

مدیریت سرعت و تحول در لجستیک نظامی

تهیه و تنظیم: کارشناسان ارشد خدمات علمی

اشاره

لجستیک از بخش‌های اساسی سازمان‌های نظامی و ارتش‌های جهان است و بهبود آن می‌تواند نتایج مؤثری را برای ارتش‌ها فراهم کند. آنچه در این مقاله می‌خوانید اثر سرعت و تحول مثبت در سازمان‌های لجستیکی و اثر بخشی آن در سازمان نیروهای مسلح است.

دگرگونی در لجستیک نظامی امری ضروری است، زیرا؛ وقتی یک سیستم لجستیکی توانایی لازم برای انجام عملیات پشتیبانی از یک عملیات پیچیده را نداشته باشد آن عملیات با شکست مواجه می‌شود. این مقاله، روشی را پیشنهاد می‌کند که ارتش با تمرکز بر بهبود مداوم فرآیندهای کلیدی لجستیک خود بتواند سریعاً به دگرگونی در لجستیک نظامی دست یابد. به علاوه، عملکرد چند ساله اخیر در سازمان رزم نیروهای مسلح، موفقیت چشمگیری را نشان می‌دهد که دستیابی به ابتکار مدیریت سرعت یکی از این موفقیت‌هاست.

مقدمه

معنی سرعت و زمان در بسیاری از زمینه‌ها مترادف است و مدیریت بر آنها از جمله؛ فنونی است که دنیا به تازگی متوجه آن شده و به دست محققان و پژوهشگران به مرور تبدیل به یک فن‌آوری جدید خواهد شد یعنی "مسابقه سرعت و زمان و چگونگی مدیریت بر آن".

تمام متخصصین لجستیک در ارتش آمریکا به این سخن معروف رئیس ستاد مشترکشان اعتقاد دارند که گفت: "تحول در امور نظامی منوط به ایجاد تحول در لجستیک نظامی است. اگر بخواهیم تغییری اساسی در امور نظامی خویش ایجاد نماییم، این تغییر را باید از لجستیک نظامی شروع کنیم" وقتی ژنرال "ریمر" دگرگونی در لجستیک نظامی را پیش شرط دگرگونی در امور نظامی دانسته حتماً رهنمود و انگیزه مشخصی را برای جامعه لجستیک ارتش ارائه کرده است. با این حال، مطالعات نشان می‌دهد، دگرگونی در امور نظامی باعث تحول در لجستیک می‌شود. اما این موضوع ساده و قابل دسترس نیست بلکه نیاز به زمان و اقدامات اساسی دارد. سرهنگ "فانتین" در مقاله‌ای تحت عنوان "لجستیک استراتژیک برای نفوذ نیروها" پیش شرط دیگری را در مقابل گفته‌های رئیس ستاد مشترک مطرح کرد. وی گفت: "تحول در لجستیک نظامی زمانی روی خواهد داد که جامعه تحقیقاتی تجهیزاتی بسازد که پشتیبانی لجستیک را به حداقل برساند"، سرهنگ دیوید فاستابند نیز در مقاله‌ای، فرآیند دستیابی به دگرگونی در لجستیک نظامی را امیدوار کننده ندیده و در زمینه پشتیبانی از عملیات سریع چنین می‌گوید:

"موانعی که برای انجام یک رزمایش مستقل و انعطاف‌پذیر در منطقه نبرد هست برای لجستیک نیز وجود دارد؛ یعنی، راه حل‌های واقعاً مطلوبی برای تدارک مجدد، یگان‌هایی که با سرعت در حال جابه‌جایی‌اند وجود ندارد، مگر اینکه از انواع عقبه‌های لجستیکی استفاده شود. این عقبه‌ها نیز وسعت و سرعت رزمایش را محدود می‌سازند".

۱- راه‌حل‌های دستیابی به یک دگرگونی در لجستیک نظامی

سرهنگ "فاستابند" و سرهنگ "فانتین" به نکته بسیار مهمی اشاره می‌کنند که نمی‌توان آن را انکار کرد. به گفته آنها: "وقتی که ارتش سیستم‌های جنگ‌افزار آینده را وارد میدان کارزار کند، فن‌آوری‌های جدید زمینه‌ای را فراهم می‌کنند تا نیاز به محصولات لجستیکی (بویژه مواد مصرفی از قبیل بنزین) و خدمات (بویژه تعمیر و نگهداری) کاهش یابد.

البته؛ متخصصین لجستیک باید بدین نکته توجه داشته باشند که ممکن است کاربران علی‌رغم در اختیار داشتن سیستم‌های کارآمدتر و مهلک‌تر، تقاضاهای خود را در زمینه خدمات لجستیکی کاهش ندهند. در عوض، آنها ممکن است با افزایش کارایی و

ارتقاء فن آوری سیستم‌های جنگ‌افزاری، اهداف و مفاهیم عملیاتی بالاتر را دنبال نمایند. به‌عنوان مثال، اگر سیستم‌های جنگ‌افزاری آینده نصف میزان سوخت سیستم‌های مشابه امروزی را مصرف نمایند، در نتیجه به احتمال قوی کاربران آینده استاندارد سطح پوشش منطقه در یک روز را به دو برابر افزایش می‌دهند.

دگرگونی در لجستیک نظامی صرفاً به این معنی نیست که تقاضاها کاهش می‌یابند. کاهش تقاضا در زمینه پشتیبانی لجستیکی ممکن است دگرگونی را تسهیل نماید، اما این گونه کاهش‌ها نمی‌تواند دگرگونی در لجستیک نظامی را ممکن سازد. بر خلاف آنچه که بسیاری از صاحب‌نظران اذعان نموده‌اند، احتمال ایجاد دگرگونی در لجستیک نظامی قبل از اینکه ارتش گروه جدیدی از سیستم‌های تسلیحاتی با قابلیت پشتیبانی بسیار زیاد را وارد میدان کارزار نماید، امکان‌پذیر خواهد بود. با توجه به اینکه بیشتر یگان‌های عملیاتی، سیستم‌های پیشین و قدیمی را حفظ می‌کنند، بخش عظیمی از ارتش به بیش از یک دگرگونی در لجستیک نظامی نیازمند است.

در برنامه‌ریزی استراتژیک ارتش، پنج بخش دگرگونی در لجستیک نظامی به شرح ذیل مشخص می‌گردد:

۱-۱- کاهش تقاضا نسبت به سیستم‌های جنگ‌افزاری که به قابلیت پشتیبانی بیشتری نیاز دارند.

"فن‌آوری‌های جدید باید سیستم‌هایی را ایجاد کنند که به تدارکات و مواد مصرفی کمتری نیاز داشته باشند؛"

۲-۱- قابلیت اشراف بموقع و دقیق‌تر درخواست‌ها.

"بهره‌برداری از اتصال اطلاعاتی به صورت لحظه به لحظه و از طریق حس‌گرهای وضعیت و تشخیص عیوب"

۳-۱- فرآیندهای سریع‌تر با واکنش و پاسخگویی بیشتر.

که در این حالت "پشتیبانی بموقع، یکپارچه و آینده‌نگر با اقتدار بیشتری به اجرا در خواهد آمد"

۴-۱- افزایش پشتیبانی از راه دور.

"قابلیت‌های لجستیک نظامی باید به حدی برسد که از نیروی عملیاتی در خلال عملیات پراکنده و در طی مسافت‌های طولانی، بتواند پشتیبانی نماید"

۵-۱- کاهش نیروهای پشتیبانی.

"استقرار نیروهای پشتیبانی لجستیک با تعداد کمتر در صحنه نبرد"

همچنان‌که ارتش چگونگی ایجاد یک لجستیک بهبود یافته و طریقه دستیابی به آن را مورد بررسی قرار می‌دهد، ارائه مفاهیم وسیع‌تر، فرصت‌های بیشتری را برای دستیابی به موقعیت مناسب بوجود می‌آورد.

به‌علاوه، بخش‌های متعدد این تحول به یکدیگر وابسته‌اند و هر کدام لازم و ملزوم یکدیگرند. به‌عنوان مثال، دستیابی به سومین هدف استراتژیک تحت عنوان "فرآیندهای سریع‌تر و واکنش و پاسخگویی بیشتر" دستیابی به هدف «۵-۱» "کاهش نیروهای پشتیبانی" را فراهم می‌سازد. در گذشته، زمانی‌که تدارک و تأمین مجدد، کند و غیر قابل اطمینان انجام می‌شد، مقدار تدارکات روزانهٔ سرباز در صحنه نبرد را افزایش می‌دادند، اما اگر تدارک مجدد بسیار سریع و قابل اعتماد انجام شود، تدارکات روزانه به حداقل می‌رسد و دیگر نیازی به انباشتن ملزومات در مناطق عملیاتی نیست.

ارتباطات موجود میان این اجزاء، حاوی مضامین مهمی برای اجرای دگرگونی در لجستیک است، زیرا آنها نکات تأثیرگذار و حیاتی را نشان می‌دهند. در بررسی این ارتباط، فرد در می‌یابد که دو راه اصلی برای دستیابی به ویژگی‌های مطلوب دگرگونی در لجستیک وجود دارد.

روش اول مبتنی بر تأکید به نوعی از سیستم‌های جنگ‌افزار با قابلیت پشتیبانی بیشتر برای میدان نبرد است که این روش نگرشی بلند مدت و پرهزینه است.

روش دوم که دسترسی به آن مستلزم سرمایه‌گذاری بسیار کم بوده یا اصلاً نیازی به سرمایه‌گذاری ندارد، این نگرش همان مسیر تلاش مستمر برای بهبود فرآیند می‌باشد؛ در نتیجه این دو نگرش (یا شیوه) مکمل همدیگرند. البته، بهبود مستمر سیستم فرآیند به دلایل ذیل دارای ارجحیت است.

- دلیل اول اینکه، بهبود فرآیند حتی در دوره‌های کاهش منابع، در توانایی سازمان است. در مواردی که فرآیندهای موجود اثر بخشی و کارآمدی نداشته باشند، اصلاحات اولیه با استفاده از منابع موجود می‌تواند ما را به نتایج مطلوبی برساند. به‌علاوه

همین که فرآیندهای مزبور به سوددهی و بازدهی می‌رسند، برخی از منابع آزاد می‌گردند. این منابع آزاد شده مجدداً برای فرآیندهای دیگر مورد استفاده قرار می‌گیرند و یا می‌توان آنها را جهت سرمایه‌گذاری اصلاحات اضافی از قبیل؛ سیستم اطلاعاتی جدید مورد استفاده قرار داد؛

- دلیل دوم اینکه، بهبود فرآیند موجب کاهش تقاضای کالاها و خدمات می‌شود. اجرای ضعیف یک فرآیند، به‌طور مصنوعی تقاضا را بزرگ جلوه می‌دهد. به‌عنوان مثال؛ زمانی که فرآیند ارسال و سفارش کالا، کند و غیر قابل اعتماد باشد کاربران مقدار سفارش‌ها را به دو برابر افزایش می‌دهند. همچنین، زمانی که فرآیند تشخیص، اشتباه باشد، فن‌ورزها قطعات سالم را برداشته و مورد بررسی قرار می‌دهند و حتی امکان دارد قطعات سالم را نیز تعمیر نمایند.

- دلیل سوم اینکه، با مشخص کردن دقیق تقاضا برای پشتیبانی و بهبود فرآیندهای فعلی لجستیک، قطعاً نیروهای مسلح از سرمایه‌گذاری بسیار زیاد در بهبود قابلیت پشتیبانی برای سیستم‌های جنگ‌افزار خوداری می‌کند. به‌عنوان مثال؛ فرض کنید که سازندگان سیستم‌های جنگ‌افزار، برای ارتش قرن ۲۱، کاهش تقاضای ۴۰ درصدی قطعات یدکی و افزایش سرعت تشخیص ۵۰ درصدی را جزو اهداف خود قرار دهند.

- از طریق بهبود فرآیندهای فعلی، می‌توان به‌طور وسیع به اهداف ملموس و بزرگی دست یافت.

- در نهایت، بهبودهای اجرایی فرآیندهای کلیدی که به‌صورت ملموس و مؤثر می‌باشند، لجستیک را در مقابل مشکلات احتمالی که در کسب سیستم‌های جنگ‌افزار با قابلیت پشتیبانی بالا وجود دارند، مقاوم خواهد ساخت. اگر تهیه این سیستم‌ها به تأخیر افتد یا حذف گردد و عملکرد آن، انتظارات را برآورده نکند، یا به دلائل سیاسی یا دلایل دیگر نتوان آنها را بکارگیری کرد، در نتیجه، حداقل تضمینی که بهبود فرآیند با توجه به معضلات عنوان شده ایجاد می‌نماید، دستیابی به حجم وسیعی از بهبود در لجستیک می‌باشد.

بنابراین، مشکل کلیدی که در دستیابی به لجستیک بهبود یافته وجود دارد این است که آیا بهبود مؤثر و ملموس در اجرای فرآیندهای کلیدی لجستیک در آینده‌ای نزدیک، امکان‌پذیر خواهد بود یا نه؟ بسیاری بر این باورند که بهبود مؤثر امکان‌پذیر نیست. در حقیقت سه گروه هستند که به دلائل مختلف همین نظر را دارند:

- یک گروه بر این باورند که فرآیندهای جاری به همان مطلوبیتی که انتظار می‌رود در حال اجرا باشند و جایی برای بهبودهای مؤثر وجود ندارد.

- گروه دوم ادعا می‌نمایند که بهبود مؤثر از طریق منابع بزرگ از قبیل پول و افراد زیاد ممکن است امکان‌پذیر باشد که، دسترسی به آنها را نمی‌توان پیش بینی کرد.

- گروه سوم، معتقدند که بهبود مؤثر ممکن است از لحاظ فنی امکان‌پذیر باشد، اما موانع فرهنگی و سازمانی عمیق که سدی در برابر تغییر محسوب می‌گردند، سازمان را در دستیابی به آن محروم خواهند ساخت.

تمام این پیشنهادات و نظریه‌ها ممکن است در زمانی خاص واقعیت داشته باشند. با این حال، شواهد موجود نشان می‌دهد که بهبود مؤثر در اجرای فرآیندهای کلیدی لجستیک، امکان‌پذیر، قابل دستیابی و در توانایی نیروهای مسلح است. به‌عنوان مثال؛ ارتش آمریکا در خلال سه سال گذشته با دستیابی به بیش از ۵۰ درصد کاهش در سفارش و زمان حمل برای یگان‌های نیروهای سرزمینی خود بسیار موفق عمل کرده است. این پیشرفت‌های بزرگ نشان دهنده تحولی مهم در اجرا و بیان‌کننده توانایی در جامعه لجستیکی ارتشها جهت انجام اصلاحات زیر بنایی است.

۲- بهبود در فرآیندهای لجستیکی

مدیریت سرعت بیانگر ابتکار سازمان جهت بهبود در اجرای فرآیندهای کلیدی لجستیک در حال حاضر است. مدیریت سرعت با استفاده از نوآوری‌های مدیریتی و فن‌آوری موفق در بخش بازرگانی، دقت و سرعت فرآیندهای لجستیکی را افزایش می‌دهد و در مسیر کاهش نیاز به منابع عظیم لجستیک قدم برمی‌دارد.

هدف اصلی مدیریت سرعت، دستیابی به بهبود مؤثر در فرآیند سفارش و دریافت تدارکات توسط کارکنان ارتش می‌باشد. فرآیند سفارش و حمل کالا به دو دلیل عمده از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است.

- دلیل اول اینکه عملیات موفقیت‌آمیز سیستم لجستیک بخوبی و به‌طور وسیع درک شده است. در حقیقت تعریف دیگر لجستیک این است که می‌گوید:

لجستیک یعنی "فراهم کردن کالا در زمان و مکان مناسب"

- علت دومی که متخصصین به آن اشاره می‌کنند زمان سفارش تا دریافت کالا است. به مدت چند دهه در خلال جنگ و صلح، فرآیند سفارش و حمل کالا دستخوش مشکلات اجرایی سختی بوده است. هر بخش، از درخواست یک قلم کالا گرفته تا دریافت یک محموله نه تنها کند عمل می‌شد، بلکه غیر قابل اطمینان بود و زمان سفارش و ارسال کالاها نیز بسیار متفاوت بود. بعضی از سفارش‌ها ظرف چند روز ارسال می‌شد اما بعضی دیگر، با اینکه در انبارها موجود بودند، هفته‌ها به‌طول می‌انجامید. به‌علاوه، عدم اطمینان نسبت به فرآیند محل و سفارش کالا موجب گردید تا افراد کالاها را احتکار و سفارش‌ها را به دو برابر افزایش دهند. ارقام نشان می‌دهد تا چه اندازه فرآیند ارسال و سفارش تحت نظارت مدیریت سرعت بهبود یافته است.

بسیاری از مجموعه‌های نیروهای زمینی در برخی از کشورها که جزء اولین گروه‌های شرکت کننده در ابتکار مدیریت سرعت بوده‌اند و در مقایسه با سایر یگان‌ها به منابع و سوده‌های بیشتری دست یافته‌اند.

فعالیت‌هایی که در زمره ابتکار مدیریت سرعت جهت بهبود سرعت و قابلیت اطمینان فرآیند حمل و سفارش کالا صورت گرفته اساساً در زمان حمل و سفارش نیروها در داخل برخی کشورها متمرکز گردیده اما به سرعت به یگان‌هایی که در خارج از کشور داشته‌اند نیز گسترش یافته است.

۳- ایجاد دگرگونی در قابلیت‌ها

از آنجائیکه قبل از ابتکار مدیریت سرعت سیستم حمل و نقل و سفارش کالا در نیروهای مسلح کند بوده است بسیاری از ضعف‌های اجرایی در فرآیندهای لجستیک آن مربوط به زمان‌های قبل می‌باشد. این سازمان در بیشتر موارد ضعف‌ها را شناسایی نموده است، اما تلاش‌های مکرر به‌منظور شناسایی و حذف هزینه‌های اضافی، مؤثر نبوده است. بنابراین، بررسی این نکته که چگونه ارتش تحت این ابتکار جدید چنین پیشرفت مؤثر و سریعی را در بهبود کارایی و اثربخشی یک فرآیند، همچنین پیشرفت همان شیوه بهبود برای دیگر فرآیندهای لجستیکی ایجاد نموده، حائز اهمیت است.

طرفداران این ابتکار اذعان می‌نمایند که مدیریت سرعت بر پایه روش جدید انجام کاری می‌باشد و الگوی جدید را برای مدیریت لجستیک ارائه می‌دهد. مفهوم و راهکار مدیریت سرعت دارای چندین جزء می‌باشد که در ذیل به آنها اشاره می‌شود:

۳-۱- چشم انداز فرآیند: براساس این نظریه سیستم لجستیک مجموعه فرآیندهایی فرض می‌شود که محصولات و خدمات را به مشتری عرضه می‌نماید. این فرآیندها نوعاً با سازمان‌ها همخوانی ندارند. بسیاری از فعالیت‌های کلیدی به وسیله سازمان‌های غیرنظامی و حتی غیر دولتی انجام می‌گیرند. علاوه بر فرآیند ارسال و سفارش کالا، دیگر فرآیندهای کلیدی لجستیک که قرار است تحت این ابتکار بهبود یابند شامل مواردی از قبیل تعمیر، ذخیره، آماد و مدیریت مالی می‌گردد.

۳-۲- تمرکز بر بهبود: مدیریت فرآیندهای لجستیک اساساً بر بهبود اجرای آنان متمرکز گردیده است. بهبود در سه بُعد دنبال می‌گردد که عبارتند از "زمان، کیفیت و هزینه" و به عبارت دیگر ابتکار مدیریت سرعت دنبال این است که فرآیندهای لجستیکی «سریعتر، بهتر و ارزانتر» انجام شود؛

۳-۳- روش‌شناسی بهبود فرآیند: اجرای فرآیندها با بکارگیری سه روش، شامل تعریف فرآیند، اندازه‌گیری فرآیند و بهبود فرآیند توسعه می‌یابند و این چرخه به‌طور مستمر تکرار می‌شود.

۳-۴- تأکید بر اندازه‌گیری اجرای فرآیند: اندازه‌گیری، یک فعالیت اصلی جهت توسعه بهبود محسوب می‌گردد و دلیل آن این است که اندازه‌گیری، به شناسایی کسری‌های بودجه و نواقص اجرایی به مجریان کمک نموده، تأثیر دخالت‌ها جهت بهبود اجرا را مشخص و به مجریان انگیزه می‌دهد.

۳-۵- استفاده از گروه‌های چند منظوره جهت افزایش قابلیت بهبود

به دلیل اینکه فرآیندها با محدودیت‌های سازمانی همخوان نیست و هر بخش ممکن است از لحاظ فنی پیچیده باشد، هیچ فرد یا سازمان مستقلی قدرت یا دانش کافی جهت ایجاد تغییرات مؤثر را ندارند و ائتلاف و توافق رهبران سازمانهای همجوار و رده اول مستلزم انجام تلاشی گسترده است.

در مورد ابتکار مدیریت سرعت، سه فردی که هسته اصلی و هیأت رئیسه را تشکیل می‌دهند و گاهی به‌عنوان گروه سرعت مطرح می‌گردند.

گروه متخصصین بایستی بهبودهای مورد نیاز را از طریق بکارگیری روش‌های تعریف فرآیند، اندازه‌گیری فرآیند و بهبود فرآیند، شناسایی و اجرا می‌کنند. این کار به‌وسیله دو نوع از گروه‌های چند منظوره به نام گروه‌های بهبود فرآیند و گروه‌های بهبود سایت یا منطقه‌ای اجرا می‌گردد.

هر یک از گروه‌های بهبود فرآیند، یک گروه بزرگ نظامی است. این گروه متشکل از متخصصین کاری است که به منزله بخش‌های یک فرآیند ویژه و همچنین جزئی از تحلیلگران مرکز ارتش محسوب می‌گردند. این مرکز یک مرکز تحقیق و توسعه است که توسط آن سازمان راه‌اندازی گردیده است.

از طرفی، هر یک از مجموعه‌های ارتش ملزم به ایجاد گروه‌های بهبود سایت که از متخصصین فنی و محلی تشکیل شده است، می‌باشند.

بهبود فرآیند حمل و سفارش کالا، تصویر مطلوبی از مفهوم و راهکار مدیریت سرعت را ارائه می‌کند.

تعریف صحیح در اولین قدم به ارائه تصویر واضحی از فرآیند کمک می‌نماید. بهبود فرآیند حمل و سفارش کالا مستلزم مشارکت متخصصین بسیاری از سازمان‌های داخلی ارتش، همچنین شرکت‌هایی که در خارج از ارتش قرار دارند می‌باشد. این متخصصین فرآیند را از زمانی که نیاز به یک قطعه شناسایی می‌شود تا زمانی که قطعه در دسترس مکانیک جهت نصب بر روی تجهیزات قرار می‌گیرد کنترل می‌نمایند. مرحله تعریف مشروح یا جز به جز، بسیار مهم و اساسی می‌باشد، زیرا، اگر چه بسیاری از کارکنان در بخش مربوطه‌شان در فرآیند، متخصص هستند اما هیچ‌یک از آنها فهم کاملی از این مرحله ندارند. فعالیت‌های گوناگونی از جمله حمل و نقل، تعمیر و نگهداری و آماد در فرآیند ارسال و سفارش کالا قرار دارد. همچنین بهبود فرآیند مستلزم دخالت تمام افرادی که نقش کاربردی دارند، می‌باشد.

زمانی که فرآیند تعریف شود، بهترین روش برای اندازه‌گیری آن جهت ایجاد یک بهبود، ضروری و لازم است. اگر چه مدیریت سرعت همان‌گونه که از اسمش پیداست در جستجوی بهبود زمان، کیفیت و هزینه است، ولی بیشتر بر کاهش چرخه زمانی فرآیندهای کلیدی تأکید می‌ورزد. اغلب، همین‌که زمان کاهش می‌یابد، کیفیت فرآیند بهبود یافته و هزینه‌ها کاهش می‌یابد. سفارش و زمان حمل کالا به عنوان زمان بین انجام یک سفارش و دریافت کالا تعریف می‌گردد. کاهش زمان سفارش تا دریافت کالا براساس سیستم استاندارد آماد هدف تعیین شده مورد نظر است و از آنجایی که سرعت و قابلیت اطمینان در مورد نیاز به بهبود مؤثر نیاز به شاخص دارد، بنابراین، شاخص اندازه‌گیری سیستم متریک مورد پذیرش واقع شده است.

گروه‌های بهبود فرآیند حمل و سفارش کالا داده‌های مربوط به سیستم متریک را جهت شناسایی مشکلات سیستمی مورد استفاده قرار می‌دهند. پس از بررسی و انجام مراحل تحلیل و سنجش مشخص گردید که بسیاری از قسمت‌های فرآیند که با سیستم متریک اداره شده و موجب گردیده که خدمات مشتری به‌طور مطلوب ارائه نگردد. به‌عنوان مثال، در بعضی از قسمت‌های فرآیند، سازمان‌ها خودشان را با استفاده مؤثر از کامیون‌ها مورد سنجش قرار داده‌اند. بنابراین، بارهای جزیی کامیون تا زمانی که یک بار کامل سوار گردد، به تأخیر می‌افتادند. مادامی که این هدف و سیستم متریک موجب استفاده کارآمدتر از کامیون‌ها شوند دستیابی به قطعه مورد نیاز را برای مشتری به تأخیر انداخته و در نتیجه زمان سفر و حمل کالا را برای بسیاری از سفارشات طولانی می‌سازد.

موضوع بهبود فرآیند که مربوط به آخرین قسمت تعریف فرآیند اندازه‌گیری و بهبود فرآیند است، شامل درک متوالی فرآیند ایجاد شده در مرحله تعریف، همچنین تشخیص منابع نواقص اجرائی که در مرحله سنجش مشخص گردیده‌اند می‌باشد. زمانی که بهبودهای احتمالی فرآیند شناسایی شوند، سازمان تغییراتی را که قادر به تشخیص آنها نبوده را به مرحله اجرا می‌گذارد. این تغییرات در سطح محلی از تعمیرهای کوچک مانند بهبود جریان کار در یک فعالیت ویژه آمادی گرفته تا متوقف کردن روش‌های

ثابت انجام کار از قبیل تغییر به‌سوی روش جدید حمل کالا، متغیرند. تأثیر مرکب تغییرات بر اجرای فرآیند در سطح کلان به صورت مؤثر رخ می‌دهد.

تقویت و افزایش مراکز نظامی و ساده‌سازی قوانین، موجب افزایش درخواست و دریافت فن‌آوری جدید و کاهش بررسی فرآیندها، افزایش بازده در تحویل محموله‌ها و استفاده از اطلاعات موجود سیستم متریک جدید، گردید. این تغییرات، گروه‌های بهبود محلی را قادر ساخت تا به استانداردهای اجرایی یک روز برای ثبت سفارش و یک روز برای دریافت و سفارش کالا، دست یابند.

تغییرات دیگر مستلزم ایجاد شراکت با سازمان‌هایی است که دیگر بخش‌های فرآیند حمل و سفارش کالا را کنترل می‌کنند، از جمله آژانس دفاعی لجستیک در آمریکا که آمادگاه‌ها، حمل کالاهای بازرگانی و شرکت‌های حمل و نقل کوچک را در سازمان خود دارد. آژانس مزبور جریان کار را از طریق آمادگاه‌های توزیع، سرعت بخشیدن به پردازش ترخیص کالا، بسته‌بندی و هدایت محموله‌ها جهت کم کردن نیاز به پست و بکارگیری مؤسسه‌های بازرگانی به‌منظور توزیع برنامه‌ریزی شده، بهبود بخشید. تحلیل‌های اجرای فرآیند حمل و سفارش کالا که توسط مرکز تحقیق و توسعه ارتش در حمایت از ابتکار مدیریت سرعت مطرح گردید، شامل دو بخش فرآیندی است که تحت کنترل مستقیم این سازمان قرار ندارد. این دو بخش شامل پردازش سفارشات در آمادگاه‌ها و جابه‌جایی یا انتقال کالاها از آمادگاه‌ها به مجموعه‌های نظامی می‌باشد. این تحلیل‌ها نشان می‌دهند که بیشترین تأخیرها و زمان‌های متغیر حمل در این بخش‌ها، منعکس کننده استفاده از انواع روش‌های حمل کالا جهت تعیین پایین‌ترین هزینه حمل به تناسب اندازه و وزن کالا می‌باشد. ترکیب روش‌ها سبب تأخیر بعضی سفارشات می‌گردد (به عنوان مثال، انتظار کشیدن تا زمانی که سفارش‌های کافی برای پر کردن کامیون انجام گیرد). و مؤسسات و سازمانهای مصرف کننده را مجبور به دریافت کالاهایی می‌نماید که اکثر آنها طبق برنامه نمی‌باشد.

بررسی‌ها نشان می‌دهند که اگر سازمانها و آژانس‌های دفاعی لجستیک بتوانند محموله‌ها و ارسال کالاها را مانند همان روش اولیه ارسال محموله به مراکز نظامی برنامه‌ریزی نمایند، تأخیرها و نوسانات در آمادگاه‌ها و بخش‌های ترانزیت کالا به‌طور قابل توجهی کاهش می‌یابد. در نتیجه فعالیت‌های دیگر از قبیل پردازش در آمادگاه‌ها، را می‌توان با برنامه‌های تحویل منظم کالا همزمان کرد. آژانس دفاعی لجستیک به منظور همکاری بیشتر با ارتش، استفاده از حمل و نقل برنامه‌ریزی شده با کامیون برای مراکز نظامی بزرگ را افزایش داد. طبق شیوه حمل و نقل برنامه‌ریزی شده با کامیون، آمادگاه‌هایی که مراکز نظامی بزرگ را زیر پوشش سرویس دهی خود قرار می‌دهند، بدون اینکه توجهی به حجم بار و تناسب ارسال محموله از طریق هواپیما داشته باشند، تمامی کالاها را به صورت زمان‌بندی شده برای آن سازمان ارسال می‌نمایند. آژانس دفاعی لجستیک به منظور افزایش فرصت‌هایی برای مورد استفاده قرار دادن روش برنامه‌ریزی شده حمل کالا از طریق کامیون تغییراتی را انجام داد.

آمدگاه‌ها به منظور دسته‌بندی محموله از اتوماسیون استفاده نمودند. همچنین کارت‌های ماشینی مشخص را برای مشتریان اصلی پستی ایجاد نمودند که این کار موجب کاهش بار کاری و زمان لازم جهت دریافت محموله‌ها گردید. در بعضی از آمادگاه‌ها محل انبارها بر حسب نیازمندی‌های نزدیکترین تأسیسات نظامی تغییر یافت که این امر موجب کاهش هزینه‌ها گردیده است. اگرچه، موضوع مدیریت سرعت برای بهبود زمان حمل و سفارش کالا برای نیروها و مراکز داخل کشور برنامه‌ریزی شده اما بسیاری از کارهای انجام گرفته در این مورد قابل بهره‌برداری برای یگان‌های خارج از کشور نیز می‌باشد.

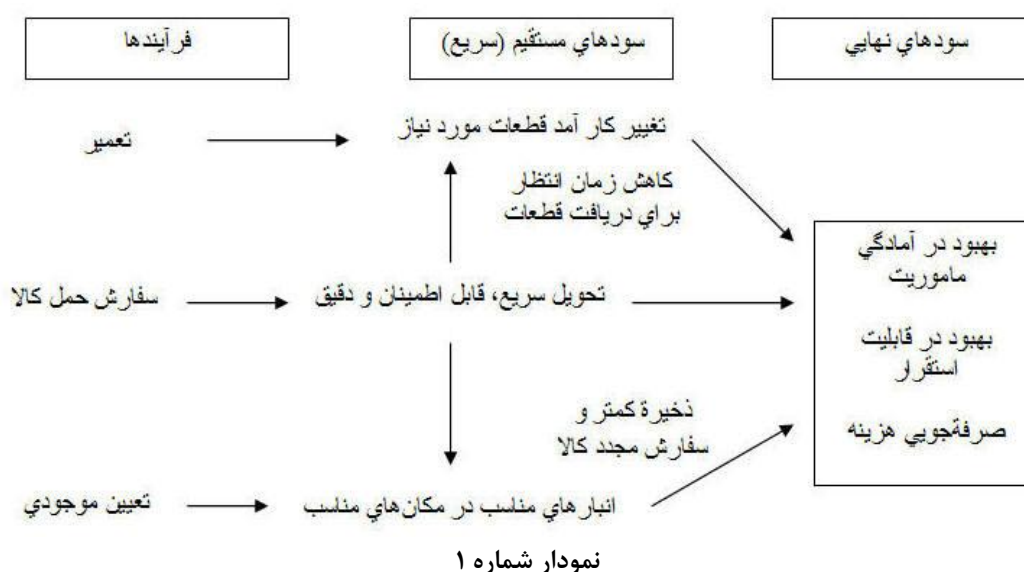
۴ - تحقق دگرگونی لجستیک نظامی

سخنان رئیس ستاد مشترک در مورد وابستگی بهبود و اصلاح در امور نظامی به دگرگونی در لجستیک کاملاً صحیح بود. تفکر جاری پیرامون عملیات‌های آینده یک سیستم لجستیکی را مبنای کار خود قرار خواهد داد که "سریعتر، مطلوبتر و ارزانتر" از نوع فعلی آن باشد. خوشبختانه موفقیت و ابتکار مدیریت سرعت نشان می‌دهد که این تحول به‌طور مطلوب در شرف تحقق است. ابتکار مدیریت سرعت به بهبود فرآیند حمل و سفارش کالا یا کاهش چرخه‌های زمانی محدود نمی‌گردد. با توجه به بهبود ظاهری، فرآیند حمل و سفارش کالا تحول در اجراء می‌تواند سریع و به‌طور نظام‌مند گسترش یابد. نمودار شماره «۱» نشان

می‌دهد که یک فرآیند بهبود یافته حمل و سفارش کالا دارای منافع مستقیم و غیر مستقیم زیادی است و بهبود این فرآیند به معنای تحویل سریع و قابل اطمینان قطعات یدکی و کالاهای دیگر در سازمان است.

یک فرآیند حمل و سفارش کالا که سریع و قابل اطمینان باشد، علاوه بر، رفع نیاز کاربر و تحویل بموقع آن کالا، تعداد سفارشات در سیستم را نیز کاهش می‌دهد، زیرا کاربران اطمینان دارند که کالای درخواست شده را بموقع دریافت خواهند کرد. همچنین آنها انگیزه بسیار کمی برای ذخیره کردن قطعات دارند زیرا، از این بابت مطمئن هستند که هر زمان قطعه‌ای را سفارش دهند آن قطعه سریعاً در اختیار آنان قرار خواهد گرفت.

همچنین، زمانی سفارش و حمل کالا بهبود یابد، فرآیندهای تعیین ذخیره آماد و تعمیرات سازمان نیز بهبود می‌یابد و فرآیند تعمیر، دستخوش تأخیرهای کوتاهتری می‌گردد؛ و این به دلیل عرضه مجدد و سریع قطعات می‌باشد. تحویل سریعتر کالا مستلزم داشتن انبارهای وسیع و حجیم نیست. مقدار صرفه‌جویی که از داشتن انبارهای کوچک و کم حجم یک کالا بدست آمده را می‌توان مجدداً جهت تأمین کالاها و قطعات بیشتر سرمایه‌گذاری کرد. بدین ترتیب بیشتر قطعات تعمیری و ضروری با سرعت بیشتر در اختیار مصرف کننده قرار خواهند گرفت.



بهبود در فرآیند لجستیک باعث بهبود در فرآیندهای کل سازمان می‌شود.

۵ - نتیجه‌گیری

لجستیک یکی از سیستم‌های بسیار مؤثر و پر هزینه برای سازمانها و نیروهای مسلح می‌باشد. افزایش کارایی و بهره‌وری در این بخش خصوصاً در نیروهای مسلح به عنوان یک آرمان برای اکثر کشورها مطرح است. همانطور که در مقاله اشاره شد لجستیک عبارت است از تأمین کالا به میزان مطلوب و در مکان مناسب.

نقش فیزیکی لجستیک در صحنه نبرد به هر میزان که افزایش یابد به همان مقدار از قابلیت ترک و جابجایی نیروهای عملیاتی کاسته خواهد شد لجستیک باید به مسیری هدایت شود که علاوه بر انجام بهینه و مطلوب نقش خود حضور غیر مستقیم و نامحسوس را در منطقه نبرد تجربه نماید و با کاهش هزینه‌ها و افزایش اطمینان در کاربران، حساسیت و نقش اساسی خود را به اثبات برساند یکی از عوامل مؤثر در این زمینه حرکت به سمت افزایش سرعت و به عبارت دیگر مدیریت سرعت است.

بهره‌گیری از ایده‌ها و روشهای مدیریت سرعت در هر سازمان و نیروی مسلح، میسر است و با برنامه‌ریزی صحیح و مرحله‌بندی امور، تحقق آن دور از دسترس نیست و لجستیک یکی از مواردی است که مدیریت می‌تواند در آن تحول اساسی ایجاد نماید.

- 1- Rimer.
- 2- *Revolution in Military Logistics.*
- 3- *Fontaine.*
- 4- *Fastabend.*
- 5- *Process Improvement Team.*
- 6- *Site Improvement Team.*
- 7- *Defense Logistics agency.*

منابع و مأخذ

- 1- *Edwards, Thomas J. and Rick Eden (1999), velocity Management and The Revolution in military Logistics , Army Logistician, January-February.*