

تلفیق در واحدهای لجستیک

تهیه و تدوین: دکتر سیدعباس کاظمی

چکیده

هنگامی که توسط مدیران و متخصصان تلفیق فعالیت‌ها در یک واحد خاص مطرح می‌شود. تمامی ابعاد تلفیق را نمی‌توان ملاحظه نمود و در نتیجه اهمیت تلفیق در میان واحدهای لجستیک به طور کامل مشخص نمی‌شود. این مقاله ضمن بیان تعریف‌های تلفیق در واحدها، به تلفیق در میان واحدهای لجستیک با هدف بهبود عملکرد توجه می‌کند. در این مقاله عوامل مؤثر در شکل‌گیری مراحل تلفیق و مراحل مختلف شکل‌گیری تلفیق بیان می‌شود.

۱- تلفیق در واحدها به چه معنی است؟

در ادبیات تعاریف مختلفی برای تلفیق ارائه شده است؛ برخی تلفیق در واحدها را به منزله تعامل یا ارتباط تعریف کرده‌اند که در آنها جلسات و جریان اطلاعات میان واحدها متضمن تلفیق اثر بخش است. [۵،۲،۱۱] مدیران و متخصصانی که به این تعریف استناد می‌کنند از جلسات و جریان اطلاعات مستند میان واحدها بهره می‌گیرند و برخی دیگر تلفیق در واحدها را به منزله همکاری بیان می‌کنند که در آن گروه کار مشترک، منابع مشترک و هدف‌های مشترک میان واحدها متضمن تلفیق اثر بخش میان واحدها می‌باشد [۸] مدیرانی که به این تعریف استناد می‌کنند بر آموزش و گروه‌های کار به طور مشترک تأکید دارند. همکاری براساس تأمین هدف‌های مشترک همه واحدهای شرکت کننده در تلفیق انجام می‌شود و بالاخره گروهی دیگر، تلفیق در واحدها را ترکیبی از تعامل و همکاری می‌دانند. [۶] مدیرانی که به این تعریف استناد می‌کنند به ایجاد تعادل میان تعامل و همکاری توجه می‌کنند.

برخی محققان معتقدند تعریف ساده و جامعی برای تلفیق وجود ندارد. [۴،۸] کدام یک از این تعریف‌ها باید توسط مدیران لجستیک برای توسعه روابط با واحدهای دیگر انتخاب شود؟ این مقاله به بحث درباره ویژگی‌های تلفیق توجه می‌کند و یک مدل مفهومی براساس میزان تلفیق میان واحدها و نحوه شکل‌گیری تلفیق را ارائه می‌کند.

۲- ویژگی‌های تلفیق میان واحدها

بخشی از ادبیات، تلفیق را به منزله تعامل تلقی کرده‌اند که در آن ارتباط به صورت جلسات و جریان اطلاعات میان واحدها شکل می‌گیرد. [۳،۱۰،۱۲] افزایش تماس از طریق جریان اطلاعات، از جمله راه‌های تلفیق میان واحدها توسط مدیران است که حاکی از استناد این مدیران به تعریف تلفیق براساس تعامل و مرادده است. [۳] برای مثال، واحد توزیع اقلام مصرفی باید اطلاعات مربوط به توزیع را به گونه‌ای انتخاب و منتشر نماید که ضایعات اقلام به حداقل برسد. به این ترتیب تعامل و مرادده

مؤلفه لازم در تلفیق میان واحدهاست و از آن نمی‌توان اجتناب کرد. مدیران باید توجه کنند که تعامل بسیار بالا با افزایش جلسات، مستند سازی و اطلاعات اضافی ممکن است مانع از تلفیق اثر بخش میان واحدها شود. تعامل، رویکردی ارتباطی است، زیرا تأکید آن بر تبادل اطلاعات میان واحدها با جلسات، گفتگوهای تلفنی، کپی اطلاعات و مانند آن است. در برخی موارد ارتباط به تنهایی نمی‌تواند روابط موفقیت‌آمیز میان واحدها را تضمین کند. [۷]

بخش دیگری از ادبیات تلفیق میان واحدها را به منزله همکاری تلقی کرده‌اند، که در آن واحدها برای هدف‌های مشترک با یکدیگر همکاری می‌کنند، به این ترتیب تلفیق با درجه بالایی از ارزش‌های مشترک، تعهد همه واحدها به هدف‌ها و رفتار مبتنی بر همکاری تعریف می‌شود. [۱۴]

در تعریف دیگر تلفیق به منزله هماهنگی و همسویی فعالیت‌ها در زیر سیستم‌ها برای کسب هدف‌های تلفیق تعریف می‌شود، این تعریف به ارتباط اشاره نمی‌کند. [۹] تلفیق را به منزله همکاری میان واحدها که نیاز به هماهنگی و همسویی فعالیت‌ها برای پاسخگویی به نیازهای محیطی دارند تعریف می‌کنند. در همکاری، روابط مستمر میان واحدها - نه مرادده میان واحدها - مورد تأکید است.

تأکید بر هماهنگی و همسویی واحدها توسط دیدگاه مشترک هدف‌های جمعی و منابع مشترک ممکن است و برای مدیریت روابط میان واحدها بر ساختار غیر رسمی تأکید می‌شود و محیط داخلی نیز براساس همکاری شکل می‌گیرد. برای مثال، هدف مشترک همه واحدها ارائه خدمات بهتر به رده‌هاست. رویکرد همکاری بر ایجاد روح همکاری میان واحدها تأکید دارد.

از این رو رویکردی گرایشی است. استفاده از رویکرد همکاری مستلزم تغییر در جو و فرهنگ سازمانی است. این تغییر ممکن است امکان‌پذیر نباشد و یا کارکنان از آن استقبال نکنند. رویکرد همکاری موجب غیر متمرکز شدن اقتدار می‌شود و در حالتی که نیاز به تصمیم‌گیری متمرکز باشد، ایجاد مشکل می‌کند. رویکرد همکاری متضمن فرآیندهای ساختار نیافته است که خود می‌تواند موجب سردرگمی کارکنان در ایفای نقش در فرآیند همکاری، دلسردی آنها و کاهش بهره‌وری استفاده از منابع و زمان برای فعالیت‌های مشترک میان واحدها شود. [۷]

دسته‌ای دیگر، تعریف ترکیبی از تلفیق ارائه کرده‌اند؛ [۶] این محققان تلفیق را به منزله تعامل و همکاری تعریف کرده‌اند. در این مقاله علاوه بر تعامل و همکاری، عوامل تعدیل‌کننده، نظیر اعتماد، حل تضاد و شباهت‌های فرهنگی نیز مورد توجه قرار گرفته‌اند؛ بنابراین تلفیق فعالیت‌ها میان واحدهای لجستیک با استفاده از تعامل و همکاری مورد توجه قرار گرفته، ضمن این که عوامل تعدیل‌کننده نیز مورد توجه هستند.

فرآیندهای لجستیک نشان می‌دهند که مدیران برای دستیابی به تلفیق موفق نیازمند درجه‌های متفاوت از تعامل و همکاری می‌باشند. مدیران می‌توانند با توجه به شرایط از ترکیبی از تعامل کم یا زیاد و همکاری کم یا زیاد برای تلفیق میان واحدها بهره‌گیری نمایند. [۷]

۳- تعریف تلفیق در واحدها

تلفیق میان واحدها به منزله فرآیندی از تعامل و همکاری میان واحدهاست که موجب انسجام آنها برای دستیابی به هدفها می‌شود. تعامل به جنبه‌های ارتباطی، یعنی تبادل اطلاعات کتبی و شفاهی میان واحدها، مانند جلسات، فاکس‌ها، تله کنفرانس‌ها، یادداشت‌های تفاهم و ارسال مستندات اشاره دارد، تعامل محسوس و قابل پی‌گیری است و همکاری میان واحدها به منزله خواست و اراده واحدها برای کار با یکدیگر تعریف می‌شود و در آن بر کار با یکدیگر، درک متقابل، دیدگاه مشترک، منابع مشترک و کسب هدف‌های جمعی تأکید می‌شود. همکاری از جنبه گرایشی روابط میان واحدهای مشخص است و بیانگر فرآیند مشترک، دو سویه یا چند سویه، ارادی و مؤثر برای دستیابی به هدفهاست. [۱] نمودار یک تلفیق میان فعالیت‌های واحدهای لجستیک را در دو بعد تعامل و همکاری و در چهار ناحیه نشان می‌دهد.

در ناحیه یک، تعامل پایین و همکاری پایین و شرایط عادی است، برای مثال، فعالیت‌های خاص واحد؛

در ناحیه دو، تعامل بالا و همکاری پایین است، شرایط با نااطمینانی کم همراه است، برای مثال، بازارهای با ثبات؛

در ناحیه سه، تعامل پایین و همکاری بالاست، شرایط با نااطمینانی بالا همراه است، برای مثال، سفارش‌های خاص،

در ناحیه چهار، تعامل بالا و همکاری بالاست، شرایط پیچیده است، برای مثال، سفارش‌های پیچیده،

تعامل میان واحدها

تعامل بالا	شرایط: نااطمینانی کم ۲ مثال: بازارهای با ثبات	شرایط: پیچیده ۴ مثال: سفارش‌های پیچیده
	شرایط: عادی ۱ مثال: فعالیت‌های خاص واحد	شرایط: نااطمینانی بالا ۳ مثال: سفارش‌های خاص
تعامل پایین	همکاری پایین همکاری میان واحدها	
	همکاری بالا	

شکل ۱- تلفیق در واحدهای لجستیک

عواملی نظیر اعتماد، حل تضاد و شباهت‌های فرهنگی در تسهیل شکل‌گیری مراحل تلفیق مؤثرند. [۴] اعتماد به صورت اعتماد میان افراد و اعتماد میان واحدها ظاهر می‌شود و افراد و واحدها به تدریج متقاعد می‌شوند که اعتماد در شکل‌گیری و

دستیابی به هدف‌های تلفیق تا چه اندازه مؤثر است. تضاد روی دیگر سکه اعتماد است. محققان به نقش حساس حل تضادها در موفقیت تلفیق توجه کرده‌اند. شباهت فرهنگی را مکانیزم قدرتمندی برای حل تضادها در شکل‌گیری و انجام تلفیق می‌دانند. [۴]

۴- مراحل شکل‌گیری تلفیق

این مراحل شامل تشخیص، تحقیق، تنظیم روابط، انجام تلفیق و در نهایت مدیریت مستمر آن است که در ادامه توضیح داده می‌شوند.

۴-۱- تشخیص نیازها و انتظارات: در این مرحله واحدها نیازها و انتظارات از تلفیق بالقوه را تشخیص می‌دهند. این تشخیص می‌تواند در هر سطحی از سلسله مراتب یا زنجیره ارزش انجام شود. هر یک از مدیران عالی، میانی و یا متخصصان می‌توانند این تشخیص را براساس دانش فردی، واحد سازمانی و مانند آن بیان کنند. همان طور که در شکل «۱» و «۲» نشان داده شده است، مرحله اول بر کلیه مراحل بعدی تأثیر دارد، این مرحله از دو جنبه در تلفیق اهمیت دارد:

(۱) حضور افرادی که در شکل‌گیری تلفیق مؤثرند.

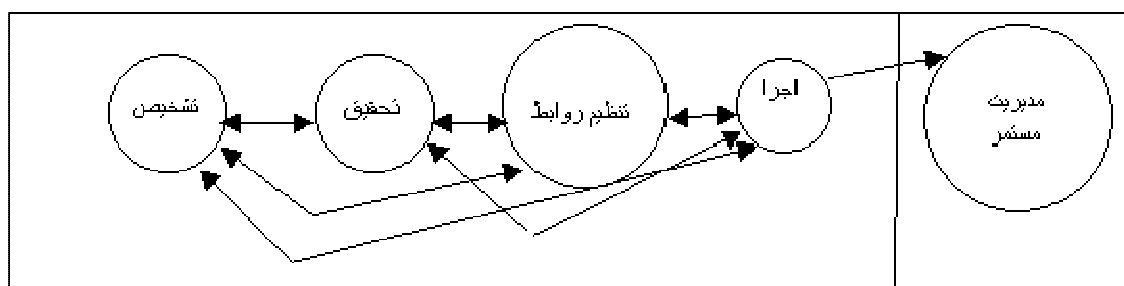
(۲) مطالعه اطلاعات مربوط به تلفیق‌های گذشته و فرآیندهای سازمانی که برای تبادل درس‌ها و تجربه‌های آموخته شده استفاده شده‌اند.

توجه نکردن به این نکات، تلفیق را در همان مراحل اولیه با اشکال مواجه می‌کند؛ بنابراین در این مرحله پیشنهادهای زیر می‌توانند مورد توجه قرار گیرند:

پیشنهاد ۱. ورود مدیران عملیات در مراحل اولیه تلفیق برای موفقیت در مراحل بعد مفید است.

پیشنهاد ۲. فرآیندهای سازمانی به منظور کسب، حفظ و انتشار آموخته‌های حاصل از تلفیق‌های قبلی و تجربیات ویژه

واحدهای شرکت‌کننده در تلفیق برای مدیریت مراحل تلفیق لازم است.



شکل ۲. مراحل شکل‌گیری تلفیق

۵- تحقیق درباره نیازها و انتظارات

در این مرحله واحدها برای مشخص کردن امکان دستیابی به انتظارات از تلفیق بالقوه استفاده می‌کنند. تحقیق معمولاً، شامل تجزیه و تحلیل‌ها به منظور اطمینان از توانایی‌ها و برنامه‌ریزی تخصیص منابع است. شکل «۲» وابستگی‌های این مرحله را نشان می‌دهد. توضیح مشخصی برای انجام ندادن تحقیق وجود ندارد. برای نشان دادن ارزش تحقیق پیشنهادها را زیر مناسب به نظر می‌رسند:

۱. تحقیق درباره انتظارات از تلفیق باید پیش شرط لازم برای مذاکرات مربوط به تلفیق باشد. توجه به هدف‌ها و توانایی‌های واحدها به نحو قابل توجهی می‌تواند تحقیق پیش از تلفیق را تقویت کند.
۲. تحقیق پیش از تلفیق باید، شامل موضوعات مربوط به هدف‌ها و توانایی‌های سازمانی باشد و در آن به همگرایی واحدها برای دستیابی به هدف‌های تحقیق توجه شود.

۶- تنظیم روابط

این مرحله در شکل «۲» نشان داده شده است. در این مرحله واحدها برای رسیدن به برنامه‌ای جهت انجام تلفیق مذاکره می‌کنند. مذاکرات نه تنها میان واحدهای شرکت‌کننده در تلفیق بلکه در حوزه داخلی واحدها نیز انجام می‌شود. چند پیشنهاد قبلی در این مرحله نیز اعتبار دارند. افرادی که دارای نقش عمده در هر مرحله از تلفیق هستند باید در این مرحله نیز درگیر شوند. واحدها باید به توافق‌هایی در زمینه امور حقوقی، مالی، فنی، استراتژی‌ها، ساختار و برنامه‌های عملیاتی دست یابند. در این مرحله رسیدن واحدها به یک توافق تا حد ممکن کامل اهمیت دارد. پیشنهادها را زیر در این مرحله مناسب به نظر می‌رسند:

۱. در این مرحله، هنگامی که واحدها روابطشان را مشخص می‌کنند باید درباره کلیه موضوعات مربوط به تلفیق، مانند هدف‌ها، تجزیه و تحلیل‌ها، طرح‌ها و برنامه‌های اجرایی به توافق برسند تا به موفقیت مراحل بعد مطمئن شوند. موضوعات و مشکلات سازمانی در قالب پیشنهاد فوق قرار می‌گیرند. برخی موضوعات و مشکلات سازمانی، شامل ساختارهای غیر قابل انطباق، فاصله زیاد فیزیکی، روش‌ها و فناوری‌های غیر قابل انطباق، ارتباطات و تعاملات میان افراد و واحدها را مشکل می‌کند. در این میان فرهنگ، اعتماد و حل تضاد در ممانعت یا پیشبرد تلفیق میان واحدها نقش دارند. با توجه به این موارد پیشنهاد زیر مناسب به نظر می‌رسد:

پیشنهاد: به توافق رسیدن واحدها در مرحله تنظیم روابط برای مرحله اجرای تلفیق می‌تواند مفید باشد. این توافق‌ها

می‌تواند در زمینه: (۱) ساختار سازمانی بهینه برای تلفیق؛

۲) راه‌حلهایی برای مشکلات و تنگناهای ارتباطی و روش‌ها و فناوری‌های ارتباطی؛ ۳) ابتکار برای بهبود سازمانی با هدف تقویت فرهنگ اعتمادسازی و حل تضادهای باشد.

اجرا. مرحله اجرا در شکل «۲» آمده است. این مرحله آخرین مرحله شکل‌دهنده تلفیق است و در صورتی که مدیران لجستیک پیشنهادهای قبلی را به خوبی به کار برند، اجرا با موفقیت انجام می‌شود. روشن است که مشاغل مربوطه تأثیر ویژه‌ای بر عملکرد تلفیق دارند. از یک سو، جابه‌جایی سریع افراد می‌تواند در تلفیق عامل تعیین‌کننده باشد و از سوی دیگر، منصفانه نیست افراد را در مشاغل با فشار زیاد و حساسیت کم برای مدت طولانی نگه داشت، اگر بخواهیم به یک تعادل منطقی در مدیریت مشاغل برسیم. پیشنهاد زیر مناسب به نظر می‌رسد.

پیشنهاد ۱. مدت اشتغال در مشاغل مربوط به تلفیق باید منطبق بر نیازهای تلفیق باشد. مشاغل پرفشارتر و طولانی‌تر باید حقوق و پاداش مناسب دریافت کنند.

برخی محققان معتقدند هر چقدر مدت شکل‌گیری مراحل تلفیق کوتاه‌تر باشد، احتمال موفقیت تلفیق بیشتر است و در این خصوص پیشنهاد زیر را ارائه کرده‌اند.

پیشنهاد ۲. تلفیق با مراحل فشرده شکل‌گیری احتمال موفقیت بیشتری دارد. [۴]

۷- مدیریت مستمر تلفیق

برنامه تلفیق ممکن است با گذشت زمان تکمیل‌تر شود و متناسب با هدف‌ها تغییرات مورد نظر در تلفیق میان واحدها اعمال شود.

مدیران باید در تمام مراحل ضمن جمع‌بندی تجربه‌ها و آموخته‌های جدید آنها را برای بهره‌گیری در تلفیق‌های بعد مستند نمایند.

۸- نتیجه‌گیری

با توجه به شرایط و نیازهای مدیران لجستیک برای تلفیق فعالیت‌های میان واحدها باید از یک دیدگاه چند بعدی توأم با تعامل و همکاری استفاده شود. براساس تعریف، تعامل متضمن فعالیت‌های ارتباطی، مانند جلسات و تبادل اطلاعات مستند است و همکاری به منزله یک فرآیند اثربخش که در آن واحدها با میل و اراده براساس هدف‌های مشترک کار می‌کنند. میزان تلفیق باید متناسب با نیاز و شرایط باشد (شکل ۱). در تلفیق میان واحدها باید به عوامل تعدیل‌کننده، مانند فرهنگ، اعتمادسازی و حل تضاد توجه شود. مراحل اصلی در شکل‌گیری تلفیق عبارتند از: تشخیص نیازها و انتظارات، تحقیق درباره نیازها و انتظارات،

مذاکره برای تنظیم روابط، انجام تلفیق و در نهایت مدیر مستمر تلفیق همراه با مستندسازی آموخته‌ها و تجربیات برای بهره‌برداری در تلفیق‌های بعد.

منابع و مآخذ

- 1- Appley, D.G. and Winder, A.E.; **An evolving definition of collaboration and some implications for the world of work** , ;The journal of Applied Behavioral scienc, vol. 13 ,No.3 1977, PP.279-271.
- 2- Bowersox, D.J., Daugherty, P.J., Dręge, C.L., Germain, R.N. and Rogers, D.S. ;**Logistical Excellence: It,s Not Business as usual**; Digital press, Burlington, MA, 1992.
- 3- Carlsson,M., ;**Aspects of the Integration of Technical functions for efficient product Development**; , R&D Management, Vol.21, No.1, 1991,PP.55-66.
- 4- George V.P. and Farris G. ;**Performance of Alliances: Formative Stages and changing orgnizational Influeces**; R&D Management, 29,4, 1999, PP. 379-389.
- 5- Griffin, A. and Mauser, J.R., ;**Patterns of Communication among Marketing, Engineering, and Manufacturing-a comparison between two product teams**; , Management science, Vol, 38., No.3, March 1992, PP.360-73.
- 6- Gupta, A.K., Raj, S.P. and wilemon, D. ;**The R&D Marketing Interface in high-Technology firms**; , Journal of product Innovation Management, Vol.2, 1985, PP.12-24.
- 7- Kahn, K.B. ;**Logistics and Interdepartmental Integration**; IJPOLM, Vol. 26, No.8, 1996. PP.6-14.
- 8- Lawrence, P.R. and Lorsch, J.W., ;**Differentiation and Integration in complex organizations**; , Administrative science Quarterly, Vol. 12, No.1 1967., PP.1-47.
- 9- Lorsch, J.W., **Product innovation and organization**, The Macmillan company, New york, NY, 1965.
- 10- Moenaert, R.K., Souder, W.E., De Meyer, A. and Deschoolmeester, D. ;**R&D-marketing Integration Mechanisms, communication flows, and Innovation success**; Jonuary 1994, PP.31-45.
- 11- Rinehart, L.M., cooper, M.B. and wagenheim, G.D. ;**Furthering the Integrafion of Marketing and logidtics through consumer service in the channel**; Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 17, No.1, 1989, PP. 63-71.

- 12- Ruekert, R.W. and waker, O.C.Jr ;**Marketing's Interaction with other functiona units: a conceptual framework and empirical evidence**; *Journal of Marketing*, Vol. 51, January 1987, PP. 1-19.
- 13- Schrage,M. ;**Shared Minds: The New Technologies of collaboration**; Random House, NewYork, Ny, 1990.
- 14- Souder, W.B. et al. ;**An exploratory study of the coordinating mechanisms between R&D and Marketing as an influence on the innovation process**; *Final Report to the National Science Foundation*, NTIS Number PB-279-366, 1977