

# سیستم بهنگام تامین منابع Just In Time

دکتر محمد علی دریک

معاونت توسعه و مدیریت و منابع دانشگاه

## مقدمه

سیستم بهنگام... (JIT) برای اولین بار توسط شرکت تویوتای ژاپن بکار گرفته شد. در این سیستم بر خلاف مدیریت سنتی، موجودی کالا نوعی اتلاف منابع تلقی می شود. نگهداری این موجودی ها در هر حال مستلزم تحمل هزینه در ارتباط با انبار داری، انبار گردانی، ضایعات، کنترل و... می گردد. در سیستم JIT بر خلاف مدیریت سنتی موجودی مفهومی ندارد. زیرا در آن از طریق قراردادهای بلند مدت هزینه ی سفارش کاهش یافته و هزینه ی نگهداری کالا وجود ندارد. هدف اصلی این سیستم می تواند حاوی یک سری اصول شناخته شده مورد نیاز برای موفقیت های عملیاتی سازمان ها باشد. این اصول در شروع تنها در زمینه مدیریت موجودیها بود بعدها در سایر جنبه های مدیریت مثل مدیریت تولید، مدیریت نیروی انسانی و مدیریت کیفیت به کار گرفته شد.

## تعریف عمومی JIT

در این سیستم هیچ موجودی، مواد اولیه و تجهیزات خریداری نمی شود، مگر هنگامی که ضرورت ایجاب کند. این سیستم اساساً بر کاهش هزینه ها از طریق حذف موجودی های انبار تمرکز دارد» به عبارت دیگر، این سیستم، تفکر و نگرش نوین در اداره سازمانهایی است که با اصول، تکنیکها و روشهای خاصی، به دنبال حذف کامل اتلاف و افزایش بهره وری در تمامی فعالیتهای داخلی و خارج سازمان می باشند. در سال های اخیر مدیران پی برده اند که نگهداری موجودی ها موجب مصرف منابع ارزشمند می شود و هزینه های قابل توجهی را در بر دارد. بنابراین، بنا بر این به استفاده از این استراتژی رو آورده اند. این نحوه ی مدیریت موجودی ها، به دلیل کاهش سطح موجودی ها، موجب صرفه جویی های قابل توجهی در هزینه ها شده است.

## رویکردهای مدیریت در سیستم JIT

رویکرد مدیریت موجودی های JIT

مدیریت موجودی ها قصد دارد با حذف موجودی ها، هزینه های بالای انبارداری را به کلی حذف کند و این خود زمانی میسر می شود که اصول زیر در مدیریت موجودی ها رعایت شود:

- تمرکز بر روی موجودی
  - کاهش در حجم سفارش خرید تجهیزات و مواد مصرفی
  - بهبود راههای به کارگیری موجودی ها
  - کاهش زمان تحویل تجهیزات و ..
  - قابلیت انعطاف سفارشات خرید مواد مصرفی و تجهیزات
- نکته حائز اهمیت این است که در این سیستم با فروشندگان مورد اعتماد برای رسیدن به کیفیت بالا "مدیریت کیفیت" و تحویل به موقع مواد و تجهیزات ارتباط برقرار می شود.

## ❖ رویکرد مدیریت کیفیت سیستم JIT

یکی از موارد کاربرد مدیریت به موقع موجودیها، نیاز به تاکید بر کیفیت مطلوب محصولات است و نه نگهداری محصولات و کالا در انبارها، زیرا کالا معیوب شده و می تواند موجب عدم استفاده در بخش تولید و خدمات شود و بهای تمام شده را به نحو قابل ملاحظه ای افزایش خواهد داد.

این رویکرد بر این مهم اشاره دارد که سیستم JIT صرف نظر از سایر رویکردهایش گامی اثربخش در کنترل هزینه های تجهیزات هستند. بدون اینکه از کیفیت محصول کاسته شود، این امر تاحدی از طریق ارتباط دائمی با تعدادی محدود از فروشندگان منتخب میسر می شود. این ارتباط از این جهت مهم است که برای رسیدن به کیفیت بالا و بلندمدت، لازم است تجهیزات و مواد با کیفیت و بدون نقص دریافت شود حتی اگر قیمت خرید آنها حداقل ترین نباشد. بنابراین اگر کیفیت مطرح است هزینه تجهیزات و مواد... نباید فاکتور مهم و تعیین کننده ای در انتخاب فروشندگان باشد. درحقیقت قیمت های خرید بالاتر، در بلندمدت باعث بهبود کیفیت و صرفه جویی در هزینه ها می شود.

## ❖ اهداف اجرای یک سیستم JIT

- ۱- حذف فعالیتهای غیر ضروری
- ۲- انجام درست هر فعالیت
- ۳- تأکید بر بهبود مداوم
- ۴- تأکید بر ساده سازی عملیات

## ❖ مزایای سیستم JIT

اگر سیستم JIT با موفقیت اجرا شود، مزایای مهمی را به دنبال خواهد داشت که اهم آنها عبارتند از:

۱. کاهش میزان موجودی
۲. کاهش فضای مورد نیاز (نظیر انبار).
۳. افزایش کیفیت کالا (تجهیزات)
۴. صرفه جویی در زمان
۵. افزایش بهره وری
۶. کاهش هزینه ها
۷. کاهش نیاز به نیروی انسانی نظیر انباردار، بازرس مواد و غیره

## ❖ ساختار اجرای سیستم JIT

- الف- آگاهی و مطالعه پیرامون سیستم
- ب- تشکیل کمیته راهبری
- ج- تشکیل گروه ارزیابی
- د- تدوین برنامه مشارکت کارکنان

## نتیجه گیری

هنگامی که اصطلاح JIT برای اولین بار در فرهنگ مدیریت استفاده شد، می توانست معنای مختلفی برای افراد مختلف داشته باشد. سیستم تولید و تامین منابع JIT از نظر اینکه در جهت کاهش هزینه ها گام برمی دارد یک رویکرد مدیریت عملیاتی

وازاین نظر که یکی از اهداف آن بهبود کارایی و کیفیت است ، یک رویکرد مدیریت تکنیکی به شمار می‌رود. از طرفی بعضی ها آن را به دلیل اینکه این سیستم یک مفهوم جامع است رویکرد استراتژیک نامیده اند. در عمل این سیستم قبل از آنکه رویکرد عملیاتی ، تکنیکی و یا استراتژیک باشد یک راهکار برای تسهیل عملیات است ، اگر چه در کشور ما اجرای بعضی از این اصول باتوجه به شرایط اقتصادی و سیاسی ممکن نیست ولی به این معنی نیست که چون نمی توانیم بعضی از این اصول را اجرا کنیم از کل سیستم JIT چشم پوشی شود بلکه باید با اجرای همان چند اصل ممکن نیز، از برخی مزایای این سیستم استفاده کنیم .

طراحی چنین سیستم بسیار دقیق ، مستلزم برنامه ریزی دقیق ، هماهنگی موثر ، همکاری صمیمانه بین کارکنان و مدیران است و هنگامی تحقق پیدا می کند که فرهنگ سازمانی مطلوب و وجدان کاری واقعی و انضباط پذیری داوطلبانه و خود کنترلی در یک کار گروهی وجود داشته باشد.