنثی
- ۴- هزینه خط مشی
- ۵- نظر متخصصین نسبت به خط مشی ونحوه اجرای آن
- ۶- میزان آگاهی عمومی از خط مشی مصوب
- ۷- میزان همسویی با ارزش

تحقق اهداف سازمانی بدون برنامه ریزی غیر ممکن است؛ به همین دلیل یکی از وظایف بسیار مهم مدیران برنامه ریزی است. حاصل فرایند برنامه ریزی انواع برنامه ها هستند. خط مشی ها (سیاست ها) نیز یکی از انواع برنامه ها هستند. آنها بیانیه ها یا تفاهات کلی هستند که اندیشه و کنش مدیران را در راه تصمیم گیری هدایت می کنند.



خط مشی، یک برنامه عمومی است که به منزله راهنمای عمل، مد نظر مدیران قرار گرفته و نحوه اجرای برنامه را برای مسئولان اجرایی سازمان معین می کند؛ ضمن آنکه وسیله موثری برای کنترل عملیات به شمار می آید.

خط مشی ها قلمرویی که در آن یک تصمیم باید گرفته شود، روشن کرده و اطمینان می دهند که این تصمیم، با هدف سازمان سازگار است و سازمان را برای دستیابی به اهداف یاری می دهد.

خط مشی ها به مدیران اجازه می دهند تا اختیارات را واگذار کنند و با این همه نظارت خود را بر آنچه زیردستانشان انجام می دهند، بکار ببرند.

خط مشی ها در همه سطوح سازمانی وجود دارند و سیاست های کلی تا خط مشی های عمده یک بخش و خط مشی های کوچک در خور اجرا، در کوچک ترین واحد یک سازمان را در بر می گیرند.

خط مشی (سیاست)، یک دستورالعمل کلی برای تصمیم گیری است و چارچوبی برای انواع تصمیماتی که باید گرفته شوند، ارائه می کند. این امر برای مدیران مشخص می کند که چه تصمیماتی را می توانند بگیرند.

بدین گونه سیاست، مسیر تفکر یا شیوه اندیشه اعضای سازمان را مشخص می کند؛ تا شیوه اندیشیدن و تصمیم گیری آنها با هدف های سازمان سازگار گردد یا منافات نداشته باشد.

## جایگاه و تعیین سیاست های نوین سازمان

با تفکیک مجموعه فعالیت های لجستیک و زنجیره تامین و مشاهده قریب به ۲۰ تا ۳۰ درصد هزینه های لجستیک و زنجیره تامین از کل هزینه های شرکت این مهم بیش از پیش بارز و مشهود خواهد بود.

معمولا سیاست های سازمان به صورت رسمی و به وسیله مدیران عالی یا مدیریت ارشد سازمان تعیین می گردند؛ زیرا آنها احساس می کنند که با این وسیله اثربخشی سازمانی را بهبود بخشیده و هیچ نوع ابهام و پیچیدگی در سطوح پایین تر سازمان، به وجود نخواهد آمد. بدین وسیله از هر نوع تضاد یا تعارضی جلوگیری می کنند. ممکن است گاهی سیاست به وسیله عواملی که در خارج از محیط سازمان قرار دارند، تعیین گردد؛ مثل دستورالعمل های که دولت صادر می کند.







خط مشی ها را می توان با توجه به موضوع آنها با عنوان خط مشی های دولتی، تجاری یا خط مشی های شخصی و غیره نامگذاری کرد.

### مشاهده خط مشی ها

گاهی اوقات خط مشی ها را نمی توان به صورت رسمی مشاهده کرد. گاهی آنها را می توان از رفتار مدیران استنباط کرد. مثلاً مدیر یک شرکت ممکن است به دلیل آسانی کار، پیرو این روش باشد که افراد را از درون سازمان برای سطوح بالاتر ارتقا بدهد؛ و زیردستان نیز با تشخیص این خط مشی از وی به دقت پیروی کنند.

### خط مشی ها لجستیک و زنجیره تامین را می توان به سه دسته تقسیم کرد:

- خط مشی های اساسی و راهبردی سازمان
- خط مشی های کلی و مدیریتی
- خط مشی های خرد و عملیاتی قسمت ها

خط مشی های خرد یا خط مشی های خاص واحدها، بر مبنای خط مشی های کلی شکل می گیرند و خط مشی های کلی نیز بر مبنای خط مشی های اساسی تنظیم می شوند.

### ویژگی های خط مشی : خط مشی لجستیک و زنجیره تامین باید از ویژگی های ذیل برخوردار باشد:

- صراحت و وضوح؛ خط مشی باید مشخص، ثابت، واضح و گویا باشد؛ بطوریکه برای افراد سطوح مختلف سازمان، قابل درک باشد؛
- قابلیت اجرا؛ خط مشی باید قابل اجرا باشد؛ بطوریکه اجرای آن با توجه به تواناییها و ویژگی های بخش ها و واحدهای مسئول در سازمان، امکان پذیر باشد؛
- انعطاف پذیری؛ خط مشی باید به گونه ای تنظیم شود که ضمن ایجاد ثبات نسبی در نحوه فعالیت و عملکرد سازمان، با وضعیت های متغیر و موقعیت های جدید قابل انطباق باشد.
- جامعیت؛ خط مشی باید به گونه ای تنظیم شود که همه جوانب کار را مورد ملاحظه قرار دهد و پاسخگوی همه شرایط و حالت های پیش بینی شده، باشد؛



- هماهنگی؛ اجزای خط مشی باید باهم هماهنگ باشند؛ به طوریکه بتوانند همه واحدها و سازمان‌های ذیربط را به طور هماهنگ، در جهت تحقق اهداف برنامه، هدایت کنند؛
- مستدل بودن؛ خط مشی باید مستدل و بر مبنای تصمیم‌های منطقی باشد؛ که بر مبنای اطلاعات صحیح و مرتبط با موضوع اخذ شوند؛
- متمایز بودن از قوانین؛ خط مشی قانون نیست و قابل تفسیر است؛
- کتبی بودن؛ خط مشی باید به طور مدون و مکتوب، ارائه شود

### بررسی عوامل مداخله گر در خط مشی گذاری لجستیک و زنجیره تامین:

معمولاً در یک سازمان، به علت وجود سازمانهای مشابه و رقبا مسأله ملا حظات مورد مطالعه وسیع قرار می گیرد. رقابت در چهار محور تجزیه و تحلیل می شود: قدرت، توانایی، اختیار و دیدگاه.

۱. قدرت: عامل نشان دهنده برتری و تفوق نسبت به رقیب در جهت دستیابی به هدف مشترک و مشابه است. همچنین قدرت عامل پیشی گرفتن از سازمان رقیب یا تحمیل شکست به آن و متقابلاً عامل مقاومت و دفاع در مواجهه با اراده تحمیل شکست از سوی سازمان رقیب است. در این نگرش قدرت در میان سازمانها عامل مداخله کننده رقابت است که موجب حفظ قدرت و هم اقرایی آن بین رقبا می شود. هم اقرایی قدرت عاملی است که موجب افزایش سطح تولید، قابلیت نفوذ و مقبولیت محیطی یک سازمان در قبال دیگری می شود. به عبارت دیگر هم اقرایی قدرت یعنی اینکه سازمانها با شناخت از رقیب، خود را قوی و قدرتمند سازند تا از آن شکست نخورند. در واقع هم اقرایی از مسایل اصلی در خط مشی گذاری است که باید با مداخله قدرت رقیب در سازمان یا کشور مبنا شکل گیرد.

۲. توانایی: آن بخش از قدرت است که در عمل به کار گرفته می شود. به عبارت دیگر آن مقدار از امکانات و قوایی است که مشروقات می شود. در رقابت توانایی هر یک از سازمانها متأثر از توانایی رقیب تغییر می یابد.

۳. اختیار و اقتدار: عبارت است از توان مشروع. جایگاه یک سازمان را اقتدار آن تعیین می کند. آنچه باید در این میان مداخله کند تا سازمان در جایگاه مشروع خود قرار گیرد، تغییر در خط مشی است. عنصر رسانه می تواند در یک ارتباط تعاملی میان رهبر و رهرو، اقتدار رهبر و تبعیت پیرو را تضمین نماید.







۴. دیدگاهها: سازمانها برای رسیدن به اهداف و پیشی گرفتن از رقبا به آگاهی از دیدگاه آنان نیاز دارند. آنچه باعث می شود رقبا به بررسی دیدگاههای یکدیگر پردازند، مشترک بودن موضوع است. اگر موضوع، واحد و مشترک نباشد، رقابت مفهوم نخواهد داشت. براساس موضوعات مشترک است که دیدگاهها جهت می یابد. رقابت علاوه بر اینکه جزء مسایل سازمانی است از امور تعیین کننده ای است که موجب تغییر در خط مشی میشود.

### نقش سیاستهای پولی و مالی سازمان ها در تعیین خط مشی ها:

سازمان ها برای تقویت ارزش و بنیه مالی و اعتباری متناسب با موقعیت های مختلف بازاری، اجتماعی، اقتصادی سیاستگذاری می کند و برای این منظور از این مکانیزم ها استفاده می نماید. سیستم کنترل فروش، هزینه ها و تنظیم طرح های مالی.

### آمادگی های سازمان و مدیریت در خط مشی گذاری و تصمیم گیری:

اساس و سیاست کلی تحرکات و تصمیمات دروازه ای به نام خط مشی مطرح می شود. خط مشی کلی و فراگیر دربرگیرنده ویژگی های کلی تصمیماتی است که در زیرمجموعه های یک سازمان یا جامعه اتخاذ خواهد شد. در خط مشی کلان موضوعی اساسی مطرح می شود که همه تصمیمات سازمانها و نظام باید در آن چارچوب باشد. به دیگر سخن "خط مشی فراگیر و راهنما و دربرگیرنده همه تصمیمات آینده است." مدیریت معادل تصمیم گیری و خط مشی سازی است. تصمیم گیری در تمام وظایف مدیریت جریان دارد و به این دلیل تصمیم گیری و مدیریت را باید معادل یکدیگر دانست. خط مشی به عنوان یک تصمیم کلان در رأس وظایف مدیریت قرار دارد و هر یک از اجزای وظایف مدیریت باید در راستای خط مشی سازمان باشد.

### منشأ تدوین و زیر ساخت خط مشی لجستیک و زنجیره تامین:

۱. ضرورت: عامل "ضرورت" که اولین منشأ آمادگی است موجب خط مشی گذاری و پس از آن اتخاذ تصمیم در شعاع های سازمانی مختلف می شود. میان جایگاه خط مشی گذار، خود خط مشی و پیامی که از آن صادر میشود، وجود "تناسب" ضروری است. ضرورت در قالب وظایف مدیریت چون برنامه ریزی، سازماندهی و .... مطرح می شود. اگر مدیریت قابلیت "برنامه ریزی" را نداشته باشد، عملاً برنامه ریزی صورت نمیگیرد. دامنه ضرورت تا جایی است که



یک مدیر لایق نیازمند آشنایی با علوم دیگر می شود، مثل جامعه شناسی و سیاست.

۲. اهداف: دومین منشأ آمادگی، " اهداف " است. خط مشی گذاری در عرصه های گوناگون - حقوقی، اقتصادی، فرهنگی، اخلاقی، اجتماعی، سیاسی، علمی، فنی و ..... - صورت می گیرد. شناخت اهداف خط مشی و برقرار کردن ارتباط میان آنها حاکی از قابلیت یا آمادگی برای خط مشی گذاری و اتخاذ تصمیم است. هر تصمیم هدفی را دنبال می کند و هدف هر یک از اجزای تشکیل دهنده سیستم در جهت " هدف و خط مشی اصل سیستم " است؛ بنابراین مجموعه اهداف اجزای تشکیل دهنده سیستم هدف اصلی را شکل می دهد.

۳. مسئولیت: سومین منشأ آمادگی ها " مسئولیت " است. بر خورداری از اختیارات کافی است که انجام مسئولیت را منطقی می سازد. یعنی برای خط مشی گذاری منطقی، اختیار باید متناسب با مسئولیت باشد. به سخن دیگر مسئولیت خط مشی گذار و تصمیم گیرنده باید متناسب با موضوع خط مشی باشد.

۴. ایجاد تحول: هر مدیر در برنامه های خود علاوه بر حفظ وضع موجود، ایده هایی برای تحول و بهینه شدن سازمان دارد. تحولات موفق هر سازمان، خود معرف یک سلسله انگیزه های عقلایی است که اگر این انگیزه ها نباشد تحول به وقوع نخواهد پیوست و بنابراین خط مشی گذار باید درصدد " انگیزه مند ساختن عقلایی و جریان تحول (مدیران میانی) باشد.

۵. ادای حقوق: خط مشی باید در ادای حقوق موفق باشد و خط مشی گذار باید " اندیشه ای فرا خودی " داشته باشد و حوزه های دور و نزدیک سازمان را دریابد. سازمان با محیط دارای فعل و انفعالاتی است و با حقوقی خط مشی نیز به همین دلیل است. بنابراین مجموعه را باید شناخت و خط مشی باید قابلیت ادای حقوق جامعه و سازمان های دیگر را داشته باشد. همانگونه که به خوبی مشاهده می شود در تمامی مبانی آمادگی که به آن اشاره شد، نقش ارتباطات و تعاملات درون سازمانی بخوبی واضح و آشکار است و باید میان مدیر و کارکنان شبکه ارتباطات و عنصر رسانه ای بخوبی تعبیه و مدیریت شود.

موقعیت مناسب





در این کنفرانس مجالی یافته شد تا مجمعی از خبرگان و صاحب نظران این مقوله گرانقدر تاملی در راهبردهای آتی میبش لجستیک و زنجیره تامین نیز داشته باشند. از این باب به اهمیت فرآیندهای حساس زنجیره تامین در حجمی بسیار بالا در زمینه های مختلف به یکی از علوم کاربردی که در چند سال اخیر مورد توجه بیشتر قرار گرفته اشاره میکنیم. با عنایت به ذکر مواردی چند، میتوان به لزوم بهره مندی از نظامی سامان یافته در این حوزه اشاره نمود.

- الزامات گروهی و ملی در توجه به موضوع
- حرکت جمعی سازمان ها و مراکز علمی به موضوع و مقوله مورد نظر
- تمرکز سازمان به اولویت موجود و مطرح شده
- محدودیت های اجرائی و طرح موضوع در مقاطع زمانی گذشته
- عدم وجود و بهره گیری از استانداردها و مستندات جامع و کارا
- تغییرات سازمانی بر حسب نیازهای موردی سازمان
- مطالعات و تحقیقات موردی
- تغییرات و بهبود در اندازه های کوچک

### الزامات:

#### موارد زیر در هنگام تدوین خط مشی باید مورد توجه قرار گیرد:

- با ماهیت و اندازه لجستیک و زنجیره تامین سازمان مناسب باشد.
- حاکی از تعهد مدیریت ارشد سازمان به بهبود مستمر باشد.
- این تعهد را پوشش دهد که سازمان با ضوابط و مقررات لجستیک و زنجیره تامین و سایر الزامات انطباق دارد.
- مستند شود و به اجرا در آید و مستمر باشد.
- ضمن آشنائی مفاهیم آن برای کلیه کارکنان لازم الاجرا باشد.
- بطور مرتب بازنگری شود.

#### مشکلات و تنگناهای خط مشی گذاری در برخی سازمانها



- عدم تمایل به آینده نگری و گرایش به نتایج زودرس
- جزءنگری و یک بعدی شدن در تصمیم گیری (فقدان دید کلی نگر و چند جانبه)
- نارسائی های اطلاعاتی در تصمیم گیری (عدم وجود یک پایگاه معتبر اطلاعاتی که تصمیم گیرندگان رادراخذ تصمیمات صحیح یاری دهد)
- گرایش به ساده انگاری و ساده طلبی (زمانی که مشکل در حوزه مدیریتی پدیدار می شود خط مشی گذاران به ساده ترین جنبه آن چشم دوخته و دررفع آن به وضع قانون وضابطه می پردازند).
- اعمال نظر در تصمیم گیری و اتکاء بیش از حد بر تجربیات فردی
- عدم تمایل به اجرای آزمایشی خط مشی و فقدان بازخور در فرآیند خط مشی گذاری
- عدم تمایل به تصمیم گیری (به دلیل عدم وجود فضای حمایتی برای تصمیم گیرندگان ،عدم وجود ستادهای پشتیبانی تخصصی و اطلاعاتی برای کمک به تصمیم گیرندگان ، نارسائی فنی و تخصصی،عدم وجود همکاری بین مراجع علمی و فنی با تصمیم گیرندگان)
- انعطاف ناپذیری تصمیمات (زائیده تفکر تصمیم گیرندگان نسبت به محیط و مجریان است
- عدم آگاهی کاربران و احساس عدم ارتباط و نقش آنها درخط مشی گذاری .

### مضامین و مفاد اولیه خط مشی :

- تقویت روحیه ریسک پذیری در سازمان و ارائه خدمات منظم ، دقیق ، سریع ، ایمن و مطمئن.
- ارتقاء فرهنگ سازمانی با محور قرار دادن لجستیک و زنجیره تامین از طریق استقرار نظام آموزشی مناسب و مرتبط با سیستم های لجستیک و زنجیره تامین و فعال سازی کمیته های مشارکت و بهره وری و ایجاد انگیزش در بین کارکنان.
  - دستیابی ، تقویت و شناسائی و توسعه محدوده فعالیت های لجستیک و زنجیره تامین.
  - بهبود مداوم اثر بخشی سیستم های لجستیک و زنجیره تامین در ارائه خدمات از طریق بکارگیری دانش و تکنولوژی های جدید و تامین و توسعه منابع مورد نیاز و آگاهی کارکنان از تاثیر مستقیم فعالیت های آنان بر افزایش موفقیت سازمان.
  - اطلاع رسانی دقیق و شفاف سازی ارتباطات درون و برون سازمانی فعالیت های شرکت از طریق تعامل با مشتریان داخلی و خارجی، شناسائی و اجرای روش های مدون و نوین و استفاده از بازخورهای آن.







- توسعه ارتباطات شرکت از طریق استفاده از امکانات موجود در شبکه اطلاع رسانی جهانی، تجهیز و گسترش شبکه های مکانیزه در سطح شرکت ها.
- سرعت بخشیدن به عملیات لجستیک و زنجیره تامین از طریق تجهیز نمودن این واحد از نظر امکانات، نیروی انسانی و مکانیزه کردن سیستم های مدیریتی آن.
- تسهیل در امر فعالیت های تامین شرکت ، منتج از شناسائی و اجرای روش های مدون و نوین لجستیک و زنجیره تامین با امعان نظر به اصول امانتداری و رضایت مشتری.
- این که شرکت در جهت تحقق اهداف با رویکردی فرآیند گرا و مشتری گرا، انطباق سیستم های مدیریت لجستیک و زنجیره تامین را مد نظر قرار داده و اهداف خود را به صورت سالیانه تعیین می نماید.

### نتیجه گیری :

با ذکر توضیحات ارائه شده اکنون با تدوین الگوی خط مشی لجستیک و زنجیره تامین میتوان به نتیجه ملموسی دست یافت: شرکت / سازمان براین باور است که حرکت در مسیر راهبرد های کسب و کار ضمن حفظ ارزشهای والای انسانی سازمان همواره مستلزم بهره مندی از زنجیره ای پویا از برنامه ریزی ، تامین و پشتیبانی تولید است تا در فضای رقابت و افزایش توانمندی های تولید و ارائه خدمات نوین سازمانی سرآمد باشیم .

توجه و استقرار نظام های مدیریتی و تحکیم مبانی سازمانی در حوزه لجستیک و زنجیره تامین از اهم وظایف و تعهدات این خانواده بزرگ است و ما را نسبت به موارد ذیل متعهد میسازد .

- شناخت ، بهبود و توسعه فرهنگ و زیرساخت های نوین زنجیره تامین در کلیه سطوح شرکت .
- مشارکت و حضور فعال زیر بخش های مرتبط در ساماندهی ایجاد نظام جامع لجستیک و زنجیره تامین.
- تشکیل کار گروه های تخصصی ، پشتیبانی و راهبری ایشان به منظور تحقیق و بررسی و انتخاب الگوی مناسب و بهینه در حوزه لجستیک و زنجیره تامین
- دستیابی و بهره مندی از فن آوری و استانداردهای جهانی زنجیره تامین در تمامی سطوح کاربردی و بسط آن در شرکت های تابعه.
- ایجاد زمینه های علمی و کاربردی در استقرار نظام های کیفی حوزه های زنجیره تامین در کلیه شرکت های مرتبط بمنظور هم افزائی زنجیره تامین.

• ایجاد مقدمات ارزیابی شرکت های گروه بمنظور دستیابی به سطوح تعالی جایزه ملی لجستیک





با این نگاه به سمت حفظ منافع مشتریان و انعطاف پذیری شرکت در محیطی متحول گام برمیداریم و تا با تلاشی مضاعف برای مجموعه های راهبری و بررسی بازخورد ها و نتایج این رویکرد در مقاطع زمانی و سطوح مختلف سازمانی را در بازنگری و بهبود رویه ها و فرایندهای کلی این خط مشی مورد بهره برداری قراردهیم.

مدیر عامل

### منابع:

- [۱]. کونتز، هارولد و دیگران؛ اصول مدیریت، محمدعلی طوسی و دیگران، تهران، سازمان مدیریت دولتی، ۱۳۷۴، چاپ سوم، جلد اول، ص ۱۷۷.
- [۲]. رضائیان، علی؛ مبانی سازمان و مدیریت، تهران، سمت، ۱۳۷۹، چاپ اول، ص ۲۱۰.
- [۳]. کونتز، هارولد و دیگران؛ ص ۱۷۸-۱۷۷.
- [۴]. استونر، جیمز و فریمن، ادوارد؛ مدیریت، تهران، موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ۱۳۷۵، چاپ اول، جلد دوم، ص ۴۹۲-۴۹۳.
- [۵]. کونتز، هارولد و دیگران؛ ص ۱۷۸.
- [۶]. رضائیان، علی؛ مبانی سازمان و مدیریت، تهران، سمت، ۱۳۷۹، چاپ اول، ص ۲۱۱-۲۱۲.

<http://banafsheh-ganji.blogfa.com/post-۳.aspx>

<http://www.verdinejad.com/VisitorPages/show.aspx?IsDetailList=true&ItemID=14609,8۳>

<http://www.pajoohe.com/fa/index.php?Page=definition&UID=۳۲۴۶۹>





2nd International and 4th National  
**LOGISTICS AND SUPPLY  
CHAIN CONFERENCE**

<http://modirbartar.persianblog.ir/page/5>