

# مدل جدید ساختار سازمان - کار (تامین کالا در صنعت نفت)

## مقدمه

در گذشته‌های دور، مقوله تامین اقلام و تجهیزات فرایندی استقلالی داشت و واحدها اختیار در تصمیم داشتند و مهندسی خرید، در نظام تنظیمی و کانالیزه قرار نداشت و شرکت‌ها/ واحدها در بستری از بی نظمی به تامین کالا می‌پرداختند و واحدی با نام مدیریت بازرگانی وظیفه تنظیم این بخش را داشت تا اینکه در دهه ۱۳۶۰ ش. انضباط بسترریزی شد و اساس تهیه و تامین کالا به فرایندهای زنجیر وارگی نظام تمرکزی سپرده شد. زنجیره تکمیل و تکامل در اواخر همان دهه منتج به تشکیل شرکت کالا گردید. بنیان پایه شرکت، بر تمرکز و هدف‌مندی گرایش داشت و این برنامه موفق می‌بود، اگر:

۱- در اهداف گذاری، نتایج نشانه ترسیم می‌شدند

۲- ساختار "سازمان - کار" منعطف می‌بود

۳- عوامل دقت/ سرعت فرایند سازی می‌شدند

۴- دکترین مهندسی در فرایند تامین کالا حفظ و پایش می‌یافت

۵- نبود برنامه‌ریزی استراتژیک در فرایندهای سیاست‌گذاری و کار

اما نظام تامین کالا در شرکت کالا در چالش سیاست تمرکز زدائی کشور- دولت گرفتار شد و پایه‌های لرزان آن نظام، تاب مقاومت در برابر شتاب نوگرایی در مدیریت دولتی نوین نیافت و شرکت کالا در کانال چند پارگی تصمیمات غیر کارشناسی، در زیر آوار تمرکز زدائی و خصوصی‌گری در تگنا قرار گرفت و...  
بنیان ساخت در برنامه مدیریت اقتصادسیاسی کشور، نگاه رویکردی برای پیاده نمائی برنامه‌های "الگوی اقتصاد مقاومتی و همدلی و همگرایی در بستر دولت- مردم" است و برنامه‌های کلان حاکمیتی حرکت بدان سو را دارند و اینک که اساس سامانه تامین کالا در صنعت نفت در وضعیت همان دهه (بی نظمی) قرار دارد و مبنای تغییر گسترده در سامانه تهیه و تامین کالا الزامی گردیده است؛ لذا در اقتضای وضعیت و شرایط پیش رو، باید بهترین "دیدگاه" را نگاه کرد و رضایت بخش‌ترین تصمیم را برگزید. تا تغییرات ایجاد می‌نماید مناسب‌ترین رهیافت برنامه‌ریزی شده را در تحول استراتژیک سامانه تامین کالا برقرار نماید.

در این نوشتار به ترتیب موضوعات:

- (۱) نیاز به سامانه هوشمند- متمرکز برای جاری نموده نظم دانائی و خرد ورزانه در مقوله تهیه و تامین کالا ترسیم می‌گردد.
- (۲) تفاوت ماهیتی سامانه‌های شرکت و مدیریت/ معاونت طرح می‌گردد.
- (۳) مدل پیشنهادی تحول ارائه می‌شود.

اضافه آنکه، چون انحلال شرکت کالا قطعی می‌باشد و نام دیگری متصور نمی‌باشد، لذا در سرتاسر مطالب مطروحه نام واحد آلترناتیو با ماهیت نوع کاری که خواهد داشت، (واحد رابط - تنظیم‌گر) بیان می‌گردد.

## ایجاد زنجیره ارزش و زیر ساخت در سامانه تامین کالا

شاید بسیاری افراد که نگرش زدایش تمرکز در فرایندهای کار از جمله تامین کالا را تجویز می‌کنند و برنامه‌های تمرکززدائی در سه دهه اخیر در کشور نیز بر این مبنا ریخته شده است. و اگر چه دو برنامه "کوچک‌سازی و تمرکز زدائی" در الگوی مدیریت دولتی نوین کشوری، برنامه‌های همسان و همگام در سیاست سازی کلان کشوری محسوب می‌شوند، اما باید خاطر نشان نمود که همین دو برنامه، تفاوت‌های ماهوی در اجرا دارند. یعنی اینکه کوچک سازی و تفویض اختیار بسیاری امور به مردم نشانه‌ای از بروز مردم سالاری و مشارکت عمومی در تصمیمات کشوری هستند. و زدایش تمرکز در بسیاری امور در همین راستا باشد. ولی باید در نظر داشت که تمرکز زدائی در برخی امور اثر بخشی کارآمد در فرایندهای کار ندارد و با حفظ تمرکز در الگوئی هوشمند، می‌توان کارآمدی موثر و مفید را در جریان و نتیجه کار خلق نمود. بر این مبنا پروژه تهیه و تامین کالا در صنعت نفت در فرایندی متمرکز و یکپارچه که متعاقبا شرح داده خواهد شد، حاصلی مفید و نتیجه‌گرا خواهد داشت.

### ○ تمرکزگرائی در فرایند سیستماتیک

یکی از ابعاد مولفه‌ای مدیریت نوین در سامانه ساختار اجتماعی- اداری، تمرکز زدائی در فرایندهای کار- ساختار می‌باشد و در طول سه دهه اخیر که دولت گرائی/ سالاری در سطح جهانی تضعیف گردیده است، بسیاری از سطوح اختیارات از نهادهای دولتی به سطح اجتماع منتقل گردیده و نهادهای مدنی- عمومی تقویت شده‌اند. اما مقوله "زدایش تمرکز" بطور قطع و یقین پاسخ‌گوی همه گونه فرایندهای کنش- واکنش نیست و در بسیاری امور، تمرکز گرائی عنصر "حل مسئله" در فرایندهای فعالیتی می‌باشد. مقوله تهیه و تامین کالا در سطح نیازمندی‌های فراگستر صنعت نفت، یک فرایند سهل و ابتدائی نیست که در یک سیاست ساده مدیریتی مرتفع گردد. در فرازهای بعدی مشکلات ایجابی/ ایجادی در یک برنامه گسترده تمرکز زدائی طرح خواهند شد؛ و لذا بر این مبنا تمرکز در فرایند تامین کالا و تجهیزات در برخی امور اجتناب ناپذیر و الزامی می‌باشد. سامانه تهیه و تامین کالا در مدل پیشنهادی سیال و در تعامل سازنده با محیط است. یعنی در برابر تغییرات اجتناب ناپذیر در محیط، این مدل با دارا بودن مغز هوشمند (کمپته تطبیق و سنجش)، قابلیت و ظرفیت شناور در سیاست‌گذاری و تغییر برنامه دارد و ساختار سازمانی مدل بصورتی طراحی می‌گردد که در محیط متلاطم و غیر قابل پیش- بینی مناسب‌ترین تعامل و ارتباط را برقرار می‌نماید و در بعدی دیگر، چون "ساختار تیمی خود گردان" قابلیت انعطاف و سازگاری برای همه نوع کار را دارد، لذا طراحی کار و وظائف نیز منعطف و سیال می‌باشند.

یقیناً پیشنهاد این مدل گرایش تمرکز در همه امور نیست، بلکه قطعیت تمرکز صرفاً در زمینه تهیه و تامین تجهیزات و اقلام استراتژیک و سنگین می‌باشد و قانداً اگر تامین کالا در همه سطوح صنعت نفت غی رتمرکز گردد، قطعاً شاهد اتفاقات ناخوشایندی به شرح ذیل خواهیم بود:

- بی نظمی در سامانه تامین کالا
  - گریخت رقابت و کیفیت از بستر فرایند تامین کالا و بازار
  - "قیمت" اجناس در چند گانگی گرفتار می‌شوند
  - اهداف و برنامه‌ها در "همان‌خواهی" کالا و اقلام دچار فرایندها و ساختارهای اریب و تخریب می‌گردند
  - کثرت مبانی تصمیم سازی و نهایتاً اخلال در سامانه تامین کالا
  - افزایش نیروی انسانی و منابع مالی
  - سردرگمی در مبانی پاسخ گوئی و فرایندهای حقوقی/ قضائی
  - قانده و هنجار "نتایج اثربخش" در حوزه تامین کالا برقرار نمی‌گردد و فعالیت‌ها و فرایندها در سامانه تامین کالا قانده‌مند نمی‌گردند
  - فساد در فرایندها توزیع می‌گردد و رانت، ارتشاء و اختلاس بعنوان بزه‌های دولت نهاد ترویج می‌گردند
- بنابراین تمرکز در بسیاری امور مفید و اثربخش می‌باشد. پس بهتر است که پروسه تامین کالا در سامانه‌ای قانده‌مند، قالب بندی گردد تا بتوان زنجیره ارزش را جاری نمود. در این مدل سامانه تامین کالا در سه بخش قرار می‌گیرد:
- متقاضی (درخواست کننده کالا)
  - رابط (واحد تنظیم کننده فرایند ساخت - خرید)
  - بخش سازنده - فروشنده (بخش خصوصی)

که سه سازمان ذکر شده در یک فرایند یکپارچه از کار، یک ساختار با ماهیت ادغامی تشکیل می‌دهند و پروسه نیاز به کالا و تجهیزات، از ابتدا تا حصول نتیجه، در هسته عملیات (واحد رابط - تنظیم گر) رصد و نظارت می‌شود. کمیته تطبیق سنجش مغز هوشمند فرایند و تیم‌های خودگردان عامل کنترل و پیگیری فرایند هستند. کمیته مزبور ضمن اینکه فرایند (تقاضا - ساخت / خرید) را هوشمندانه هدایت / حمایت / نظارت می‌نماید، بوسیله شبکه هوشمند نت بر تمامی فعالیت‌ها و فرایندهای خرید که خارج از چتر خویش می‌باشد نیز کنترل‌گری دارد. این نظارت بر مجموعه‌ای است که در دایره تمرکزگری قرار ندارد و شرکت‌ها / واحدها راساً اقدام به تهیه و تامین کالا می‌نمایند.

## ○ نقش و وظیفه سامانه "رابط- تنظیم گر"

با توجه به مطالب قبل گفته شده، ارتباط استقلالی متقاضی با بخش سازنده- فروشنده در بسیاری از امور اثربخشی و کارآمدی ایجاد نمی کند و وجود "رابط" (هر نام و ساختار) در یک ساختار تمرکزگرا با ترسیم نقش و وظائف زیر از الزامات ضروری برای خلق هویت (انتفاع و اثربخشی) می باشد.

- ایجاد نظام دانائی و هوشمندی در سامانه تامین کالا با وجود سه عنصر (متقاضی- رابط- سازنده/ فروشنده) در یک نظام خطی همگام و پیوسته
- ساخت سامانه هوشمندی در عملیات تامین کالا و تنظیم "نفع" صنعت نفت در انتخاب هوشمندانه و خرد ورزانه برنامه ساخت یا خرید در حوزه نیازها
- نظام مهندسی شده در فرایند تامین کالا با ادغام کار هم جهت، با وجود سه نظام سازمانی مستقل (متقاضی- رابط- سازنده/ فروشنده) در سامانه تامین کالا
- پایش وظائف حاکمیتی صنعت نفت- دولت (هدایت، حمایت، تسهیل گری، نظم دهنده) در نظام تامین کالا
- هسته عملیات برای مهندسی عمق عملیات
- مغز سامانه (کمیته تطبیق و سنجش) کنترل هوشمندانه در حمایت از تولید ملی دارد و اولویت نگاری ارزنده بر برنامه ساخت- خرید ایجاد می کند
- خلق بافت ترکیبی تناسب/ تعادل/ انتفاع در دو بستر صنعت و ملی
- جلوگیری از آناارشی در فرایندهای تامین کالا و کانالیزه نمودن فرایندهای مذکور
- تیم های خودگردان نظارت عالی بر برنامه دارند و عناصر "سرعت و دقت" را در فرایند حفظ می کنند
- کاهش هزینه های مالی و بوروکراتیک درون سیستمی
- کاهش نیروی انسانی در فرایندهای کار
- ایجاد ماهیت تمرکز و کنترل گری در فرایند خطی (تقاضا ↔ ساخت/ فروش)
- کنترل و نظارت بر فرایندهای خصوصی سازی در سطح کسب و کار
- یکپارچه سازی فرایندهای تعامل و ارتباط با بازار و بخش خصوصی
- عدم دخالت دولت در فعالیت های ماهیتی بخش خصوصی و کمک در رشد بخش خصوصی
- نقش گذاری موثر برای باز آفرینی حوزه جدید در بازار و اثرگذاری در تنظیم بازار محدوده حوزه کار
- ایجاد بازار هدف در نظام بازار و صنعت ملی
- کنترل موثر منابع در تمامی حوزه ها
- نظارت بر فرایندهای بستر نظام برای جلوگیری از بروز و اشاعه فساد در لایه های سازمان و کار

- بازپروری و اصلاح اثربخش در فرایندهای کار و ساختار سازمانی
- صرفه جوئی ناشی از مقیاس در امور مشابه

### ○ نتیجه‌گرائی و هدف‌گذاری

حال که قرار است برنامه تامین کالا در سامانه نوینی قرار گیرد، بهتر است که مدل ساختار- کار مهندسی تامین کالا در مدلی پارادایمک با هویت‌سازی مولفه‌های نتیجه‌گرائی و هدف‌گرائی پدیدارگردند و شاخص‌های زیر در مدل ساختار سازمان- کار پایش گردند:

- تعامل و تعادل در بسترهای کار و ارتباط (هم‌زبانی و هم‌دلی)
- بازنگاری شاخص‌های اقتصاد مقاومتی
- بیشترین دقت و سرعت در فرایندهای ساختار ریزی
- حضور موثر و گسترده مردم (بخش خصوصی)
- فعال نمودن بخش خصوصی در زمینه‌های حضور
- بسترریزی عنصر رقابت در مناسب‌ترین وضعیت و حالت در بازار
- هوشمندسازی شبکه خرید
- پایه‌ریزی فرایندهای تامین کالا (ساخت و خرید) در جهت رویکردی دولت الکترونیک
- یکپارچگی در برنامه‌ها و سیاست‌ها برای اجتناب از گسیختگی فرایندهای کار
- حفظ قدرت و اختیار در سامانه متمرکز مقتدر در ستاد صنعت نفت (هسته عملیات)
- مدیریت اقتضائی و سیستماتیک در کشف فرصت‌ها (جلوگیری از فرصت سوزی)
- برنامه‌های سیال و شناور برای انطباق و سازگاری با شرایط محیط
- پراکنش اعتماد و احترام در تعاملات درون / بیرون سازمانی (خصوصا با بخش خصوصی)
- تقویت مسئولیت و تعهد در بین کارکنان با پخش توسعه شغل در سازمان
- نهادینه سازی تخصیص و تقسیم کار در سه بخش متقاضی- رابط- سازنده/ فروشنده

### هویت سازی سامانه‌ای با ماهیت کارکردی رابط- تنظیم‌گر

در دو دهه اخیر که شرکت کالا نقش رابط و تنظیم‌گری برای سامانه سازی مناسب در پروژه تامین کالا بود، این شرکت گام‌های اساسی و مهمی در این مورد برداشت و تاثیرات نهادینه‌ای بر جای گذاشت. اما به جهت عوامل بیان شده در مقدمه، نتوانست سامانه تامین کالا را در برابر تهدیدات و فرصت‌ها بازسازی نماید؛ و علیرغم داشته‌های "قوت و قابلیت" در نهاد درون سازمانی، تعامل سازگاری با ظرفیت محیط ایجاد ننمود و در تندباد تغییر و تحول، در باد سیاست‌های موجی و

غیرکارشناسی گرفتار گردید و امروز موقعیت مناسب و شایسته‌ای ندارد. حال آنکه در شرایط پیش‌رو و وضعیت جدید، در صورت بازشناسی توانمندی‌ها کارکنان و با زنگاه به قابلیت‌های مهارت و حرفه کار در طول سه دهه فعالیت مستمر و مفید، امکان باز پرورش فرایندهای نوین با ارتقاء ساختار سازمان و کار ارزشمند میسر می‌باشد. لذا با وجود نیروی انسانی ارزشمند و متبحر در این میدان، صنعت معظم نفت نیازمند مدلی تحول‌گرا در حوزه تامین کالا و تجهیزات می‌باشد، که ضمن بر آورده نمودن نیازمندی‌ها، تکنولوژی‌های نوینی نیز در تمامی زمینه‌ها خلق نماید.

بنابر این در این راستا لازم است سامانه استراتژیک تامین کالا بانقش وظیفه‌ای و حوزه کارکردی و عملکردی نوینی باز ظهور گردد و مدلی نو در ساختار-کار طراحی و ترسیم گردد. قبل از آنکه مدل پیشنهادی طراحی گردد، لازم می‌نماید برسازی واحد "رابط- تنظیم گر" با هر اسم و ماهیتی باز نقش گردد و بتوان با یافت و ایجاد تعامل موثر و مفید در برابر تهدیدات و فرصت‌های محیط نامتعارف و غیر قابل پیش‌بینی، نقاط قوت را برجسته نمود و از کمیت و کیفیت نقاط ضعف کاست.

### ○ شرکت / مدیریت / معاونت

به دلیل سازگار نبودن ساختار و نظام کار شرکت کالا با وضعیت جدید در حوزه دو سیاست کلان صنعت (ساخت و خرید)، مبنای دگرگونی و تحول در سامانه تامین کالا و تجهیزات قطعی و الزامی است و در نگاه مدیریتی ضرورت دارد که برنامه‌ای استراتژیک و نوین طراحی نمود. شاید سبک مدیریت "آزمون و خطا" سبکی زمینه‌ای در فرایند مدیریتی باشد ولی قطعاً بهترین نیست. و باز تاسف اینکه مدیریت نهادی در ایران بر پایه همین شیوه آزمون و خطا است. به این مفهوم که نهاد مدیریت بر اصول زیر پایه گذاری شده است:

- بر مبنای اهداف کوتاه مدت، تاکتیک‌های نامناسب اتخاذ می‌گردد
- به علت عدم آشنائی به علم مدیریت و نبود نگرش اثربخشی در فرایندهای مدیریتی شناخت تعمقی و تاویلی از متن برداشت نمی‌گردد
- بجای آمیختن نگرش مدیریتی با برنامه‌های استراتژیک و بلند مدت، از تاکتیک‌های موجی و گذرا بهره گرفته می‌شود
- تبیین و استنتاج نظری و عملی و ارائه تفسیرسازه‌ای حل مسئله، حلقه مفقوده در بافت مدیریتی است

در نتیجه برنامه‌ها و سیاست‌ها معمولاً دچار وضعیت با صورت زیر می‌گردند:

- برگشت به عقب
- تغییر برنامه در نیمه عملیات
- شکست برنامه‌ها

بر این مبنا باید از نگرش‌های صوری و سطحی اجتناب نمود و میدان عمل را به نگرش‌ها و تصمیمات فرصت‌ساز و دوری از سنت‌گرائی قرارداد. بدون تغییر در الگوهای اندیشه‌ای قادر نخواهیم بود، مسائلی را که با الگوهای فکری خود ایجاد کرده‌ایم بر طرف نمود (انیشتن). تغییر برنامه‌ریزی هدف‌گرا در چارچوب چشم‌انداز آتی، پلی است بین حال و آینده صنعت نفت در جهت دست‌یابی به اهداف اثر بخش‌تر. شاید فلسفه مدیریتی ژاپن بتواند عنصری راه‌گشا در برنامه‌سازی برای آینده باشد:

"برای آینده آماده باش و هوشمندانه کارکن، نه سخت‌تر"

هوشمندانه کارکردن نیمی از بستر فعالیت و کار است و دیگر نیمه آن کار هوشمندانه بر روی پدیده‌های درست و مهم است. مدیریت هدف‌گرا و نتیجه‌نگر، به اثربخشی عملکرد تاکید دارد نه نوع عملکرد. یعنی "کار درست کردن" و نه "درست کار کردن". بر این اساس، نگرش درست در ایجاد ساختار نوین سازمان و کار:

"انتخاب نوعی درست از کار و اجتناب از بیهوده‌کاری"

سیاست کلان فعلی در وزارت نفت، این است که ماهیت واحد رابط-تنظیم‌گر تغییر پیدا کند. یعنی شرکت کالای نفت (شرکت پشتیبانی ساخت و تهیه کالای نفت) منحل گردد و سامانه واحدی جدیدی با ماهیت اسمی "مدیریت بازرگانی و یا معاونت بازرگانی" ایجاد گردد. لذا بر این مبنا نقاط قوت و ضعف این تغییر ماهیتی با مقایسه ماهیت "شرکت" و غیر شرکت "معاونت یا مدیریت" معرفی و تعریف می‌گردند.

○ نقاط قوت / ضعف فعالیت سامانه‌ای "شرکت"

مبانی قوت:

- اقتدار سازمانی و گسترش فعالیت‌ها
- سرعت در سیاست‌سازی
- ارتباط موثر و مستقیم با بازار- بخش خصوصی
- ارتباط و تعامل اثربخش در حوزه خرید خارجی
- شفافیت و سهولت در پیاده نمودن نقش‌های حاکمیتی (نقش اصلی سازمان- رابط)
- توسعه منابع انسانی

مبانی ضعف:

- افزایش هزینه‌های کلان
- افزایش پست‌های مدیریتی در سطح سازمان- صنعت

- افزایش نیروی انسانی در سطح کلان

○ نقاط قوت/ ضعف فعالیت سامانه‌ای "مدیریت یا معاونت"

مبانی قوت:

- کاهش لایه‌های مدیریت
- کاهش هزینه‌های سازمان
- کاهش نیروی انسانی
- افزایش حجم کار در ستاد

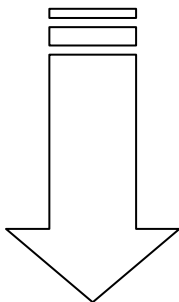
مبانی ضعف:

- اختیار کمتر در تصمیم‌گیری و اختیار اندک در تصمیم‌سازی
- ظرفیت سیاست‌سازی ندارد و صرفاً اقدام‌گری می‌کند
- فاصله بامبانی قدرت و در نتیجه کاهش سرعت در فرایندهای تصمیم‌سازی
- افزایش لایه‌های سازمان در سلسله ارتباط با راس هرم سیاست‌سازی
- افزایش هزینه‌های بوروکراتیک سازمانی
- کاهش اندازه سازمان
- اختیارات ارتباط و تعامل با مبانی بازار- بخش خصوصی کاهش می‌یابد
- در حوزه ارتباطی برای خرید از خارج، مشکلات اساسی دارد
- مسئولیت و پاسخ‌گوئی در چارچوب مبانی حقوقی مشکل دارد
- خلق مطلوب‌ها در اختیار- قدرت خلق می‌گردد(نه در وضعیت ساختار ضعف)
- ماهیت وظائف حاکمیتی دچار ابهام در نقش می‌گردند
- ضربه‌پذیری بسترهماهنگی وهمنوائی
- فربه شدن ساختار سازمان ستاد

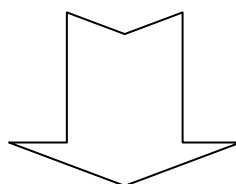


## وظائف خرید و حمایت از ساخت داخل

شرکت



مدیریت



ابهامات

- 
- کاهش اقتدار و قدرت نظام سازمانی؟
  - مسئولیت پذیری حقوقی - سازمانی؟
  - تعامل با دفاتر خارج کشور در دوران آرامش؟
  - چگونگی تصمیم سازی فوری در هنگام نیاز؟
  - چگونگی فرایند سیاست سازی و تصمیم سازی؟
  - شیوه سازگاری و انعطاف در برابر تغییرات محیط؟
  - چگونگی انتقال اطلاعات در لایه‌های سازمان برای سرعت عملیات؟
  - چگونگی ارتباط و تعامل سازنده و اثربخش با انجمن سازندگان؟
  - هماهنگی عملیات در یکپارچگی عملیات (متقاضی - رابط - سازنده)؟
  - ایفای نقش‌های حاکمیتی (هدایت - حمایت - نظارت - تسهیل‌گری)؟
  - ابهام نقش ذینفعان (مدیریت کلان، متقاضیان، کارکنان، بخش خصوصی)؟

## مدل پیشنهادی

تهیه و تامین کالا و تجهیزات، همیشه از دو حوزه صورت گرفته است:

خارج از کشور

داخل کشور

در گذشته‌های نه چندان دور، صنعت نفت دفاتری در خارج از کشور برای یابش و تامین کالا داشت و عمده خرید خارجی از این مبانی صورت می‌گرفت. با تغییر سیاست کلان رژیم سیاسی کشور برای ترجیح تهیه و تامین کالا در داخل کشور، دفاتر خارج از کشور بسته شدند و نگرش تهیه و تامین کالا به داخل تغییر یافت و بر مبنای پایه‌های بنیادی الگوی "اقتصاد مقاومتی"، گرایش تامین کالا و تجهیزات، به تولید ملی و حمایت از ساخت داخل گرایش پیدا نمود. بنابر این ضرورت دارد که فرایند تامین کالا در صنعت نفت نیز بر سامانه داخل کشوری پایه گذاری گردد و نگاه تهیه و تامین به داخل کشور و جنس ایرانی باشد. نگاه اولیتهی در سامانه تامین و تهیه کالا در ترجیح پیوستاری بصورت زیر است:

اول - حمایت از تولید ملی و ساخت داخل

دوم - خرید از داخل

سوم - خرید از مبانی خارج از کشور

بر این اساس، باید ساختاری از (سازمان - کار) طراحی گردد که در فرایندی هوشمندانه، انتخاب عقلانی در اولویت گذاری نیازمندی‌های متقاضیان در سطح صنعت ایجاد نماید و بر اساس نفع صنعت نفت، کانال‌های تهیه و تامین شناسایی و انتخاب گردند. بر این اساس سامانه تامین کالا در کانال "باری به هر جهت" گرفتار نگردد و سامانه‌ای طراحی گردد که در بهترین وضعیت کالا و تجهیزات تامین گردند و نفع نهایی صنعت نفت حفظ شود.

هدفمندی و نتیجه‌گرائی از عناصر اساسی در افق سیاست حمایت از تولید ملی در داخل کشور هستند. بنابر این برنامه تهیه و تامین کالا و تجهیزات در شرکت ملی نفت نیز باید همین هم راستائی و هم‌گرائی را پویش نماید. بر این مبنا مدل پیشنهادی، سامانه‌ای با برخورداری از دو برنامه "ساخت و خرید" ایجاد می‌کند. یکی از عارضه‌های برنامه ساخت داخل در کشور، افتراق برنامه‌ای در بین دو سیاست ساخت و خرید می‌باشد (اصولاً نگرش تک بعدی از آسیب‌های بنیادی در سیاست سازی در کشور می‌باشد). با نگاهی به بسترهای نیاز سنجی در متن جامعه، برنامه‌های یکپارچه و هم جهت امکان برآورده ساختن اهداف را تقویت می‌نمایند و در صورتی که دو برنامه (ساخت و خرید) در بسترهای جداگانه دیده نشوند و نیازهای صنعت نفت در سامانه‌ای هوشمند مطالعه و راهبری گردند، به یقین نتایج شایسته‌ای بجا خواهد گذاشت. در این وضعیت، رسیدن به سه برنامه کلان - راهبردی در جهت "جامعه سالم و حاکمیت نیک" قطعی بنظر می‌رسد:

۱- بهبود بستر حمایت و راهبری تولید ملی

۲- فراخ شدن برنامه مردم سالاری و حضور بخش خصوصی در بازار ساخت کالا

۳- رشد و توسعه بستر صنعت در بستر ملی

بنابر این لازم است برنامه‌های استراتژیک تأمین کالا، با هدف ترکیب نمائی دو سیاست فوق تدوین گردند. مدل پیشنهادی الگوهای در هم ریخته و ترکیبی را برای سیاست تأمین کالا پیش بینی می‌کند. برنامه‌ها و سیاست‌ها در مدل، ترکیبی یکپارچه و نتیجه‌گرا را در فرایند ساخت- خرید ایجاد می‌کنند تا اهداف مورد نظر حاصل گردند.

با این وجود باید به این نکته توجه داشت که مولفه‌های تولید و خرید، برنامه‌های تک بعدی در بستر جامعه نیستند و به دیگر برنامه‌های کلان کشوری گره خورده‌اند و یقیناً ریشه در آسیب‌های میدانی کشور دارند. ولی با این حال تلاش در پیاده نمودن سامانه پیشنهادی در موضوع تأمین کالا کمک شایانی در اجرای سیاست حمایت از ساخت داخل و تولید ملی در چارچوب اقتصاد مقاومتی می‌نماید.

در هر صورت ضمن اینکه مدل، سه مولفه راهبردی ذکر شده در بالا را رصد می‌کند، شاخص‌های مزیتی مهم و با اهمیتی را دارا می‌باشد که برای حصول به اهداف پویش می‌گردند.

### مبانی نظری و عملی مدل

- جوهره ترکیب برنامه "ساخت- خرید" به شرطی جریان واقعی پیدامی‌کند، که نظام مهندسی نوینی در خرید ایجاد گردد و با ادغام دو سیاست (ساخت و خرید) در یک فرایند متمرکز، کنترل و تنظیم‌گری خاصی در کل فرایند تأمین کالا برقرار گردد

- سامانه تأمین کالا با هم افزائی ترکیبی سه عنصر (مقاضی- رابط- سازنده/ فروشنده) یک زنجیره ارزش در فرایند تأمین و تهیه فراهم می‌کند

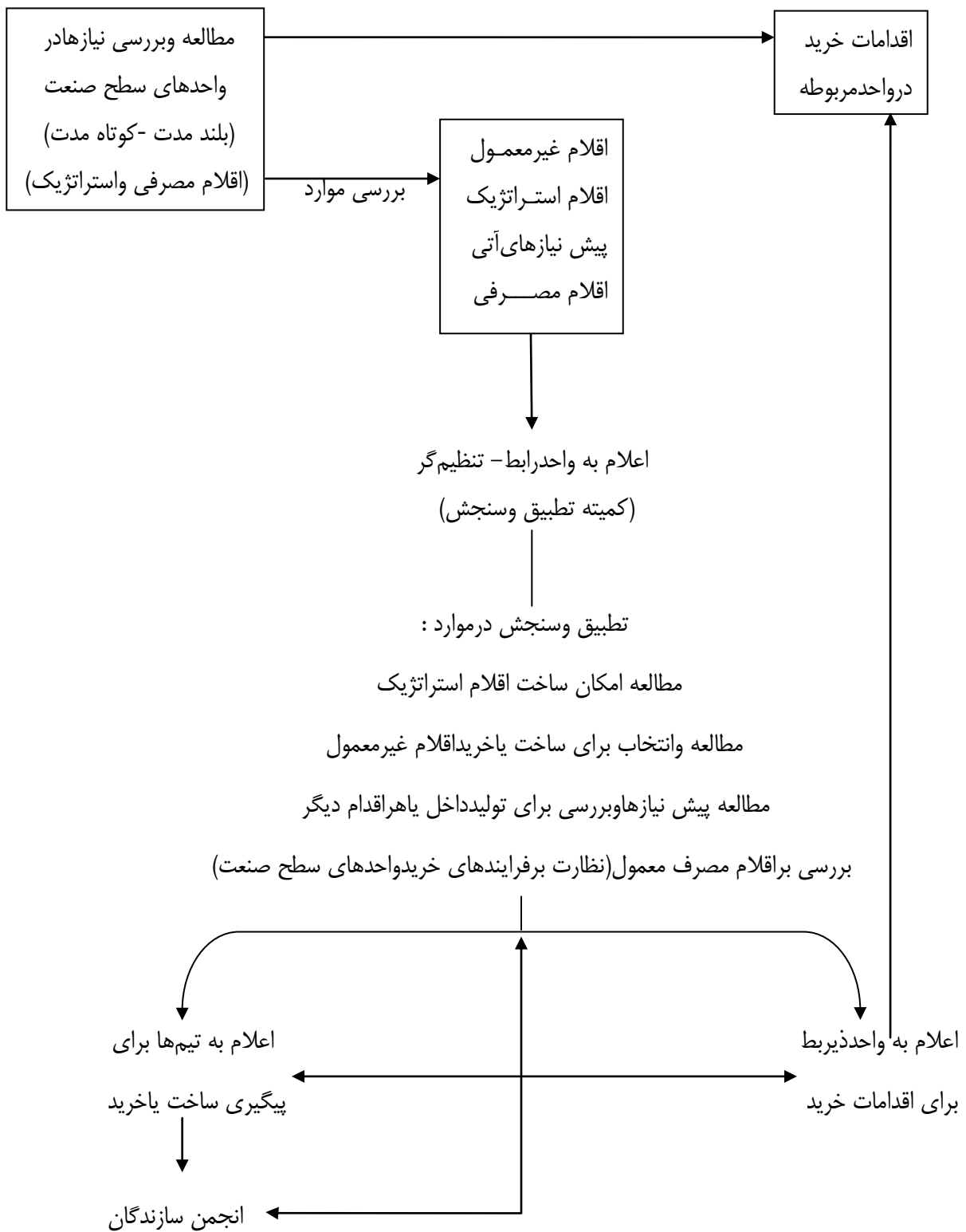
- (واحد رابط- تنظیم‌گر) نقش‌های چند وجهی مانند رابط، تنظیم‌کننده در مهندسی تهیه و تأمین کالا و تجهیزات دارد

- شرکت کالا به نمایندگی دولت، وظائف اساسی حاکمیتی "حمایت- هدایت- نظارت- تسهیل‌گری" را به عهده دارد و از دخالت در حوزه اختیاری بخش خصوصی اجتناب می‌کند

- در جهت تسریع در کار و نظارت دقیق در حوزه سنجش و تطبیق و پاسخ‌گوئی در دو فرایند خرید و ساخت، کمیته- ای تشکیل می‌گردد که وظیفه دارد موضوع درخواست کالا را بررسی نماید و در دو حوزه (مطالعه کارشناسی و انتخاب) قرار دهد. این کمیته وظیفه تصمیم‌گیری برای انتخاب فرایند خرید یا ساخت را برای درخواست‌های متقاضیان تعیین تکلیف می‌نماید

- برای جلوگیری از بی نظمی در خرید، ضرورت دارد لیست نیازها و نتیجه خرید متقاضیان در کلیه رده‌های اقلامی در سطح صنعت در شبکه نت قابل رویت باشد. وظائف کنترل، بازرنگری، اصلاح و تغییر در مهندسی تامین کالا در سطح صنعت نفت در اختیار کمیته تطبیق و سنجش می‌باشد
- کمیته تطبیق و سنجش علاوه بر وظائف کنترل و اختیار به تصمیم برای انتخاب دو مقوله "ساخت یا خرید" در جهت رفع نیازهای صنعت، وظیفه مهم مطالعه و بررسی در مورد پیش نیازها و نیازهای صنعت را نیز بر عهده دارد
- شبکه فناوری اطلاعات و ارتباطات با هدف یکپارچه نمودن ارتباط بین سازمانی (متقاضی - رابط - انجمن ساخت) نقش پر رنگی در سرعت، دقت و به هنگام بودن پروسه تامین کالا ایجاد می‌کند
- (واحد رابط-تنظیم‌گر) جایگاه کلیدی در هسته عملیاتی در عمق ساخت-خرید دارد
- (واحد رابط تنظیم‌گر) در نقش هسته عملیات، کنترل سراسری بر پروژه تامین کالا دارد و وظائف هدایت و کنترل را سخت گیرانه انجام می‌دهد؛ اما در نهایت احترام و اعتماد
- سه ضلع شبکه با نهادینه سازی سرعت، دقت، کیفیت و رقابت، تعامل فرایندی اثر بخش را در حوزه کار و عمل ایجاد می‌کنند
- در مدل مزبور تکانه‌ها و روندهای زائد حذف می‌گردند و هزینه‌های بوروکراتیک کار بشدت کاهش می‌یابد
- بخش خصوصی با شرط وجود جو احترام و اعتماد، سرمایه را در بستر تولید هزینه می‌کند. همین بخش عاملیت رقابت در بخش خصوصی می‌باشد و دلیلی می‌گردد برای بروز خصوصی سازی واقعی در سایه مدل پیشنهادی
- چنانچه الزامات خصوصی سازی بسترریزی نگردد، نمی‌توان توفیق را در بستر ملی برای تامین کالا مشاهده نمود
- در این مدل، واحد(رابط- تنظیم‌گر) ارتباط مستقیم و بدون حائل با میدان سرتاسری فروش و تولید ندارد و نهادی با ماهیت نماینده بخش خصوصی(انجمن ساخت) ارتباط اصلی با واحد(رابط- تنظیم‌گر) دارد. انجمن ساخت وظائف و مسئولیت‌های گسترده‌ای دارد و پاسخ گوئی در همه امور با نهاد نمایندگی بخش خصوصی است. برنامه هدف در مدل پیشنهادی، تنظیم ماهیت و خلق اصل- نهادی برای نمایندگی بخش خصوصی است
- سامانه کالا با وضعیت فعلی(دو دهه اخیر) نقشی اثر بخش و پر بازده برای صنعت نفت ندارد و سیستم کنونی هزینه زائی سنگینی داشته و صنعت نفت را مستقیماً درگیر در فرایندهای بی اثر با بخش‌های مختلف در بازار میدانی می‌کند. لازم است برخی از امور به نهاد نماینده بخش خصوصی(انجمن سازندگان) سپرده شود و صنعت نفت از کنش‌های بی حاصل اجتناب کند و براساس سیاست تقویت بخش خصوصی، اختیار در برنامه‌ریزی و سیاست‌سازی مربوط به بازار و بخش خصوصی به خودشان و انجمن سازندگان تفویض گردد و دولت بر اساس وظائف حاکمیتی فقط وظیفه نظارت داشته باشد
- متقاضیان و انجمن سازندگان نماینده دائمی- امکانی در نهاد (رابط- تنظیم‌گر) دارند. این مقوله تأیید دارد بر سرعت، دقت، همان‌خواهی و اجتناب از بیهوده پیمائی فرایندی در ساختار کار

- در کمیته تطبیق و سنجش یک فرد از انجمن سازندگان حضور دائمی دارد و دو وظیفه را به عهده دارد: ۱) سرعت در ارتباط و ارائه اطلاعات ۲) ارائه نظر کارشناسی در امور ساخت (همان خواهی)
- احترام و اطمینان نقطه تلاقی در فرایند کنش- واکنش با بخش خصوصی است. انتخاب سازنده با مشورت واحد (رابط- تنظیم گر) صرفا در اختیار انجمن سازندگان باشد و در رابطه تعاملی عکس‌العملی، انجمن مسئول و پاسخ گو می‌باشد
- مقوله ارتباط بین سه ضلع (مقاضی، رابط، سازنده) از طریق شبکه نت می‌باشد و در صورت بروز اشکال، حضور فیزیکی اتفاق می‌افتد
- اختیار به تصمیم در شرکت‌های فرعی برای خرید نیازهای حوزه‌ای، موجب بی نظمی در مقوله‌های قیمت و کیفیت در تامین کالا می‌گردد. بنابراین این باید تمهیدی منظور گردد تا انجمن سازندگان دخالت مستقیم در تنظیم و تدوین وندور لیست داشته باشد و واحدهای سطح صنعت برای انجام عملیات خرید، از وندور لیست تدوینی توسط انجمن ساخت بهره گیرند
- نگاه مدیریت استراتژیک بر این مدل حاکم است و الزام دارد که برنامه‌ها بر اساس نقاط قوت و ضعف اقتصاد درون کشوری تنظیم گردند، اما با نگاه به فرصت‌ها و تهدیدات در محیط متلاطم عرصه بازار داخل و خارج از کشور، برنامه‌ها و سیاست‌های سیال و اقتضائی پیشنهاد می‌گردد. نیروهای موثر مسقیم و غی رمسقیم در محیط، تاثیری بنیانی به شیوه تامین کالا در صنعت نفت دارند، و چون امکان کنترل و تنظیم این نیروها میسر نیست لذا ضمن داشتن سیاست شناور و به روز، باید برنامه‌های کار در زنجیره تامین کالا (مقاضی- شرکت کالا- سازنده/ فروشنده) قابلیت تغییر موثر داشته باشند. بر این اساس است که "مدیریت تیم نهاد خودگردان" برای چرخانش و اداره کنندگی کار و سازمان پیشنهاد شده است
- پراکنش مسئولیت و یادگیری / یاددهی بین فردی، هدف نشانه در برنامه توسعه انسانی در این مدل است
- در این مدل، کارکنان صرفا اقدام گر نیستند و در کار تیمی دخالت موثر و در حیطة وظائف دارند. کارکنان در ماهیت توسعه درون سازمانی رشد شایسته‌ای می‌یابند و توانش آنان در بستر یادگیری- یاددهی رشد می‌کند



«تمامی فرایندهای کار و عملیات از طریق شبکه نت اجرایی شود»

«برنامه تامین کالا در یک شبکه متمرکز انجام می شود»

احمد علينقى

[www.ahmadalinaghi.com](http://www.ahmadalinaghi.com)

aalinagh20@gmail.com