



## کاربرد رویکرد تعالی سازمانی در توسعه کیفیت مدیریت زنجیره تأمین ناجا

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۱۰/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۱۱/۰۱

### چکیده

طلیعه قرن حاضر، با پیشرفت چشمگیر دانش و فن‌آوری آمیخته شده و این موضوع علی‌رغم ایجاد تسهیلات فراوان برای جامعه بشری، مشکلاتی را نیز به بار آورده است. وجود ابزار و امکانات پیشرفته و فن‌آوری‌های بروز در دست شبکه‌های بزه‌کار، موجب شده سازمان‌های تأمین‌کننده امنیت جامعه، همواره رقابت چشمگیری را با برهم‌زنندگان نظم و امنیت عمومی داشته باشند و در زمینه‌های مختلف علم و فن‌آوری از آن‌ها یک گام جلوتر باشند. به حول و قوه الهی، پس از پیروزی انقلاب شکوهمند اسلامی، نیروی انتظامی همچون دیگر قوای مسلح روزه‌روز روند رو به پیشرفت خود را ادامه داده و همواره در ردیف اولین سازمان‌هایی بوده که مباحث جدید علمی را برحسب نیاز در حوزه‌های مختلف به کار گرفته است. مدل‌های تعالی سازمانی، به عنوان یک ابزار فراگیر و با نگرش جامع به تمامی زوایای سازمان‌ها، به کمک مدیران می‌آیند تا آن‌ها را در شناخت دقیق‌تر سازمان خود یاری کنند. این مدل‌ها برای سنجش و مقایسه عملکرد سازمان‌ها به کار می‌روند و ضمن این‌که یک سازمان را قادر می‌سازند میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه‌ها در مقاطع زمانی مختلف مورد ارزیابی قرار دهد، این امکان را نیز فراهم می‌کنند که عملکرد خود را با سایر سازمان‌ها به ویژه بهترین آن‌ها مقایسه کند. جهت افزایش کارایی و اثربخشی یک زنجیره تأمین، باید رویکرد مدیریت آن را بر مبنای سرآمدی اتخاذ کرد. اگر کلیه اجزای زنجیره تأمین ناجا، شامل سخت‌افزار و نرم‌افزار، در مسیر تعالی قرار گرفته و توسعه یابند، شاهد پویایی فرآیندهای تولیدی، خدماتی و نظارتی در سطوح خرد و کلان فرآیندهای زنجیره مذکور خواهیم بود.

**واژه‌های کلیدی:** کیفیت، مدیریت کیفیت، زنجیره تأمین، ناجا، تعالی سازمانی.

## مقدمه

تعالی به منزله یک فرهنگ عمومی در سطح سازمان‌ها می‌باشد که افراد در کلیه سطوح را به انجام کار با کیفیت متعهد می‌نماید. میل به سرآمدی از عواملی است که خواستگاه ویژه‌ای را برای مدل‌های تعالی در بین سازمان‌ها ایجاد کرده است. اگر با یک دیدگاه فرآیندگرا به فعالیت‌های سازمان‌ها بنگریم، در می‌یابیم که زنجیره‌ای از فرآیندها در کنار یکدیگر وجود دارد که تحقق هر یک از حلقه‌های این زنجیره منوط به تأمین مقدمات آن توسط زنجیره قبلی است. مدیریت زنجیره تأمین از مهم‌ترین و پویاترین مباحث روز دنیا می‌باشد و در برگیرنده شاخه‌های علمی گسترده و مهمی همچون لجستیک، بازاریابی، تحقیق در عملیات، نظریه‌های سازمانی، عرضه و تقاضا و مدیریت ارتباط با مشتری و تأمین‌کننده و عناوین مهم دیگری می‌باشد.

نگاه تعالی‌محور به مدیریت زنجیره تأمین تبیین‌کننده این حقیقت است که تمامی اجزاء زنجیره تأمین نیازمند توسعه و بهبود مستمر هستند. پر واضح است که هرچه میزان توانایی مدیران ارشد در به کارگیری رویکردهای تعالی سازمانی در زنجیره تأمین بیش‌تر باشد نتایج مطلوب‌تری را در آینده‌ای نه‌چندان دور برای سازمان به ارمغان آورده و سرآمدی آن را در پی خواهد داشت.

اتخاذ رویکردهای کلان مدیریتی بر مبنای سرآمدی می‌تواند یک گام مؤثر در راستای ارتقاء کارایی و اثربخشی زنجیره تأمین ناجا به شمار آید. اگر کلیه اجزای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری این زنجیره گسترده در مسیر تعالی قرار گرفته و توسعه یابند، شاهد پویایی فرآیندهای جاری در سطوح خرد و کلان مأموریتی آن خواهیم بود. در این مقاله برآنیم تا برخی از شقوق مترتب بر جاری‌سازی رویکردهای تعالی را در زنجیره تأمین ناجا بررسی نمائیم.

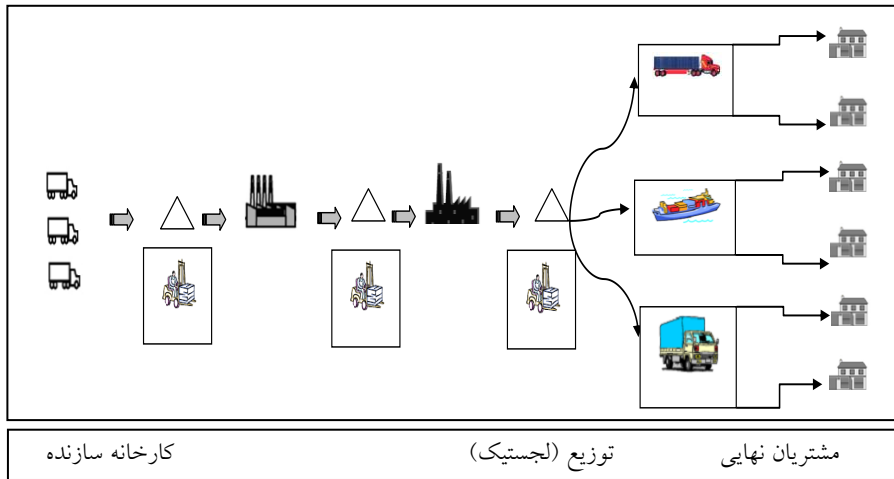
## اهمیت و ضرورت موضوع مقاله

با پیشرفت چشمگیر دانش و فن‌آوری در قرن حاضر و علی‌رغم ایجاد تسهیلات فراوان برای جامعه بشری، مشکلاتی را نیز به بار آورده است. وجود ابزار و امکانات پیشرفته و فن‌آوری‌های به روز در دست شبکه‌های بزهکار موجب شده تا سازمان‌های تأمین‌کننده

امنیت جامعه همواره رقابت چشمگیری را با برهم‌زنندگان نظم و امنیت عمومی داشته باشند. روند دانش‌محورشدن نیروی انتظامی همچون دیگر قوای مسلح جمهوری اسلامی ایران، رشد قابل ملاحظه‌ای را در سالیان اخیر داشته است. این حرکت دارای یک هدف اساسی است که آن را بهبود مستمر می‌نامیم. پایش مداوم وضعیت عملکرد ناجا در راستای نیل به این هدف نیازمند بهره‌مندی از یک ابزار معتبر می‌باشد. مدل‌های تعالی سازمانی، به عنوان یک ابزار فراگیر و با نگرش جامع به تمامی زوایای سازمان‌ها، به کمک مدیران می‌آیند تا آن‌ها را در شناخت دقیق‌تر سازمان خود یاری کنند. این مدل‌ها برای سنجش و مقایسه عملکرد سازمان‌ها به کار می‌روند و ضمن این که یک سازمان را قادر می‌سازند تا میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه‌ها در مقاطع زمانی مختلف مورد ارزیابی قرار دهد، این امکان را نیز فراهم می‌کند تا عملکرد خود را با سایر سازمان‌ها به ویژه بهترین آن‌ها مقایسه نمایند.

## مدیریت زنجیره تأمین<sup>۱</sup>

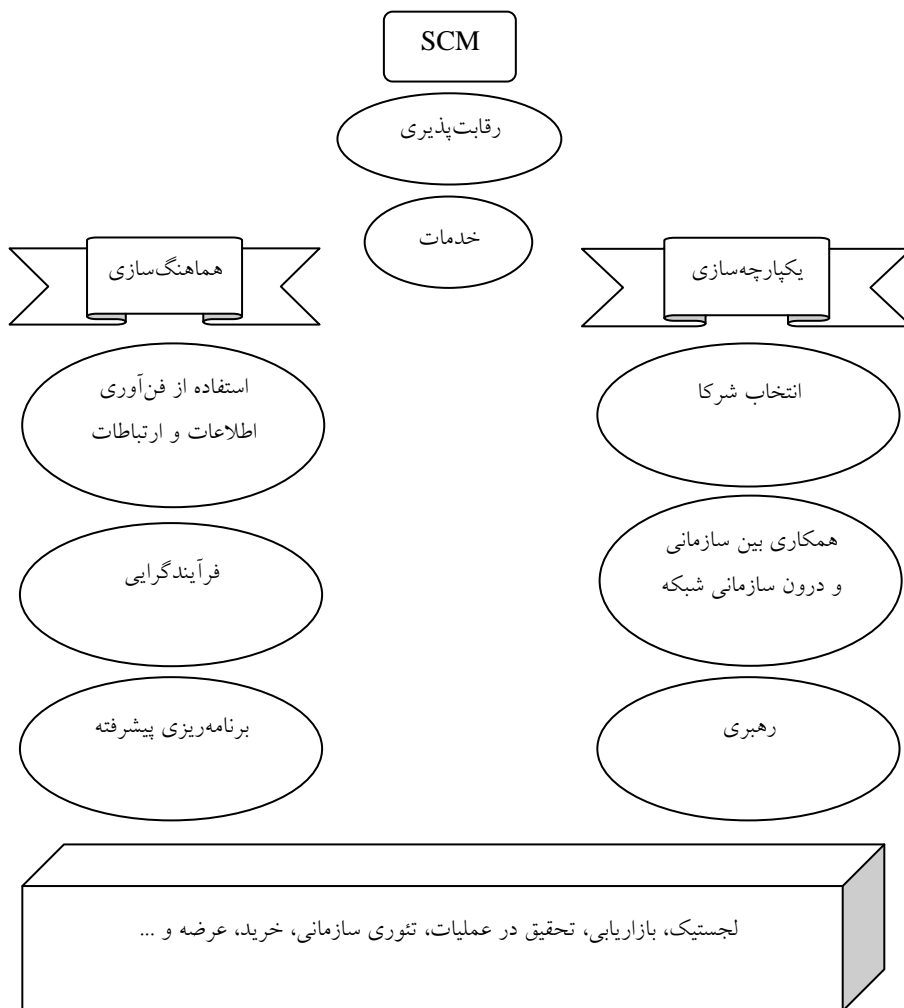
مدیریت زنجیره تأمین از مباحث بسیار مهم حوزه مهندسی صنایع به شمار می‌رود و امروزه شرکت‌های بزرگ تولیدی و خدماتی برای آن که بتوانند در صحنه رقابت با سایر سازمان‌ها بمانند، باید زنجیره خود را تقویت نمایند. تحولات اقتصادی، الزامات بازار، شدت رقابت، فن‌آوری‌های جدید، تغییر سطح انتظارات مشتریان و سازمان‌ها، تعدد و تنوع عوامل و منابع تأمین و بسیاری مقوله‌های دیگر، زمینه را برای ارزش‌آفرینی در یک اقتصاد مبتنی بر شبکه فراهم آورده است. تسهیم سود، به اشتراک‌گذاشتن ارزش و در نهایت تعدیل خطرات در زنجیره‌ای از اقدامات ارزش‌آفرین منجر به توسعه مفاهیم راهبردی در یک نظام زنجیره‌ای شده است (استدler، ۱۳۸۲).



شکل ۱- نمونه‌ای از یک زنجیره تأمین صنعتی

در این میان، نظام مدیریت زنجیره تأمین به نحوی سازمان‌یافته، یکپارچه و هدفمند توسعه یافته است، به گونه‌ای که بتواند جریان ارزش پایداری را فراهم آورد. این فعالیت‌ها بیش‌تر در حوزه‌های ایجادکننده ارزش، تمرکز می‌یابند که برخی از مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از: کیفیت، هزینه، زمان، فن‌آوری و ریسک.

بر همین اساس، به منظور دستیابی به این معیارهای ارزشی لازم است اصول مدیریت زنجیره تأمین در هر واحد تولیدی و خدماتی به طور علمی مورد مطالعه قرار گیرد. برخی از این اصول اساسی در شکل شماره دو ذکر شده‌اند.

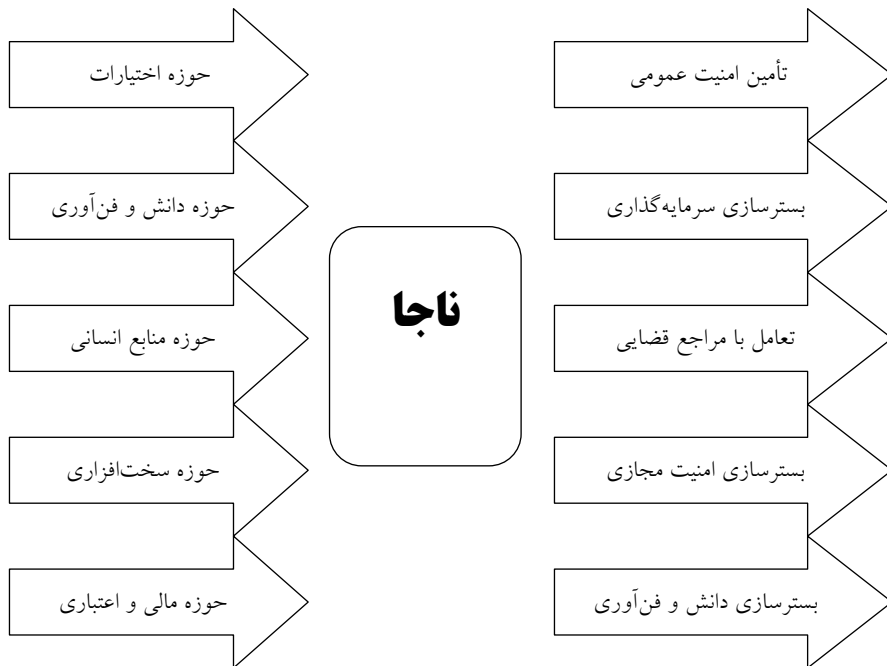


شکل ۲- ارکان اصلی مدیریت زنجیره تأمین (عسگری و همکاران، ۱۳۸۲)

### مدیریت کیفیت

وجود نارسایی در تأمین نیازها و انتظارات در هر قسمت از یک زنجیره موجب افزایش تصاعدی مشکلات گردیده و یک نقص در قسمتی از سیستم می تواند باعث بروز مشکلات در دیگر قسمت های آن گردد. حال اگر این نارسایی ها در حوزه های مرتبط با کیفیت

محصول یا خدمات باشد، گاهی تبعات جبران‌ناپذیری را برای زنجیره به دنبال خواهد داشت. بنابراین مدیریت کیفیت، یکی از مأموریت‌های اصلی لایه مدیریتی زنجیره تأمین است. مدیریت کیفیت با بررسی مداوم نیازها و انتظارات مشتریان، در راستای تأمین اثربخش و بهنگام آن‌ها تلاش می‌کند. این دیدگاه ما را به فلسفه بهبود مستمر رهنمون می‌سازد. مزایای حصول اطمینان از تأمین بهنگام نیازها و انتظارات در هر مرحله، از لحاظ افزایش رقابت‌پذیری و سهم بازار، کاهش هزینه‌ها، افزایش بهره‌وری و عملکرد و تحویل و حذف ضایعات، واقعاً چشمگیر است. مشتری مداری اصلی‌ترین بُعد مدیریت کیفیت است، بنابراین شناخت دقیق آن چه مشتری از زنجیره تأمین ناچا انتظار دارد، به موفقیت هر چه بیش‌تر مدیریت کیفیت آن کمک می‌کند. (محسنی و همکاران، ۱۳۸۰) در شکل زیر به برخی از مهم‌ترین ورودی‌ها و خروجی‌های زنجیره تأمین ناچا اشاره شده است:



شکل ۳- برخی از مهم‌ترین ورودی‌ها و خروجی‌های زنجیره تأمین ناچا

## تعالی سازمانی و مدیریت آن در سازمان

تعالی سازمان‌ها، به میزان توانمندی آن‌ها در دستیابی به نتایج و اهداف سازمان، که در راستای نیازهای ذی‌نفعان از قبل تعریف و برنامه‌ریزی شده است، و نیز به تلاشی که در جهت حفظ، تداوم و بهبود آن نتایج به عمل می‌آورند، بستگی دارد. تعالی سازمانی صرفاً یک برداشت نظری نیست، بلکه می‌تواند منجر به نتایج ملموس و قابل مشاهده‌ای شود که مبتنی بر شواهد بوده و پایداری و دوام داشته باشند. مسلماً استفاده از این چارچوب در داخل سازمان‌ها نیازمند یک مدیریت و برنامه‌ریزی دقیق و هماهنگی‌های درون سازمانی از جهات مختلف است. استفاده از هر سیستم نوین مدیریتی به برنامه‌ریزی و تعریف فعالیت‌های مختلف مرحله به مرحله‌ای نیاز دارد که دستیابی به اهداف مورد نظر را تسهیل کند.

## نگاهی به پیشینه مدل‌های تعالی سازمانی

جوایز کیفیت، جوایز و پاداش‌هایی هستند که براساس برخی از جنبه‌های کیفی عملکرد یک سازمان اهدا می‌گردند؛ جنبه‌هایی که در حالت عادی یک سازمان مسئولیت زیادی در قبال آن‌ها ندارد. معیارهای جوایز کیفیت همان عوامل اصلی مدیریت کیفیت جامع<sup>۱</sup> هستند و موفقیت یا عدم موفقیت سازمان‌ها در اجرای نظام‌های مدیریت کیفیت جامع به این عوامل و کیفیت پرداختن به آن‌ها ارتباط پیدا می‌کند. طبق تحقیقات به عمل آمده بیش از ۱۲۰ جایزه کیفیت، بهره‌وری و تعالی سازمانی در سطح جهان وجود دارد و ۶۴ کشور دنیا دارای این جوایز هستند. این جوایز تنها محدود به کشورهای پیشرفته نمی‌شود، بلکه کشورهای در حال توسعه‌ای همچون: موریتانی، فیلیپین، سریلانکا، ویتنام، آفریقای جنوبی، امارات متحده، فیجی، برزیل و پرو نیز از سال‌ها پیش صاحب مدل‌های جایزه کیفیت هستند. در سال‌های اخیر در کشور ما نیز این موضوع از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شده است. مهم‌ترین و اصلی‌ترین بخش نظام‌های جوایز کیفیت، معیارهای ارزیابی آن‌ها است و در ارزیابی این جوایز، سازمان‌های داوطلب را براساس این معیارها و معیارهای فرعی وابسته می‌سنجند و سطح تعالی آن‌ها را مشخص می‌کنند.

سه نمونه از مهم‌ترین جوایز کیفیت که قبل از سایر جوایز به وجود آمده‌اند به شرح زیر می‌باشند:

- جایزه دمینگ<sup>۱</sup>

- جایزه کیفیت ملی مالکوم بالدريج آمريکا<sup>۲</sup>

- جایزه کیفیت اروپا<sup>۳</sup>

در جولای سال ۱۹۵۰ اتحادیه مهندسان و دانشمندان ژاپن<sup>۴</sup>، ادوارد دمینگ یکی از مشهورترین متخصصان کنترل کیفیت در آمریکا را به ژاپن دعوت کرد. دکتر دمینگ دوره هشت روزه کنترل کیفیت و به دنبال آن دوره یک روزه کنترل کیفیت برای مدیران ارشد را در آنجا برگزار کرد. او حق التالیف سخنرانی‌هایش را درباره کنترل کیفیت آماری طی دوره‌های هشت روزه به JUSE اهدا کرد. حق التالیف دمینگ باعث به وجود آمدن جایزه ملی در ژاپن شد.

در سال ۱۹۸۰ اتحادیه دانشمندان و مهندسان ژاپن اعلام کرد به عقیده مدیران ارشد صنایع تولیدی ژاپن، عامل اصلی پیشرفت بزرگ ژاپن فعالیت‌های کنترل و بهبود کیفیت در تمام سطوح مدیریتی و در تمام صنایع در سطح ملی بوده است.

در سال ۱۹۸۷ در سنای آمریکا به یاد دبیر کل بازرگانی آمریکا، که در یک سانحه رانندگی در گذشته بود، جایزه مالکوم بالدريج به وجود آمد که پاسخی آمریکایی به جایزه پرآوازه دمینگ بود.

در سال ۱۹۸۸ با تشکیل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا<sup>۵</sup> توسط رؤسای ۱۴ شرکت برجسته اروپایی از جمله فیات، رنو، وولکس واگن، فیلیپس، الکترولوکس و غیره نقطه عطفی در روند تکامل مدل‌های تعالی سازمانی ایجاد شد. در سال ۱۹۹۱ این بنیاد در پاریس نشست‌های تشکیل داده و مدل تعالی سازمانی EFQM را تدوین نمود. این مدل تاکنون چندین بار مورد

1. Deming Prize (DP).

2. Malcolm Baldrige National Quality Award- (MBNQA).

3. European Quality Award (EQA).

4. JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers).

5. EFQM.



بازنگری قرار گرفته و هم‌اکنون در سطح وسیعی در کشورهای مختلف جهان به کار گرفته می‌شود.

### مزایای به کارگیری مدل‌های تعالی سازمان

- این موارد را می‌توان بیانگر دلایل اهمیت مدل در ارتقای سرمای‌مدی سازمان برشمرد:
- ایجاد یک چارچوب منسجم از فعالیت‌ها و نتایج سازمان به منظور اتخاذ تصمیمات راهبردی؛
  - برقراری فرهنگ سازمانی واحد میان کارکنان و مدیران در خصوص محورهای اساسی ارزیابی و بهبود؛
  - یکپارچگی فعالیت‌های ارزیابی و بهبود در سازمان‌های مختلف به منظور ایجاد رقابت و معرفی سازمان‌های متعالی؛
  - ارتقای انگیزه رشد و سرمای‌مدی در افراد سازمان با تکیه بر مفاهیم خود ارزیابی و خود اظهاری که در بطن مدل‌ها نهفته است؛
  - ترغیب افراد سازمان و مدیریت‌ها در صورت کسب جوایز و پاداش از سازمان‌های ارزیابی؛
  - کسب اطمینان از توجه به کلیه ابعاد و جنبه‌های مختلف سازمان به منظور ارزیابی و بهبود.

### تعالی و افزایش قابلیت‌های زنجیره تأمین ناجا از طریق فن‌آوری اطلاعات<sup>1</sup>

یکی از شاخص‌های کلیدی برای افزایش توان رقابتی و کیفیتی خدمات زنجیره تأمین ناجا، برقراری و ایجاد رابطه تنگاتنگ با تأمین‌کنندگان و مشتریان فرآیندهای مختلف در طول زنجیره و همکاری و ارزیابی دقیق آنان است (Hugos, 2003). از سوی دیگر، پیشرفت‌های شگرف در زمینه فن‌آوری‌های نوین ارتباطی و فراگیر شدن اینترنت در تمامی زمینه‌های زندگی، این فرصت را برای سازمان‌ها فراهم ساخته است که هرچه بیش‌تر از این ابزار در جهت افزایش کیفیت محصولات و خدمات خود و در نهایت افزایش رضایت مشتریان و

1. Information Technology(IT).

کسب سود بیش تر بهره ببرند. با توجه به این گسترده‌گی، زنجیره تأمین ناجا از سه جنبه نیازمند تقویت زیرساخت‌های فن‌آوری اطلاعات خود می‌باشد:

۱. ارتقای خدمات عمومی به مشتریان فرآیندهای مختلف به عنوان یک سازمان متعالی (وان ویل، ۱۳۸۵)؛

۲. ربودن گوی سبقت از افراد یا گروه‌های سازمان‌دهی شده‌ای که قصد دارند امنیت فضای ارتباطی مجازی را مختل نمایند؛

۳. ارتقای تعاملات ملی و بین‌المللی به منظور بهینه‌سازی منافع سازمانی راهبردی.

در این زمینه پیتر دراگر معتقد است به منظور رقابت موفقیت‌آمیز در بازار رقابتی فزاینده جهانی، یک سازمان باید از هزینه‌های کامل زنجیره اقتصادی خودآگاه بوده و با دیگر اعضای این زنجیره به منظور مدیریت هزینه‌ها و منافع توافق کند. سازمان‌ها باید از این دیدگاه که در درون سازمانشان چه می‌گذرد، صرف‌نظر کرده و به هزینه‌یابی کل فرآیند اقتصادی زنجیره خود بپردازند که این امر نیازمند به اشتراک‌گذاری اطلاعات در بین تمامی سازمان‌ها و حتی در درون یک سازمان است (غضنفری، ۱۳۸۴). زنجیره تأمین ناجا در حوزه‌هایی نظیر مبارزه با مواد مخدر، پلیس بین‌الملل و پلیس فتا نیاز به تقویت بیش‌تری در دو جنبه اخیر دارد.

اینترنت روش تعامل کلیه سازمان‌ها و نوع ارتباط آنان را با مشتریان به طور بنیادی تغییر داده است. امروزه مشتریان می‌توانند به صورت برخط<sup>۱</sup> در شبانه روز با سازمان‌ها ارتباط برقرار کنند و طی زمان قابل قبولی خدمات خود را از سازمان‌ها دریافت نمایند. با عنایت به رویکرد تأمین امنیت عمومی، پاسخ‌گویی و پشتیبانی تمام وقت از مشتریان فرآیندهای خدماتی زنجیره ناجا، که عموم اعضای جامعه هستند، اهمیت برقراری اثربخش این ارتباط در ناجا بیش‌تر رخ می‌نماید.

### بهبود مدیریت زنجیره تأمین ناجا با رویکرد تعالی سازمانی

بسیاری از فن‌آوری‌ها و ابزارها در بهبود راهکارهای زنجیره تأمین مورد استفاده قرار می‌گیرند. دامنه جاری‌سازی رویکردهای فن‌آوری محور، راه‌های جدیدی را برای تغییر

1. online.

ساختار سازمانی از فن آوری سخت افزار به فن آوری نرم افزار و اطلاعات برای سازمان دهی ایجاد می نماید. ارتقاء کارایی و اثربخشی زنجیره تأمین ناجا نیازمند بازنگری اصولی در چند محور عملکردی است که عمدتاً بر سازمان دهی تأکید دارند. در ادامه این محورها به تفصیل مورد بررسی قرار می گیرند.

### محور اول: ساختار ذی نفعان راهبردی زنجیره تأمین ناجا

بدیهی است زنجیره تأمین ناجا براساس اهداف راهبردی این سازمان و با توجه به نیازمندی های ذی نفعان آن پایه ریزی شده است، به طوری که گستره محصولات و خدمات مورد انتظار از آن را پوشش می دهد. آگاهی از خروجی نهایی در هر یک از بخش های این زنجیره تأمین تقویت کننده این اصل است، به این مفهوم که در بلند مدت، کیفیت محصولات و خدمات برای ادامه رقابت باید توسعه و بهبود یابد. همچنین یکپارچگی زنجیره تأمین میزان رقابت پذیری سازمان را تعیین خواهد کرد (زوکرم، ۱۳۸۱). در تمامی این ابعاد، هرچه ساختار منسجم تری از ذی نفعان را در اختیار داشته باشیم ضریب اطمینان کل سیستم بالاتر می رود.

### محور دوم: بهینه سازی رویکرد مدیریت مشارکتی

شناسایی مشارکت های ضروری برای ناجا به عنوان یک سازمان گسترده، موجب تسهیل در ارتباطات زنجیره بزرگ تأمین آن خواهد شد. بنابراین رویکرد، حلقه های مهم تر زنجیره، که اثر بیش تری بر خروجی های زنجیره دارند، موجب می شود یک اولویت بندی منطقی بین تأمین کنندگان، تسهیل گران و مشتریان زنجیره صورت پذیرد. این امر موجب می شود تأمین کنندگان کلیدی به صورت ویژه مورد توجه قرار گیرند و به عنوان شرکای راهبردی ناجا فعالیت کنند. این رویکرد به دلیل ارتقای انگیزه تأمین کنندگان کلیدی موجب بهبود کیفیت محصولات و خدمات آنان می شود. وفاداری سازمانی، ارتقای منافع راهبردی، ارتقای اعتبار نشان تجاری، شراکت در سود و زیان و بسیاری موارد دیگر را می توان به عنوان منافع این گونه مشارکت ها دانست. از مزایای دیگر این رویکرد این است که زمان و انرژی

مدیریت زنجیره به طور مستقیم صرف برخی امور کم اولویت در فرآیند تأمین نمی‌شود و این کار از طریق مدیریت مشارکتی اجرا می‌گردد.

### محور سوم: طراحی هسته‌های کوچک و شبکه‌های بزرگ

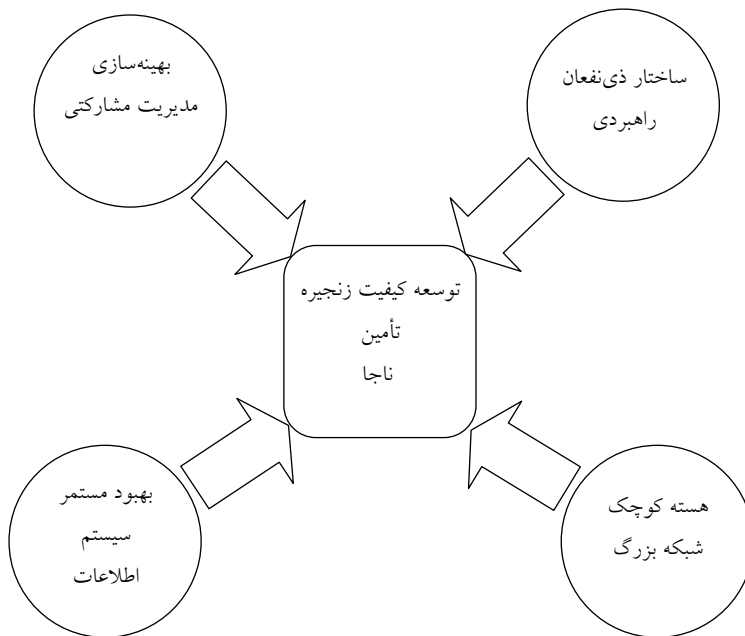
یکی از روش‌های نوین مدیریت زنجیره تأمین، که موجب ارتقای کیفیت محصولات و خدمات می‌شود، طراحی زنجیره براساس راهبرد هسته‌های کوچک و دانا و شبکه‌های بزرگ و توانا می‌باشد. این روش مشتمل بر ایجاد هسته‌های کلیدی با ابعاد فیزیکی کوچک است که صرفاً مأموریت طراحی، مدیریت دانش و تحقیق و توسعه را برعهده دارند. از سوی دیگر به منظور تحقق راهبردهای طراحی شده در هسته‌ها، شبکه‌های مدون و گسترده‌ای طرح‌ریزی می‌شوند که ظرفیت فیزیکی بالایی دارند و موجب تسریع در جاری‌سازی ایده‌های خلاقانه در طول زنجیره می‌گردند. از مزایای این رویکرد می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

- بهینه‌سازی کمی و کیفی سرمایه‌های انسانی در اختیار مدیریت زنجیره؛
- صرفه‌جویی در هزینه‌های زنجیره تأمین که به دلیل وجود ساختارهای مازاد و بی‌مورد به مدیریت ارشد تحمیل می‌شوند؛
- ارتقای چابکی زنجیره تأمین ناجا؛
- حذف قواعد اداری زمان‌بر و بی‌مورد از فرآیند طراحی و توسعه؛
- ایجاد رقابت بین اعضای شبکه و در نتیجه ارتقای همیشگی خدماتی که از سوی آنان تأمین می‌شوند.

### محور چهارم: ارزیابی و بهبود مستمر سیستم مدیریت اطلاعات زنجیره تأمین

اهمیت بسزای سیستم‌های اطلاعاتی در زنجیره تأمین را به هیچ وجه نباید نادیده گرفت. بهبود مستمر این سیستم‌ها موجب بروز نگرانی‌ها و ساختارهای زنجیره خواهد شد. نکته‌ای که نباید از ذهن دور داشت این است که یکی از مأموریت‌های عمده ناجا پیشگیری از جرائم سازمان یافته‌ای است که از داخل یا خارج از کشور توسط دشمنان

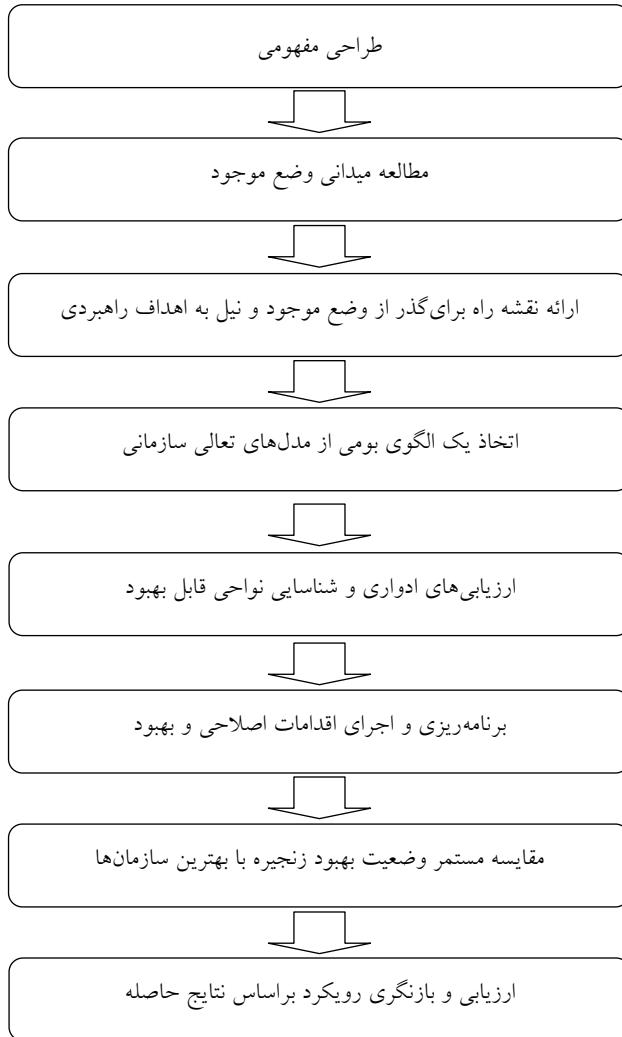
قسم خورده ملت طراحی و مدیریت می‌شوند. با توجه به این نکته مهم، لزوم توجه به محور چهارم بیشتر نمایان می‌گردد.



شکل ۴- چهار محور پیشنهادی جهت توسعه کیفیت زنجیره تأمین ناجا

### طراحی زنجیره تأمین ناجا با به کارگیری رویکرد تعالی سازمانی

با توجه به اهمیت زنجیره تأمین گسترده ناجا و نیز با عنایت به لزوم ارتقای کیفیت خدمات جاری در سطح این زنجیره، باید یک باز طراحی منسجم و هدفمند در دستور کار متولیان امر قرار گیرد که با اجرای مفهومی و عملیاتی آن بتوانند استانداردسازی را به معنای واقعی کلمه محقق نمایند. یک الگوریتم پیشنهادی برای تحقق این هدف می‌تواند به صورت زیر باشد:



شکل ۵- الگوریتم طراحی زنجیره تأمین ناجا با رویکرد تعالی

مرحله طراحی مفهومی نشان‌دهنده راهبرد کلی مورد انتظار از زنجیره تأمین ناجا است. در این مرحله نحوه مدیریت زنجیره با ایجاد یک تصویر برای آینده و ایجاد یک ساختار برای پیاده‌سازی تعیین می‌شود. هدف از اجرای این مرحله درک جزئیات مربوط به هزینه‌ها و شناخت سیستم و منافع پیاده‌سازی فنون مدیریت زنجیره تأمین همزمان با مدل تعالی

می‌باشد. پس از رسم تصویر مورد انتظار از آینده زنجیره تأمین، نوبت به این می‌رسد که وضع کنونی خود را بشناسیم و ببینیم تا رسیدن به آینده مورد انتظار خود چقدر فاصله داریم. وقتی فاصله خود را با وضع مطلوب شناختیم باید برای رسیدن به آن یک برنامه مدون ارائه کنیم که همان نقشه راه<sup>۱</sup> ما خواهد بود. حرکت در مسیر تحقق نقشه راه باید همواره با یک ملاک و معیار استاندارد صورت پذیرد تا همواره مطمئن باشیم که از مسیر رو به رشد و بهبود خارج نشده‌ایم و احیاناً دچار رکود، خستگی یا روزمرگی نشده‌ایم. خط‌کش ما در این مرحله همان مدل‌های سرآمدی یا تعالی هستند. با توجه به این‌که ساختار زنجیره تأمین ناجا از پیچیدگی‌های خاص خود برخوردار است، به نظر می‌رسد یک الگوی بومی متناسب با شرایط داخلی این زنجیره می‌تواند نسبت به مدل‌های عمومی که در سطح کلیه سازمان‌ها رایج هستند، کارایی بهتری داشته باشد. اتخاذ مدل برای مدیران زنجیره الزاماتی را ایجاد می‌کند و این الزامات باید پیاده‌سازی شوند تا تحقق سرآمدی در زنجیره را تضمین نمایند. بنابراین وضعیت زنجیره باید در دوره‌های زمانی منظم مورد مطالعه و ارزیابی قرار گیرد و نواحی قابل بهبود شناسایی و معرفی شوند. نواحی قابل بهبود در زنجیره تأمین به مثابه عوامل بیماری‌زا در بدن انسان هستند که ممکن است به صورت بالفعل یا بالقوه موجبات ضعف آن را فراهم آورند؛ بنابراین برای رفع نواحی قابل بهبود باید اقدامات چاره‌جویانه لازم را از قبیل اقدام پیشگیرانه<sup>۲</sup>، اصلاح<sup>۳</sup>، اقدام اصلاحی<sup>۴</sup> و یا اقدام بهبود<sup>۵</sup> تعریف کرد. در این مرحله مدیریت زنجیره تأمین نباید در دام پیروزی خیالی<sup>۶</sup> اسیر شود و شایسته است همواره خود را با بهترین سازمان‌هایی که در اجرای الزامات مدل‌های تعالی پیشرو هستند، مقایسه نماید. در نهایت نتایج حاصله از این الگوریتم باید به تفصیل مورد بررسی قرار گیرد و مواردی که احیاناً نیازمند بازنگری هستند شناسایی شوند.

- 
1. Roadmap.
  2. Preventive action.
  3. correction.
  4. Corrective action.
  5. Improvement.
  6. Victory trap.

## نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهاد

تعالی به منزله یک فرهنگ عمومی در سطح سازمان‌ها می‌باشد که کلیه افراد را متعهد به انجام کار با کیفیت می‌نماید. میل به سرآمدی در بین رقبا از عواملی است که خواستگاه ویژه‌ای را برای مدل‌های تعالی در بین سازمان‌ها ایجاد کرده است. اگر با یک دیدگاه فرایندگرا به فعالیت‌های سازمان‌ها نگاه کنیم، می‌بینیم که زنجیره‌ای از فرآیندها در کنار هم و به طور متوالی وجود دارد که تحقق هر یک از حلقه‌های این زنجیره منوط به تأمین مقدمات آن توسط زنجیره قبلی است. مدیریت زنجیره تأمین از مهم‌ترین و پویاترین مباحث روز دنیا می‌باشد و در برگیرنده شاخه‌های علمی گسترده و مهمی همچون: لجستیک، بازاریابی، تحقیق در عملیات، تئوری‌های سازمانی، عرضه و تقاضا و مدیریت ارتباط با مشتری و تأمین‌کننده و عناوین مهم دیگری است.

اگر یک نگاه گرایانه به مدیریت زنجیره تأمین داشته باشیم، در می‌یابیم که تمامی اجزای زنجیره تأمین نیازمند توسعه از طریق پیاده‌سازی اصول تعالی سازمانی هستند و بدیهی است هر چه میزان توانایی مدیران ارشد در به کارگیری رویکردهای تعالی سازمانی در زنجیره تأمین بیشتر باشد، نتایج فوق‌العاده مطلوب‌تری را در آینده‌ای نه چندان دور برای سازمان به ارمغان آورده و سرآمدی آن را در پی خواهد داشت.

جهت افزایش کارایی و اثربخشی زنجیره تأمین ناجا، باید رویکرد مدیریت آن را بر مبنای سرآمدی اتخاذ کرد. اگر کلیه اجزای این زنجیره گسترده شامل سخت‌افزار و نرم‌افزار در مسیر تعالی قرار گرفته و توسعه یابند، شاهد پویایی فرآیندهای جاری در سطوح خرد و کلان مأموریتی آن خواهیم بود.

موارد زیر به عنوان پیشنهاد برای تحقیقات آتی در زمینه افزایش میزان به کارگیری مدل‌های تعالی در مدیریت زنجیره تأمین ناجا ارائه می‌شود:

۱. قیمت‌گذاری<sup>۱</sup> محصولات و خدمات، که از بحث‌های روز دنیا در مجامع علمی و صنعتی می‌باشد، در مدیریت زنجیره تأمین از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. اتخاذ یک رویکرد

1. pricing.



مناسب و قابل قبول جهت قیمت‌گذاری محصولات و خدمات اعضای مختلف زنجیره تأمین ناجا می‌تواند اثر بسزایی در ارتقای بهره‌وری آن داشته باشد؛

۲. موضوع فرهنگ سازمانی از عوامل اثرگذار بر موفقیت هرچه بیشتر مدیریت زنجیره تأمین است. پیشنهاد می‌شود اصول اولیه فرهنگ‌سازی تعالی در سطح ناجا توسط دست‌اندرکاران این حوزه تدوین و اطلاع‌رسانی گردد تا بسترهای فکری و فرهنگی لازم برای اجرای رویکردهای مطرح شده فراهم گردد.

## منابع

۱. استدلر، هارتموت و کیلگر، کریستوف، (۱۳۸۲)، مدیریت زنجیره تأمین برنامه‌ریزی پیشرفته، ترجمه نسرین عسگری و رضا زنجیرانی فراهانی، تهران، انتشارات ترمه.
  ۲. زوکرمن، امی، (۱۳۸۱)، آشنایی با مفاهیم و اصول مدیریت زنجیره تأمین، ترجمه علی تقی‌زاده، و بهرام صالحی، تهران، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
  ۳. غضنفری، مهدی، (۱۳۸۴)، نگرشی جامع بر مدیریت زنجیره تأمین، تهران، انتشارات دانشگاه علم و صنعت ایران.
  ۴. مایک جکا، ج و پائولت، ج، کالر، (۱۳۸۹)، طراحی نقشه فرآیند، ترجمه بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران، اصفهان، انتشارات آسمان نگار.
  ۵. محسنی و همکاران، (۱۳۸۰)، بررسی آگاهی‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای اجتماعی و فرهنگی، تهران، مؤسسه پژوهشی فرهنگ و هنر و ارتباطات.
  ۶. وان ویل، آرجان جی، (۱۳۸۵)، مدیریت زنجیره خرید و تأمین (تجزیه و تحلیل، برنامه‌ریزی، روش‌ها)، ترجمه بهروز نصر آزادانی و محمود رفیعی، اصفهان، انتشارات ارکان.
7. Hugos , Michael , Essentials of Supply Chain Management , John Wiley & Sons Inc , Hoboken , New Jersey , USA , 2003 .