کسب و کار

تفکر استراتژیک از حرف تا عمل

تفکر استراتژیک به‌عنوان یک فرآیند ذهنی در جهت دستیابی به اهداف در سطح فرد، گروه یا سازمان شناخته می‌شود. این مفهوم دارای دو جزو اساسی است: فکر و استراتژی. فکر کردن را باید شامل دو عضو تحلیل و ترکیب دانست. در سمت دیگر استراتژی وجود دارد که راه به سوی آینده را مشخص می‌کند و دارای درونمایه‌ای از جنس دستیابی به اهداف است. تفکر استراتژیک بر آن است که با تکیه بر مکانیزم‌های اندیشیدن، گزینه‌های ممکن را شناسایی کند.

آیا ما یک متفکر استراتژیک هستیم؟

فرض کنید در میان یک جنگل مسیرتان را گم کرده‌اید و نقشه‌ای هم در دسترس ندارید؟ چه باید کرد؟ باید منتظر امداد ماند یا حداکثر تلاش برای رها شدن را انجام دهید؟ امداد چه زمانی به شما خواهد رسید؟ اصولا کسی هست که از موقعیت شما اطلاع داشته باشد؟ راه خروج از کجاست؟ آیا می‌توان موقعیت جغرافیایی را تعیین کرد؟... این سوالات و دهها سوال دیگر می‌تواند ذهن کسی را که در جنگل گم شده است مختل کند و هر اشتباه محاسباتی یا پاسخ اشتباه به سوالات کلیدی می‌تواند به قیمت از دست دادن جان فرد تمام شود؟»

در اینجاست که امکان دارد فرد گمشده پیش‌فرض‌هایی داشته باشد. بطور مثال وی چنین می‌اندیشد که فرد یا افرادی در بیرون از جنگل از موقعیت من اطلاع دارند و نسبت به امدادرسانی اقدام خواهند کرد. این یک پیش‌فرض خواهد بود. پیش‌فرضی که می‌تواند تمامی تصمیمات بعدی را تحت‌الشعاع قرار دهد. اگر فرد گمشده بر اساس این پیش‌فرض سایر تصمیماتش را اتخاذ کند، باید منتظر مانده تا سایرین شروع به امدادرسانی کنند.

اما در سوی دیگر داستان ما این امکان هست که پیش‌فرض موجود کاملا اشتباه باشد و کسی از موقعیت فرد گمشده اطلاع ندارد. در این صورت تمام تصمیمات بعدی بر اساس یک فرضیه غلط می‌تواند به قیمتی گزاف برای مورد مثال ما تمام شود.

مثال جنگل را در ذهن داشته باشید تا به سراغ نمونه‌های دیگر برویم. بحران کرونا امروزه باعث شده آنچه به‌عنوان وضعیت نرمال قبلی می‌شناختیم حداقل فعلا وجود نداشته باشد. همان‌طور که گمشده داستان ما در وضعیتی از ابهام قرار داشت، مدیران نیز در شرایط فعلی و البته به شکلی انتزاعی‌تر ابهام را حس می‌کنند. بحران تا چه زمانی ادامه خواهد یافت؟ ادامه شرایط چه آثاری می‌تواند داشته باشد؟ چگونه می‌توان از شرایط به نفع سازمان خود بهره برد؟ و دهها سوال دیگر که مطرح می‌شوند؟ وجود هر پیش‌فرض کلیدی می‌تواند تمام تصمیمات را تحت‌الشعاع قرار دهد. به ساده‌ترین بیان باید گفت تفکر استراتژیک به‌دنبال پیدا کردن راهکارهای جایگزین برای خروج از این جنگل‌های ابهام‌آمیز و مه‌آلود است که در متن‌های مختلف گسترده شده‌اند.

عناصر تفکر استراتژیک

بزرگ، عمیق و بلندمدت فکر کردن است که در این شرایط سکان را به دست خواهد گرفت. واژه‌هایی که به گوش بسیار آشنا هستند، اما در عمل دستیابی به آنها بسیار دشوار خواهد بود. بزرگ اندیشیدن خود می‌تواند به معنای ایجاد درک کلی باشد که به تفکر سیستمی ارجاع داده می‌شود. دیدن کل برای فرد گمشده در جنگل مانند این است که نقشه‌ای از جنگل به‌وی بدهید. در نتیجه وی خواهد توانست موقعیت خود را تعیین کند. البته در صورتی که توانمندی تعیین موقعیت را داشته باشد. تفکر سیستمی را باید شبیه به نگاه کردن از هواپیما به زمین دانست. در این شرایط است که می‌توان موقعیت هر چیز را تشخیص داد و ارتباط بین قرار گیری عناصر، راه‌های مرتبط شدن آنها با یکدیگر و نقشه بزرگ را درک کرد.

اما عمیق بودن هم در کنار نگاه کلی اهمیت دارد. باید توجه داشت که با وجود اهمیت بزرگ دیدن، تاکید بیش از حد روی آن هم می‌تواند متفکر استراتژیک را از فهم جزئیات غافل کند. در اینجاست که پیش‌فرض‌ها مطرح می‌شوند. پیش‌فرض می‌تواند باعث شود تا دنیا را از دریچه دیگری ببینیم من از شما می‌پرسم: آیا چین سرانجام خواهد توانست گوی سبقت را در رهبری دنیا از آمریکا بربایاد؟ تنها یک جواب ساده به همین سوال کافی است تا تمام استراتژی بزرگ یک کشور، سازمان، فرد و... را زیر و رو کند. اما آیا می‌توان به راحتی به بررسی ارزیابی پیش‌فرض‌ها پرداخت.

کوچک‌ترین مانع در اینجا خطاهای شناختی هستند. انواع خطاهای شناختی مانند تعهد به هدف، سوگیری بازماندنه، گفتمان‌گرایی و... می‌توانند مانع درک واقعیت‌ها به شکلی که باید شوند از سوی دیگر هیچ سندی در دست نیست که گذشته لزوما مانند آینده باشد.

در کنار بزرگ اندیشیدن و تفکر عمیق باید مدت زمان فکر کردن را نیز مطرح کرد. در اینجاست که عامل زمان نیز مطرح خواهد شد. درک جهان آینده حتی از جهان کنونی نیز سخت‌تر است و دست و پنجه نرم کردن با مشکلاتی که هنوز هم بروز نکرده‌اند، از آن هم سخت‌تر خواهد بود. احتمال‌هم‌ترین آینده برای ما آینده خطی است. آینده‌ای که در مسیر روندهای حال و گذشته شکل می‌گیرد. شاید دلیل آن هم این باشد که ما از ابهام متنفریم. به راستی به جز نویسندگان داستان‌های علمی- تخیلی چه کسی می‌توانست ظهور بیماری کووید-۱۹ را در ابتدای قرن بیست و یکم پیش‌بینی کند؟ حداقل درس این نکته آن است که آینده به هیچ عنوان ازومابه شکل گذشته نیست. آینده می‌تواند دارای اشکال مختلف یا حتی بی‌شکل باشد. پس درک آن نیاز به باز بودن ذهن، قبول افکار متفاوت و اجتناب از خودکامگی فکری دارد.

در جمع‌بندی باید گفت رسیدن به تفکر استراتژیک یک سفر است که سیاری از افراد در رسیدن به مقصد آن شکست خواهند خورد. با تکیه بر تحقیقات موجود حتی ۹۰ درصد مدیران فاقد آن هستند و موانعی مانند درگیری‌های روزانه بیش از حد، خطاهای شناختی، نداشتن ذهن باز و گروه‌اندیشی می‌توانند رسیدن به آن را سخت‌تر کنند. نکته امیدوارکننده این است که تفکر استراتژیک قابل دستیابی است. اما برای رسیدن به آنها پیش از هرچیزی نیاز به ذهن شکاک است. شکاکی ذهنی که در عین داشتن اعتمادبه‌نفس، به داشته‌هایش شک می‌کند و آنها را مورد بازبینی قرار می‌دهد.

دکتر مهدی جباریان

رئیس سازمان سیما، منظر و فضای سبز شهری:

اولین پارک «دوستدار کودک» در کرج احداث می‌شود

رئیس سازمان سیما، منظر و فضای سبز شهری شهرداری کرج از احداث نخستین پارک تخصصی دوستدار کودک در کرج خبر داد.

به گزارش پیام آشنا، پیمان بضاعتی پور در خصوص احداث نخستین پارک تخصصی دوستدار کودک در شهر کرج گفت: این پارک با مساحت هشت هزار مترمربع در زمین خالی ضلع شرقی پارک نبوت احداث می شود.

وی با اشاره به اینکه در این پارک نیازهای کودکان در کانون توجه قرار دارد، گفت: پارک اختصاصی کودکان شهر کرج با هدف دستیابی به استانداردهای شهر دوستدار کودک و به منظور خدمات رسانی به خانواده ها و کودکان احداث می‌شود و در آن فضای ایمن بازی، سرگرمی بر پایه آموزش و مهارت برای سه گروه سنی خردسالان، کودکان و نوجوانان متناسب با روحیه آنان پیش بینی خواهد شد.

رئیس سازمان سیما، منظر و فضای سبز شهری شهرداری کرج توضیح داد: شهر یک واقعیت زنده و پویاست که نباید خود را بر کودکان تحمیل کند بلکه باید متناسب با شخصیت آنان شکل بگیرد و کودکان باید مثل سایر شهروندان و منطبق با نیازهایشان در شهرها زندگی کنند.

بضاعتی پور بابیان اینکه مجموعه مدیریت شهری کرج در تلاش است تا خدمات بهینه و مناسب همچنین درخور شهروندان را برای آنان فراهم کند، افزود: با افتتاح این پروژه این محدوده از شهر از بن بست فضای بی دفاع شهری و معضلات پیش رو آن خارج خواهد شد و امیدوارم با حمایت های شورای پنجم و تلاش های بیشتر بتوانیم شهری زیبا و شاداب را در اختیار شهروندان قرار دهیم.

رئیس سازمان حمل و نقل بار و مسافر شهرداری کرج:

افزایش نرخ کرایه‌های تاکسی در کرج

رئیس سازمان حمل و نقل بار و مسافر شهرداری کرج از افزایش ۳۰ درصدی نرخ کرایه‌های تاکسی از ۱۵ فروردین خبر داد.

به گزارش پیام آشنا، محمد پساولی با اشاره به اینکه نرخ سال جدید کرایه تاکسی‌ها از ۱۵ فروردین اعمال شد، اظهار کرد: با تصویب شورای شهر و تایید فرمانداری امسال نرخ کرایه تاکسی در خطوط مختلف ۳۰ درصد افزایش یافته است.

رئیس سازمان حمل و نقل بار و مسافر شهرداری کرج ادامه داد: برچسب‌های افزایش قیمت برای خطوط مختلف به چاپ رسیده و از امروز در اختیار رانندگان تاکسی قرار می‌گیرد.

وی در پاسخ به اینکه آیا مساله بیمه تاکسی‌داران امسال تعیین تکلیف می‌شود، گفت: موضوع بیمه رانندگان دغدغه کشوری است و صرفا به رانندگان البرز محدود نمی‌شود و از طریق همه استان‌ها در حال پیگیری است.

پساولی اضافه کرد: بدیهی است اگر این مساله در مجلس به سرانجام برسد، تامین اجتماعی ملزم به تحت پوشش بیمه قرار دادن این قشر است.

رئیس سازمان حمل و نقل بار و مسافر شهرداری کرج گفت: امیدوارم وضعیت بیمه تاکسی‌داران نیمه اول امسال در مجلس تعیین تکلیف شود.

پساولی به برنامه نوسازی ناوگان اتوبوسرانی کرج در سال جاری هم اشاره کرد و افزود: در مرحله اول ۱۵ دستگاه اتوبوس بنز تا پایان فروردین ماه به خطوط کرج اضافه می‌شود که این امر باعث کاهش زمان انتظار مسافران و افزایش کیفیت خدمات‌رسانی ناوگان می شود.

مدیریت بحران به سبک جنرال موتورز

کرونا بدون آنکه تفاوتی بین شرکت‌های بزرگ و کوچک قائل شود، به اکثر فعالیت‌های اقتصادی ضربه زد مطالعه‌ای با هدف «درس‌های یک بحران» صورت گرفته است که مشخص می‌کند مدیران شرکت‌ها برای تاب‌آوری مقابل بحران‌های مشابه کرونا باید کسب‌وکارشان را به سطحی از «صنویت» برسانند. واکنش «جنرال موتورز» در عصر پاندمی، الگوی مناسبی می‌تواند باشد.

مدیریت بحران به سبک جنرال موتورز

کمبود تجهیزات بهداشتی و حفاظت شخصی در ماه‌های ابتدایی کرونا یک موضوع مهم را گوشزد کرد. کسب‌وکارها از هر زمانی باید آمادگی بیشتری برای بحران‌ها و شرایط اضطراری آینده داشته باشند. راهکار نهایی، همکاری‌های عمیق و رویکرد کنش‌گرانه‌ست به شرایط غیرمنتظره‌ای است که پدید می‌آیند. اگر قرار بر دستیابی به سطح «صنویت» کامل در مقابل بحران‌ها باشد، نیاز است شرکت‌ها برای هر سناریوی احتمالی آمادگی داشته باشند. به اولین نشانه‌های شروع بحران واکنش نشان بدهند و حتی اقدام به همکاری با رقبای خود کنند. استراتژی‌هایی که در این مقاله پیشنهاد می‌دهیم، محدود به کرونا نیست و طیف گسترده‌ای از بحران‌ها را در برمی‌گیرد. از بحران‌های سلامتی و همه‌گیری بعدی گرفته تا تروریسم زیستی و حملات سایبری به زیرساخت‌ها پیشنهاد ما از دو منبع سرچشمه می‌گیرد. همکاری با کارگروه‌های تامین تجهیزات بهداشتی و مراقبتی (که لوایل سال ۲۰۲۰ دیده شد) و همکاری مستمر با نهادهای قانون‌گذار در این زمینه.

کمبود محصولات بهداشتی و مراقبتی (از ماسک و واکسن گرفته تا رویوش‌های پزشکی و دستگاه‌های تهویه بیمارستانی) کسب‌وکارها و شرکت‌های مختلف را درگیر خود کرد. هرچند پژوهش ما روی آمریکا متمرکز بوده، چنین مشکلی جهانی است و همچنان ادامه دارد. چنین مشکلاتی بر فعالیت بخش‌های خصوصی و دولتی و حتی صنعت تامین انرژی اثر منفی گذاشت در بهار ۲۰۲۰ شاهد خاموشی‌های فراوان در میانه‌غربی ایالات متحده بودیم.

برای برخورداری از چنین اقلامی و بسیاری از اقلامی دیگر که در بحران‌های مختلف نیاز می‌شوند (سوخت زنراتور، آب و فناوری‌های ارتباطی تنها بخشی از آنها هستند)، کسب‌وکارها و شرکت‌ها باید به درجه‌ای از خودکفایی برسند. به بسیاری از سازمان‌های بزرگ‌تر توصیه می‌شود ابتدا به بررسی وضعیت داخلی موجودی‌ها و قابلیت‌های خود پرداخته و امکان مواجهه با بحران‌های مختلف را بررسی کنند. در گام نخست نیاز در خارج از سازمان به‌دنبال همکاری با شرکایی بگردند که بتوان در یک اقدام جمعی و پیش‌نگرانه نسبت به صنویت در مقابل بحران‌های این چنینی اطمینان حاصل کرد.

همان‌طور که در مقالات فراوان یک سال گذشته تشریح شد، بحران کرونا مشکلاتی در شبکه تامین شرکت‌ها هم پدید آورد. بسیاری از آنها به‌دلیل قطع راه‌های ارتباطی با مختل شدن فعالیت تامین‌کنندگان خود از دسترسی به مواد اولیه یا ملزومات تولید بازماندند. بسیاری از آنها برای عبور از این بحران، به روش‌های نوینی برای کاهش این ریسک مدیریت شبکه‌های تامین و همکاری با تامین‌کنندگان بیشتر روی آوردند. در مقالات دیگر به این موضوع اشاره شد که برخی شرکت‌ها به کمک تامین‌کنندگان غیرقابل جایگزین خود شتافتند تا از همکاری مستمر با آنها اطمینان یابند.

این مقاله از دو جنبه با سایر مقالات پیشین تفاوت دارد: ۱) تمرکز ما بر منابع اضطراری و حیاتی است تا کسب‌وکارها و شرکت‌ها از هر نوعی بتوانند به فعالیت خود ادامه دهند و کارکنان آنها از تبعاتی این همه در شرایط بحرانی داشته باشند؛ ۲) ما کسب‌وکارها و شرکت‌ها را برای رسیدن به سطحی از «صنویت و آسیب‌ناپذیری» توصیه می‌کنیم تا بطور مداوم نیازمند برنامه‌ریزی و مدیریت بحران نباشند.

در راستای این اهداف، چهار سطح از آمادگی برای کسب‌وکارها و شرکت‌ها تعریف می‌شود تا بتوانند در مواجهه با بحران‌های سلامتی به فعالیت خود ادامه دهند. سه سطح نخست ترکیبی از دو جنبه است: حساسیت و آگاهی. حساسیت به معنای برخورداری از برنامه‌های کافی یک سازمان برای بحران و امکان اجرای سریع آن برنامه در صورت نیاز است. آگاهی نیز به معنای سطح دانش سازمانی از زنجیره تامین و ریسک‌های احتمال در آن است. سطح ۴ آمادگی که آن را «صنویت» می‌نامیم، شامل درجه بالایی از روابط متقابل داخلی (عمودی و افقی) به همراه درک اختلال در شبکه تامین از طریق منابع اطلاعاتی آگاه است.

هر چند نمی‌توان انتظار داشت که تمام کسب‌وکارها و شرکت‌ها بتوانند به سرعت صنویت به دست آورند، دست‌کم می‌توانند با اقداماتی به سمت تاب‌آوری بیشتر (از طریق ذخیره ملزومات) و حساسیت بالاتر (توانایی واکنش سریع به بحران‌ها و استفاده از ذخایرشان) حرکت کنند.

سطح ۱: واکنش‌گری

شرکت‌های این سطح از حساسیت و آگاهی بی‌بهره‌اند. آنها برنامه‌ریزی برای بحران‌های سلامت ندارند. آنها به تجهیزات و اقلام مورد نیاز در زمان بحران وشیوه استفاده از آنها فکر نمی‌کنند. زمانی که شرایطی اضطراری ظهور می‌کند، کارکنان بخش تدارکات این شرکت‌ها شروع به جستجو در اینترنت و نوشتن درخواست‌های شتابزده برای تامین‌کنندگان مختلف می‌کنند. از منظر آگاهی، کار خاصی برای ردیابی یا بررسی شرایط بازار برای محصولات حیاتی انجام نمی‌دهند؛ چه برسد به نظارت بر روندهای جهانی که می‌توانند به کمبود تجهیزات و مواد منجر شوند. اغلب آنها از زیرساخت‌های آی‌تی (فناوری اطلاعات) منسوخ‌شده، کمبود کارکنان یا فقدان تخصص رنج می‌برند.

بسیاری از سازمان‌های دولتی در سطح واکنش‌گری قرار دارند. متفاوته این موضوع حتی در بسیاری از سازمان‌های خط مقدم مبارزه با بحران‌های سلامت هم دیده می‌شود. چنین وضعیتی (در نهادهای بهداشت و درمان آمریکا) باعث می‌شود بودجه و برنامه کافی برای تامین تجهیزات بهداشتی/مراقبتی، آموزش افراد یا تصمیم‌گیری‌های به‌موقع وجود نداشته باشند. آنها همچنین نمی‌توانند اطلاعات لازم در باره وضعیت بحرانی و میزان تجهیزات موجود را به‌دست آورند.

سطح ۲: حساسیت و پاسخگویی

شرکت‌های قرار گرفته در سطح ۲ و پاسخگو، قابلیت‌های خوبی برای پاسخ دادن به بحران‌های پیش‌رو دارند. به‌عنوان مثال، ایالت یوتای آمریکا با شیوع کرونا توانست واکنش سریع و موثری برای تامین زیرساخت‌های بهداشتی/مراقبتی داشته باشد. دلیلش آن بود که مسئولان این ایالت به مدیران بخش تدارکات مسئولیت و اختیار تصمیم‌گیری در زمان‌های بحرانی را داده بودند. این اختیار عمل باعث شد تا مدیران تدارکات به سرعت شروع به ارتباط با سازمان‌های دولتی کرده و با دریافت بودجه موردنیاز، تجهیزات بهداشتی/مراقبتی کل ایالت را خریداری کنند.

البته سازمان‌های این دسته، همچنان آگاهی به نسبت پایینی دارند. آنها به‌رغم برخی تحلیل‌های ریسک برای شناسایی ضعف زنجیره تامین، درک دقیقی از اتفاقات بیرونی در بازارهای تجهیزات و ملزومات بهداشتی/مراقبتی ندارند. همچنین نمی‌توانند تشخیص دهند بحران چه چه زمانی بروز می‌کند.

به‌عنوان مثالی از یک سازمان به‌شدت پاسخگو می‌توان سازمان صلیب سرخ آمریکا را نام برد. توفانی این سازمان برای پاسخگویی به بحران‌ها پس از توفان ماریا (سپتامبر ۲۰۱۷) افزایش یافت که باعث شده بود تنها مرکز ذخایر خون آن در پورتوریکو تعطیل شود. صلیب سرخ آمریکا از آن فاجعه درس گرفت و یک شورای مدیریت تامین در بحران تشکیل داد و سیاست‌ها و رویه‌هایی کلاری برای شرایط اضطراری در پیش گرفت. این سازمان روی یک بستر نظارت و هشدار ریسک سرمایه‌گذاری کرد تا از اختلال‌های احتمالی در زنجیره تامین آگاه شود و مانع از اگرتازی آن روی فعالیت‌های خود در پی رویدادهای جهانی (مانند توفان‌ها و سیل‌ها) شود. آنها متوجه بودند که چنین بحران‌هایی می‌توانند فعالیت تامین‌کنندگان کلیدی‌شان را به حال تعلیق درآورند.

سطح ۳: تاب‌آوری

شرکت‌های این دسته، به‌طور معمول از آگاهی بالایی برخوردارند اما بزرگ و کند هستند. به همین دلیل، در واکنش سریع به بحران‌ها و استفاده از منابع و توانمندی‌هایشان عملکرد خوبی ندارند. برای افزایش واکنش‌ها و بسیج افراد و امکانات می‌توان از توصیه‌های زیر بهره گرفت:

- نقشه زنجیره تامین خود را ترسیم کنید. هدف از این کار، شناسایی تامین‌کنندگان کلیدی، قابلیت‌های آنها و گلوگاه‌های بالقوه‌شان (که می‌تواند منجر به توقف تامین شود) است.
- بخشی از منابع و تجهیزات اقرامی برای فعالیت‌هایتان را تبار کنید. این اقدام مانع از توقف فعالیت‌ها در صورت بروز یک بحران می‌شود.
- یک صندوق منابع مالی بحرانی در نظر بگیرید. همچنین مطمئن شوید که امکان برداشت فوری از این صندوق فراهم است.
- کارکنان خود را برای مدیریت بحران‌ها آموزش دهید. آنها باید بتوانند برای مواجهه با شرایط اضطراری برنامه‌ریزی کرده، بر آن غلبه کرده و خود را با اختلال در زنجیره‌های تامین انطباق دهند.
- یک تیم مدیریت بحران تشکیل دهید. آنها باید بتوانند دورکاری کنند. شیوه‌های تخلیه ساختمان یا مدیریت بحران‌ها را باید باشند و به مدیران ارزیابی‌های لازم از شرایط موجود را ارائه دهند.
- به قراردادهای خرید نظم دهید تا اطمینان یابید تیم تدارکات می‌توانند اقلام اضطراری با قیمت‌های از پیش تعیین شده خریداری کنند. همچنین استانداردها و ارزیابی‌هایی برای تایید قراردادها و توافق‌ها تدوین کنید. به‌عنوان یک شرکت تاب‌آور می‌توان از خودروسازی جنرال موتورز نام برد. این شرکت در پی سونامی ۲۰۱۱ ژاپن درس مهمی آموخت. دومین و سومین حلقه‌های تامین‌کنندگان (تامین‌کنندگان مواد اولیه شما تامین‌کنندگان خود آنها) می‌توانند کل خط تولید شما را تعطیل کنند. از آن زمان، جنرال موتورز یک برنامه‌ریزی قابل اتکای مدیریت ریسک در زنجیره تامین خود پیاده‌سازی کرده است. زمانی که ویروس کرونا منتشر شد، جنرال موتورز از طریق کارخانه‌هایش در چین از موضوع اطلاع یافت. از آنجا که تجربه سونامی ژاپن یادداده بود که نباید فعالیت هیچ کدام از زنجیره‌های تامین متوقف شود، شرکت به شناسایی اقلام ضروری و پیش‌نیازهای ادامه فعالیت آنها پرداخت. مشخص شد که برای ادامه فعالیت تامین‌کنندگان مختلف، نیاز به تجهیزات و لوازمی مانند ماسک‌های N95 است. بنابراین شرکت برنامه تولید آنها در چین را تدوین کرد و پس از تولید، اقدام به ارسال و توزیع آن به تمام شرکت‌های زنجیره تامین در آمریکا در سایر کشورها کرد.

سطح ۴: صنویت

برای رسیدن به صنویت از کمبود اقلام بهداشتی/مراقبتی و همچنین تجهیزات و مواد اولیه‌ای که فعالیت‌هایتان به آنها وابسته است، باید دوار دهه‌های کلاری فرا سازمانی شوید. کسب‌وکارها و شرکت‌ها به این صورت می‌توانند به‌صورت شفاف اطلاعات خود را با کارشان به اشتراک بگذارند و در مورد کمبودهای احتمالی و منابع تامین تجهیزات تصمیم‌گیری کنند. شرکت‌هایی که در این سطح قرار دارند، می‌دانند تمام شرکایشان در زنجیره تامین باید همکاری شفاف و هماهنگی داشته باشند. تا مانع از اختلال در فعالیت هر کدام از آنها شوند. این شبکه‌های تامین می‌توانند به هر دو صورت افقی و عمودی فعالیت کنند.

در حالت عمودی، شرکت بالاسر مطمئن می‌شود که تمام شرکت‌های پایین‌دست به اقلام و تجهیزات مورد نیاز برای فعالیت مداوم دسترسی دارند و به بهترین حالت آن است که شرکت تمام تامین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان محصولاتش را ملزم به تشکیل تیم‌های مدیریت بحران اختصاصی کند؛ تیم‌هایی که حتی با برگزاری مانور و بازی‌های شبیه‌سازی میزان آمادگی خود برای مقابله با بحران‌های آینده را افزایش دهند. نتایج این تمرین‌ها در قالب گزارش‌هایی تنظیم شده و تبدیل به منابع اطلاعاتی مهمی در زمان وقوع بحران‌های واقعی خواهند بود.

در حالت افقی، شرکت‌های تامین‌کننده اقلام اساسی (مانند غذا، دارو، آب و برق و...) باید به توافق‌های دوجانبه با رقبای خود برسند. این نوع همکاری چندان هم عجیب نیست و هم‌اکنون به‌صورت غیررسمی در صنعت صنایع هوایی دیده می‌شود. خطوط هوایی در صورت نیاز سایر رقبای خود، تجهیزات و قطعات ضروری را از ایشان به آنها می‌دهند؛ چراکه می‌دانند ممکن است در آینده خودشان به چنین قطعاتی نیاز پیدا کنند.

در دوران اوج‌گیری کرونا شاهد تعویض دستگاه‌های تهویه هوا در بیمارستان‌های ایالات متحده بودیم. زمانی که بیمارستان‌های یک ایالت با افزایش تعداد مبتلایان به کرونا مواجه می‌شدند، سایر بیمارستان‌هایی که اندکی از بار بیمارانشان کاسته می‌شد، این تجهیزات را قرض می‌دادند. دولت آمریکا همچنین به‌دنبال تدوین یک قانون اشتراک‌گذاری لحظه‌ای اطلاعات بیمارستان‌ها است تا بتوان مشخص کرد که هر بیمارستان در کدام اقلام و تجهیزات کمبود دارد و اولویت‌دارترین بیمارستان‌ها در بحران‌هایی مانند کرونا کدام‌یک هستند.

سازمان‌های دولتی باید به این شکل به‌دنبال اشتراک‌گذاری اطلاعات خود با دیگران باشند. زمانی که یک بحران شروع می‌شود، هر سازمان در شبکه یاری‌رسانی دوجانبه نه تنها باید ببیند که تجهیزات و اقلام مورد نیازش را در کجای شبکه می‌تواند پیدا کند، بلکه باید قادر باشد شدت نیاز و اولویت هر سازمان را در دستیابی به آن تجهیزات و قطعات هم مشاهده کند. البته رسیدن به این سطح از همکاری و مصونیت نسبت به بحران‌ها، نیازمند قانون‌گذاری، شفافیت بی‌دیل و تعاملات سازنده است.

شاید رویابردازانه به‌نظر برسد، اما در بسیاری از بحران‌ها شاهد چنین تغییر نگرش‌هایی بودهایم. به‌عنوان مثال، در مارس ۲۰۲۰ مدیرعامل جنرال موتورز متوجه شد بیمارستان‌های میشیگان با کمبود تجهیزات و لوازم پزشکی مواجه شده‌اند و در مکاتبه با نهادهای دولتی اطمینان داد که از طریق کارخانه‌های تولیدی شرکت در چین می‌تواند این تجهیزات و لوازم پزشکی را برایشان ارسال کند. چندی بعد نیز که فروداگاه شانگهای با افزایش بی‌سابقه ترافیک تبدیل به عامل کندسازی همکاری شد، مسیر دیگری را استفاده شد تا انتقال تجهیزات و لوازم پزشکی ضروری با قایق به کره‌جنوبی، ارسال هوایی آنها به آمریکای شمالی و سپس حمل با کامیون به میشیگان.

مترجم مهدی نیکوئی

اخبار

دورکاری در تهران برابر شرایط شهرهای نارنجی

معاون توسعه مدیریت و منابع استانداری تهران با اشاره به اینکه تهران در شرایط نارنجی قرار دارد تاکید کرد: باید دورکاری در تهران برابر مصوبه ستادملی مقابله با کرونا با شرایط شهرهای نارنجی اجرایی شود.

به گزارش پیام آشنا، غلامرضا عباس پاشا در تشریح روند اجرای دورکاری در تهران با توجه به افزایش امارهای کرونا، گفت: بر اساس آخرین مصوبات ستاد ملی کرونا در شهرهای نارنجی از جمله تهران یک سوم کارمندان مشاغل ضروری و مهم باید به صورت دورکاری فعالیت کنند یعنی می توانند تا ۷۰ درصد به صورت حضوری از کارمندان استفاده کنند و سایر ادارات هم باید نیمی از کارمندان به صورت دورکاری کارهای خود را انجام دهند یعنی در این بخش نیز تا ۵۰ درصد می توانند به صورت حضوری از کارمندان استفاده کنند.

وی افزود: در شهرهای قرمز نیز خدمات ضروری حضور کارمندان به نصف کاهش پیدا می‌کند و در سایر اداراتی که خدمات غیرضروری ارائه می‌دهند، دو سوم کارمندان به صورت دورکار، وظایف خود را باید انجام دهند.

معاون استاندار تهران تاکید کرد: اجرای مصوبات ستادملی کرونا لازم‌الاجراست و بر همین اساس اجرای شرایط شهرهای نارنجی به تمامی دستگاه های استان تهران ابلاغ شده و بر اجرای آن نیز نظارت خواهد شد.

تشریح اقدامات اجرایی ثبت جهانی خیابان ولی عصر

شهردار منطقه ۱۱ تهران به تشریح اقدامات اجرایی برای ثبت جهانی خیابان ولی عصر (عج) پرداخت.

به گزارش پیام آشنا به نقل از ایسنا، نصراله آبادیان با بیان این که ۴ کیلومتر از خیابان ۱۸ کیلومتری ولی عصر (عج) در این منطقه قرار دارد، گفت: این خیابان به عنوان طولانی ترین خیابان خاورمیانه و نیز قدمت تاریخی مورد توجه مدیریت شهری است و پیش از این برنامه ریزی، بررسی و ارائه طرح های مختلف برای پیشبرد اقدامات ثبت جهانی خیابان ولی عصر (عج) توسط مناطق ۱۱، ۳، ۶، ۱ انجام شده است.

آبادیان با اشاره به این که خیابان ولی عصر (عج) از جنوبی ترین نقطه در میدان تاریخی راه آهن در محدوده منطقه ۱۱ آغاز می شود، توجه به مکان رویدادهای تاریخی و ابنیه ارزشمند به لحاظ قدمت و معماری را از مهم ترین اقدامات ثبت جهانی این خیابان بر شمرد.

شهردار منطقه ۱۱ افزود: هم اکنون معاونت خدمات شهری و محیط زیست نسبت به آرام سازی محیطی، حذف زواند، کاشت درخت، شستشو و پاکسازی جداره ها، رنگ برداری و رنگ آمیزی، آذین بندی، نصب المان های مناسبتی، نصب و اکران استندهای مناسبتی اقدام کرده است.

به گفته آبادیان، در همین زمینه توافق نامه ای هم با مالکین و کسبه محور خیابان ولی عصر (عج) برای پیرایش این خیابان منعقد شده است که شامل تهیه و نصب تمامی اجزای تابلوها و پیرایش پلاک ها می شود.

او همچنین یاد آور شد: در اجرا و بهسازی نما، انتخاب طرح و جنس مصالح مورد استفاده متناسب با معماری و شکل نخستین بنا خواهد بود.

آبادیان در ادامه بیان کرد: شستشوی محور خیابان ولی عصر (عج) در آستانه آغاز سال نو و نیز اجرای جشنواره های نوروزی نیز از دیگر اقدامات برای ثبت جهانی خیابان ولی عصر (عج) است.

شهردار منطقه ۱۱ در تشریح اقدامات برنامه ریزی شده برای حفظ مکان های تاریخی واجد ارزش در محور خیابان ولی عصر (عج) به سنگفرش معبر در مسیر خانه ها و عمارت های تاریخی با هدف ارج نهادن به آثار ملی و ارزشمند خانه مینایی واقع در معبر اشاره کرد و گفت: اجرای سنگفرش در خیابان ولی عصر (عج) بالاتر از میدان منیریه — کوچه کریمی طینت که خانه مینایی (موزه و روایت خانه خیابان ولی عصر (عج) در آن قرار دارد در همین راستا انجام شده است که شامل اجرای ۵۰۰ متر مربع سنگفرش از نوع سنگ گرانیت خرم دره گل پنبه ای به ابعاد ۴۰*۴۰ سانتیمتربوده است.

آبادیان حفظ ابنیه تاریخی از جمله خانه مینایی، نور پردازی موزه قرآن، اجرای طرح انضباط شهری در حد فاصل چهارراه جمهوری تا چهارراه ولی عصر (عج)، نورپردازی ساختمان تئاتر شهر، اقدامات حمایتی برای تئاتر های خصوصی در محور خیابان ولی عصر (عج)، کاشت درخت چنار تازه و شناسایی درختان خشکیده و افتتاح موزه هنر ایران (کاخ مرمر) این محور را از جمله اقدامات مهم سال گذشته در این خیابان بر شمرد.