

الکترونیکی برای تغییر فرهنگ سازمانی

متناسب با ارتقای سیستم نگهداری و تعمیرات

(معموره کاوی)

دکتر حمید رضا نایبی
DRNAYEBI@YAHOO.COM

رسول نظری
NAZARI_RS@SAIPADIESEL.NET

چکیده

این طرح به مقوله نگهداری و تعمیرات به عنوان راهبردی می‌نگرد که به منظور حرکت در راستای سیر تکاملی، نیازمند به ابزاری است که آن را راهبری و کنترل کند و آنچه بیش از هر عامل دیگر در این مسیر نقش آفرینی می‌کند فرهنگ شکل گرفته در سازمان است که می‌توان آن را از راه اهرمی با عنوان: شبکه فرهنگی (Cultural Web) پایش و در راستای اجرای برنامه تغییر، از آن بهره برد. این مقاله با رویکردی به طور کامل چارچوب یافته به تدوین طرحی در مورد نقش فرهنگ در نگهداری و تعمیرات و چگونگی متعادل سازی آن پرداخته تا ضمن تأکید بر این مهم که نه تنها فرهنگ در حوزه تغییر به عنوان یک محدودیت ظاهر نمی‌شود، بلکه در راستای اجرای برنامه تغییر، می‌توان از آن به عنوان پشتیبان بهره برد. بنابراین ابتدا به ارائه فرایند سه مرحله‌ای با عنوان: تحلیل شبکه فرهنگی سازمان پرداخته و در مورد چگونگی متعادل سازی عوارض فرهنگی ناشی از ارتقای سیستم نگهداری و تعمیرات، طرحی نو در زمینه به کارگیری این ابزار در حوزه نگهداری و تعمیرات ارائه خواهد شد و سپس با ارائه نمونه کاربردی آن در شرکت سایپا دیزل، به قابلیت تسری آن در سایر سازمانها صحنه گذاری خواهد شد.

رشد روز افزون صنعت و به تبع آن پیچیدگی فرایند تولید، زمینه را برای تکامل دانش نگهداری و تعمیرات فراهم ساخت. مطالعه‌ها نشان می‌دهد که در بسیاری از شرکت‌های بزرگ صنعتی هزینه‌های تعمیراتی بخش عظیمی از بودجه عملیاتی را به خود اختصاص می‌دهند و این در حالی است که صاحبان صنایع این واقعیت را پذیرفتند که اجرای نگهداری و تعمیرات اثربخش، یکی از ابزارهای لازم برای کسب مزیت رقابتی و پایدار ماندن در محیط رقابت است.

در شرایطی که نتایج حاصل از اجرای موفق روشهای نوین نگهداری و تعمیرات به عنوان ابزاری قدرتمند در راستای دستیابی به هدفهای تعالی سازمان متجلی می‌شود، این پرسش مطرح است که چرا صنایع با وجود مفاهیم ساده و قابل درک چنین روش‌هایی، موفق به اجرای کامل آنها نمی‌شوند و تنها در هاله‌ای از اصطلاحات و مفاهیم، از ادامه راه باز می‌مانند؟

از دیدگاه اجتماعی- فنی عملکرد سیستم زمانی بهینه خواهد شد که در زمان طراحی سیستم، ملاحظات تکنولوژی و سازمان بصورت دوجانبه تا جایی بررسی و تعدیل شود که یک طرح هماهنگ و منطبق با الزامات سازمانی و فنی حاصل آید. بر این مبنای، اجرای برنامه ریزی در راستای هر نوع تغییر نیاز به نگرشی جامع در بحث فرهنگی دارد تا فرهنگ نه تنها به عنوان محدودیت در مسیر برنامه تغییر، پدیدار شود، بلکه بتوان از آن به عنوان ابزاری در راستای برنامه ریزی تغییر در پارادایم سازمان بهره برد. براساس مطالعات صورت گرفته ۱۵ تا ۴۰ درصد (میانگین ۲۸ درصد) از کل هزینه مربوط به تولید، به هزینه تعمیرات اختصاص می‌یابد [۷][۸][۹]، بیشتر شرکتهای بزرگ ۲ تا ۱۶ درصد از حجم معاملات خود را به دلیل توقف خطوط از دست می‌دهند [۹]. در این بین، اجرای اثر بخش نگهداری و تعمیرات برای سازمان، از جایگاه بسیار مهمی برخوردار است. استراتژی‌های نگهداری و تعمیرات را می‌توان مجموعه‌ای از فرایندها، شامل:

شناسایی، جستجو و اجرای بسیاری از فعالیت‌های تعمیراتی، تعویض یا بازرسی و تصمیم‌گیری برشمرده [۱۰] این استراتژی‌ها را می‌توان به این صورت تقسیم بندی کرد:

- نگهداری و تعمیرات واکنشی (اصلاحی) (Reactive)
- نگهداری و تعمیرات پیشگیرانه (Preventive)
- نگهداری و تعمیرات بر مبنای وضعیت تجهیزات (Condition-based)
- نگهداری و تعمیرات پیشگویانه (Predictive)
- نگهداری و تعمیرات بهره‌ور فراگیر (Total Productive)
- نگهداری و تعمیرات بر پایه قابلیت اطمینان (Reliability Center)
- نگهداری و تعمیرات بر مبنای ریسک (Risk-based)
- نگهداری و تعمیرات ناب (Lean)
- نگهداری و تعمیرات مجازی (Virtual)

مدلهای عارضه‌یابی

در پس هریک از این استراتژی‌ها، نوعی نیاز به تغییر فرهنگی در سازمان قابل درک است، که در این تغییر فرهنگی، توجه به تعادل سازمانی جایگاه بسیار مهمی دارد که می‌توان حفظ این تعادل را در به کار بردن مدل‌های عارضه‌یابی دانست.

نادلر (۱۹۸۰) چهار چوب مفهومی را که افراد از آنها برای درک سازمان استفاده می‌کنند، مدل عارضه‌یابی تعریف می‌کند. [۳] مدل تیچی (۱۹۸۳) (فرهنگ-تکنولوژی-سیاست) شامل نه عنصر است و اهرمهای نه گانه تغییر را به نمایش می‌گذارد [۲۰]. کامینز (۲۰۰۰) در توصیفی از مدل‌های عارضه‌یابی، از آن به عنوان ابزاری برای پدیدآورندگان تحول توصیف کرده که توسط آن جایگاه‌هایی از سازمان را که باید روی آن متمرکز شوند تعیین کنند. [۳] جان می‌ز (۲۰۰۲) این مدل‌ها را به سه سطح طبقه بندی کرده است: تشخیص میزان همترازی سازمان با محیط، میزان همترازی میان عناصر داخلی سازمان، تشخیص میزان همترازی عناصر داخلی و همترازی سازمان با محیط.

شبکه فرهنگی

شبکه فرهنگی را می‌توان در گروه مدل‌های عارضه‌یابی بر شمرده که با نگاه فرهنگی، سازمان را تحلیل و نگاه سیستمی خود را همراه با تحلیل فضای حاکم در سازمان آمیخته می‌سازد. شبکه فرهنگی، رویکردی است که از بررسی وضع موجود و حرکت در جهت وضع مطلوب، شکل کاربردی به خود می‌گیرد، آنچه که در این مبحث بیش از هر عامل دیگری می‌بایستی مورد توجه عاملان تغییر قرار گیرد، دستیابی به شبکه‌ای از عناصر است که در تعادل و تعامل، با ارزشهای شکل گرفته در سازمان می‌باشند، تا از این راه بتوانند زمینه را برای ایجاد یک سیستم اثر بخش در سازمان پدید آورده که نه تنها فرهنگ را از دیدگاه یک محدودیت در فرایند تغییر در نظر گرفته نشود، بلکه از آن به عنوان نقطه قوت در راستای دستیابی به هدفهای تعیین شده یاری جست. با این دیدگاه و محوریت قرار دادن ارزشهای سازمانی به عنوان هسته مرکزی، پارادایم مطلوب را تهیه کرده، سپس به تکمیل حلقه‌های فرهنگی در راستای حمایت از آن اقدام خواهد شد. آنچه از تکمیل یک شبکه فرهنگی در سازمان حادث می‌شود، در نهایت نشان دهنده میزان تغییر فرهنگ (عوارض فرهنگی) در راستای رسیدن به تغییر تداعی شده در سازمان است.

ارزشهای سازمان: مجموعه‌ای از ارزشها و مفروضات سازمانی که همگان آن را در سازمان باور دارند.

داستانها: آن دسته از روایت‌ها و داستانهایی که کارکنان سازمان درباره آن پیوسته سخن می‌گویند، به تازه واردان منتقل می‌سازند. قهرمانان سازمان و آنهایی که مرتب بر سر زبانها هستند، یکی از این پدیده‌ها محسوب می‌شوند.

ساختارهای قدرت: ساختارهای قدرت رسمی و غیر رسمی، گروه‌های رهبری سازمانهای غیر رسمی و مانند آنها در زمره مصادیق فرهنگ سازمان جای می‌گیرند و وابسته به ارزشهای سازمانی هستند.

ساختارهای سازمانی: ساختار رایج سازمان که بدان عمل می‌شود یکی از بارزترین و مشهودترین موضوعاتی است که به واسطه آن می‌توان به گونه نگرش حاکم بر سازمان،

به ویژه مدیریت ارشد، پی برد. سیستم های کنترلی: فرایندهای سازمانی تحت کنترل سیستم های کنترلی قرار گرفته و آنچه را که برای سازمان مهم و ارزش آفرین است، مورد تأکید قرار می دهند. آداب و رسوم: برنامه های رایج در سازمان، جشنهای سالانه، سخنرانی های رسمی دوره ای که بخشی از ارزش های سازمان در آن متبلور می شود. نمادها: نمادهایی که سازمان بدان ها شناخته می شود: نام تجاری، خودروهای مدیران و کارکنان، لباس کار، ساختمان و

... از جمله این نمادها هستند. بهره برداری از این ابزارها، از راه پیمودن سه مرحله می تواند به اجرایی شدن موفق تغییر در عرصه فرهنگی مهیا و مسیر هموار تر و قابل کنترل تری را برای عاملان تغییر فراهم آورد، این سه مرحله عبارتند از: ۱. شناسایی و ترسیم شبکه فرهنگی فعلی سازمان؛ ۲. تعیین شبکه فرهنگی مطلوب متناسب با چشم انداز ترسیم شده برای سازمان؛ ۳. تدوین برنامه ای برای پرکردن خلأ پدید

جدول ۱-۱: استخراج شبکه فرهنگی شرکت سایپا دیزل در راستای ارتقای سیستم نگهداری و تعمیرات از PM به فاز اول TPM

<ul style="list-style-type: none"> • آنچه به نام «ارائه خدمات و پشتیبانی فنی» از واحد فنی و انرژی ساطع می گردد در سازمان تحت عنوان «ام پی» مطرح می گردد. • نماد «پی ام» در میان مجریان نگهداری و تعمیرات به واقع از جایگاه اصلی خود برخوردار است. <p style="text-align: center;">(نمادها)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • آنچه به عنوان داستان برای تازه واردان نقل می گردد دوران جهش از سیستم برنامه ریزی سنتی به سیستم نت مکانیزه است. • تصمیم گیرندگان بزرگ سازمان روزی در سمت برنامه ریزی نت مشغول بکار بوده اند. • کم توجهی و عدم اعتقاد به برنامه ریزی نت و دیدگاه سنتی مدیران گذشته، نقل قول افراد با تجربه و پرسابقه واحداست. <p style="text-align: center;">(داستان ها)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • قدرت در اداره برنامه ریزی نت، ناشی از ساختار سازمانی و نشأت گرفته از فرهنگ حاکم در سازمان است. • بسط قدرت در بخش های اجرایی با فروغ کمتری به چشم می خورد، چرا که وجوه روابط بر ضوابط تسلط بیشتری پیدا می کند. • در تعامل میان واحد ها با اداره برنامه ریزی نت قدرت از آن تولید و تحت همین تبعیض هر نوع قصوری ناخود آگاه دلایل به سوی کوتاهی در اجرای عملیات نت جاری خواهد شد. 	<ul style="list-style-type: none"> • پشتیبانی تولید و بهبود زیر ساخت ها • حفظ قابلیت اطمینان زیر ساخت ها به منظور افزایش بهره وری انسان- ماشین و تولید با کیفیت برتر با تأکید بر تأمین خشنودی مشتریان <p style="text-align: center;">(پارادایم)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • آنچه از اداره برنامه ریزی به عنوان برنامه ارائه می گردد، اجرایی بودن آن از جانب ادارات اجرایی، به مثابه دستور مدیریت می باشد • سرپرستان قسمت ها در راستای اجرای فعالیت های خاص و بحرانی خود را موظف به هماهنگی با اداره برنامه ریزی می دانند. • ترسیم خطوط حرکت واحد به عنوان اختیاری غیر رسمی به اداره برنامه ریزی نت از جانب مدیریت تفویض شده است. <p style="text-align: center;">(قدرت)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ساختار سازمانی حاکم در اداره برنامه ریزی نت از نوعی ساختار هرمی پیروی می کند. • در زمان بحرانی (توقف خطوط)، اداره برنامه ریزی نت از روند جریان ماتریس اطلاعات در خصوص مرتفع شدن مشکلات زیر ساختی در بین ادارات دیگر بهره می برد. <p style="text-align: center;">(ساختار سازمانی)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • مشتریان اداره برنامه ریزی نت مترصد دریافت سرویس های فنی از جانب واحد های اجرایی توسط رابطی بنام اداره برنامه ریزی نت می باشند • کارکنان اداره برنامه ریزی نت آموزش لازم در خصوص فعالیت تخصصی خود را دیده اند. • اداره برنامه ریزی نت در هنگام پدیدار شدن مشکلات، از گروه های اجرایی بصورت انفرادی نظر خواهی می کند. • در قدردانی از فعالیت های درخشان صورت گرفته، مدیریت اقدام به ارائه متنی تشکرآمیزی نماید. • آنچه در تدوین دستور العمل ها به یاری کارکنان برنامه ریزی نت می آید بخشی از تجربیات و آموخته های دیگر کارشناسان (سایر ادارات) مجری است. • آنچه در زمان بحران به دلیل توقف تجهیزات و عدم کارایی زیر ساخت هارخ می دهد در مرحله اول انگشت اتهام به سوی اداره برنامه نت نشانه می رود. <p style="text-align: center;">(آداب و رسوم)</p>	<p>در ظاهر روند اجراء امور از جانب اداره برنامه ریزی نت به شدت تحت کنترل و پایش است، اما در اجراء (در راستای بهبود مستمر و یا خارج شدن از محدوده تعریف شده)، اهرم های انگیزشی (تشویق و یا تنبیه) در اختیار ندارد.</p> <ul style="list-style-type: none"> • گزارشات تنها در روند برون واحدی از قابلیت تصمیم گیری نسبی برخوردار است و آنچه در درون واحد در اختیار رؤسا و مدیران قرار می گیرد از جایگاه تصمیم گیری بالایی برخوردار نمی باشد. • فعالیت ها در بیشتر موارد خارج از شرح وظایف و تنها به منظور پوشش ضعف عملکرد ادارات دیگر در اداره برنامه ریزی نت اجراء می گردد. <p style="text-align: center;">(سیستم های کنترلی)</p>

جدول ۱-۱ فرهنگ موجود

• آداب و رسوم حاکم در سازمان، چه نوع رفتاری را در سازمان گسترش داده و تشویق می کند؟

• وقتی مسئله جدیدی در سازمان رخ می دهد، اعضای سازمان برای حل آن چگونه وارد عمل می شوند؟

• رسوم سازمان چه باور ها و اعتقاداتی را در سازمان منعکس می کنند؟

• آیا آداب و رسوم جاری در سازمان، به آن کمکی می کنند؟

• آیا آداب و رسوم در سازمان شایع و رایج است؟

• کدام یک از آداب و رسوم در سازمان مورد تأیید است؟

• تغییر، در کدام آداب و رسوم، امری عجیب و غیر ممکن به نظر می رسد؟

• آیا تغییر در آداب و رسوم سازمان، می تواند به آسانی صورت پذیرد؟

• برنامه آموزشی سازمان بر چه مسئله ای تأکید دارد؟

بر مبنای همین پرسشها می توان جایگاه آداب و رسوم را در مجموعه نگهداری و تعمیرات شرکت سایپا دیزل (به عنوان مورد، مورد مطالعه) به این شرح توصیف کرد:

داستانها: داستانهای حاکم در یک سازمان را می تواند در پس پاسخگویی به مجموعه پرسشهایی به این شرح جستجو کرد:

• چه داستانهایی نقل قول کارکنان در بین خودشان است؟

• داستانهایی که در سازمان مطرح می شوند، کدام باورهای سازمانی را منعکس می کنند؟

• کارکنان برای تازه واردان چه داستانهایی را روایت می کنند؟

• قهرمانان و ضد قهرمانان چه کسانی هستند؟

• ضد قهرمانان از چه هنجاریهایی خارج شده اند؟

• آیا داستانها از قوتها و ضعفها و یا فرمانبرداری و یا نافرمانیها سرچشمه می گیرند؟

نمادها: در مورد نمادها می توان این پرسشها را مطرح کرد و به بافت و چگونگی نمادهای حاکم در یک سازمان دست یافت:

• اصطلاحات حاکم در سازمان چیست

و آیا این اصطلاحات را همگان درک می کنند؟

• آیا برای نمایش موقعیت ها و جایگاهها در سازمان از نمادهای ویژه ای استفاده می شود؟

• تصویری که از سازمان در ذهن مشتریان و کارکنان وجود دارد، چیست؟

• آیا این نمادهای طراحی شده در دستیابی سازمان، به چشم انداز تعریف شده آن کمکی می کند؟

سیستم های کنترل: آنچه در مورد سیستم های کنترلی در سازمان به دنبال آن هستیم را می باید در پاسخ گویی به این پرسشها جستجو کرد:

• سیستم های کنترلی در سازمان بیشتر بر تشویق تأکید دارند یا تنبیه؟

• آیا کارکنان به دلیل انجام فعالیتهای کارا و اثر بخش مورد تشویق قرار می گیرند و یا به دلیل کوتاهی در کار توبیخ می شوند؟

• آیا در مجموعه، سازمان تحت کنترل است و یا با مسامحه برخورد می شود؟

• یا گزارش های کنترلی در مورد پایش و کنترل عملیات و مسائل مالی را می توان در سازمان مشاهده کرد؟

ساختارهای قدرت: ماهیت توزیع قدرت به خودی خود، به عنوان ابزاری برای رسیدن و یا مانعی برای تغییر در سازمانها است، شاید در این زمینه پاسخگویی به پرسشهایی که بازگو کنند حیطه قدرت بوده و نفوذ صاحبان قدرت را در سازمان مشخص می کند، راه را برای ترسیم نمایی از توزیع قدرت در شبکه فرهنگی سازمان به ارمغان آورد.

• پرسش اساسی این است که توزیع قدرت در سازمانها چگونه است؟

• چه کسانی در سازمانها قدرت واقعی دارند و قادرند دیگران را تحت تأثیر قرار دهند؟

• در سازمان، قدرت چگونه مورد استفاده و یا سوء استفاده قرار می گیرد؟

• آیا توزیع قدرت در سازمان به صورت فردی و یا گروهی است؟

• موانع اصلی ناشی از ساختار قدرت بر سر راه تغییر کدامند؟

• آیا ساختار قدرت وسیله ای برای دستیابی به چشم انداز است و یابرای رسیدن به آن به عنوان مانعی بزرگ متجلی می شود؟

ساختار سازمان: ساختار سازمانی، تداعی کننده نوع و مسئولیتی است که هر سازمان از نیروهای خود انتظار دارد.

چه نوع ساختار در سازمان حکمفرماست (هرمی یا تخت، رسمی و یا غیر رسمی، ارگانیک و یا بورکراتیک)؟

• آیا سطوح غیر رسمی در سازمان وجود دارند؟

• آیا ساختار سازمانی همان چیزی است که باید باشد؟

• ساختار سازمانی زمینه را برای رقابت فراهم کرده، یا در راستای ایجاد همکاری ترسیم شده است؟

• سطوح رسمی اختیارات در سازمان، کجاست؟

۲. تعریف پارادایم مطلوب (گام دوم)

پارادایم: مجموعه پاسخهای ارائه شده در موردابعاد شش گانه شبکه فرهنگی را می توان ترسیم کننده پارادایم در سازمان دانست. پارادایم دلیل وجودی یک سازمان را به نمایش می گذارد و در حقیقت مجموعه فرضیات و ارزشهای مورد قبول در سازمان است که انتظارات افراد برون سازمانی را از سازمان منعکس می کند.

اگرچه افراد و گروههای مختلف سازمان، باورهایی متفاوت از یکدیگر دارند، اما هر سازمان از مجموعه باورها و ارزش های محوری برخوردار است که در میان تمامی افراد و گروههای یاد شده مشترک است و مورد توجه ویژه مدیران قرارداد. وی، این مجموعه اصلی را پارادایم (حوزه تفکر غالب) سازمانی می نامد (که برخی آن را الگوی ذهنی مشترک می نامند) و اعتراف می کند که: پارادایم، چگونگی تفسیر اطلاعات توسط مدیران را تعیین می کند و نیز تعیین کننده نوع برداشت آنها از محیط است. همان گونه که پیشتر اشاره شد در راستای بهبود شبکه فرهنگی یک سازمان ابتدا لازم است بعد از بررسی وضعیت فعلی آن، در گام دوم اقدام به طراحی و تدوین پارادایم مطلوب شود و در ادامه با ایجاد تغییرات در حلقه های شش گانه کناری، شرایط را برای رسیدن به پارادایم مطلوب تعریف و تغییرات لازم را اعمال کرد.

- تشکیل تیم های حل مسأله در مواجهه شدن با مشکلات مزمن و به منظور ریشه یابی علل خرابی، اولین و مهم ترین راهکار نیست که توسط اداره برنامه ریزی نت بکار گرفته می شود.
- از افراد شایسته در راستای ارائه طرح ها و پیشنهادات آنها در زمینه بهینه سازی زیر ساخت ها در سطح اداره و واحد قدردانی می گردد.

- سرپرستان اجرایی در راستای اجرای فعالیت های «اصلاحی»، در هماهنگی کامل با اداره برنامه ریزی نگهداری و تعمیرات هستند.

- اعتقاد به برنامه ریزی نت، بستر پیشبرد کارها را توسط قسمت های اجرایی با ضریب اطمینان بالایی همراه می کند.
- کارکنان اداره برنامه ریزی نگهداری و تعمیرات به عنوان کارشناسان بدون طرف در مرتفع ساخت تنش های درون واحدی از جایگاه مناسبی برخوردار هستند.

- آنچه در باور کاربران دارای های فیزیکی به عنوان قابلیت اطمینان نقش بسته است، تضمینی است که از اجرای نگهداری و تعمیرات تدوین شده در اداره برنامه ریزی نگهداری و تعمیرات، صورت می پذیرد.

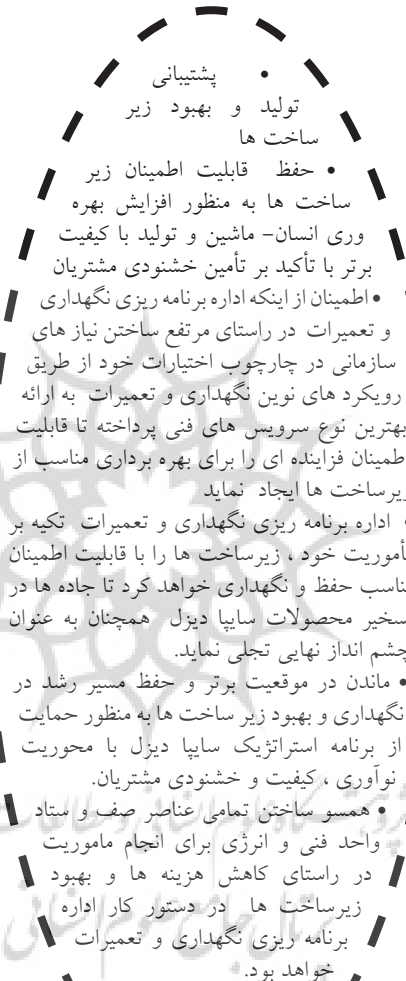
(آداب و رسوم)

- آنچه به عنوان داستان موفقیت در برنامه اداره ریزی نگهداری و تعمیرات بر زبان ها جاری است، توسعه سیستم مکانیزه نت در چشم اندازه تدوین شده آن است.
- دیگاه ها و اعتقادات شکل گرفته در خصوص برنامه ریزی نگهداری و تعمیرات در میان مدیران کنونی و تبدیل نگاه های سنتی به نگاه های سیستمی را از جهش های مدیریتی در سازمان نقل می کنند.
- گذشته ضعیف برنامه ریزی نگهداری و تعمیرات ریشه در بخشی از کمبود های زیر ساختی حمایت کنند آن دارد.

(داستانها)

- ساختار سازمانی ماتریس حاکم بین ادارات چهارگانه، شرایط را برای جریان مناسب اطلاعاتی و ارتباطی، در حد ایده آل فراهم ساخته است.
- رقابت قدرتی بین اداره برنامه ریزی نگهداری و تعمیرات با ادارات اجرایی، به نواری جریان تبادل اطلاعات در حلقه های تیمی رسمیت بخشیده و ساختار های غیر رسمی در قالب سازمانهای غیررسمی شکل پویا به خود می گیرند.

(ساختار سازمانی)



(پارادایم)

- قدرت اداره برنامه ریزی و نگهداری و تعمیرات در پوششی ظریف از ماهیت نجات بخش آن برای مجریان فرو رفته، و این مزیت را باید در دارایی های نرم افزاری کارکنان این اداره جستجو کرد.
- بسط قدرت نه برای تسلط، که در راستای اجرای روان و منظم فرایندهای تعریف شده در حوزه اجرایی، صورت پذیرفته است.
- تعریف زنجیره ارزش به مفهوم واقعی در میان سطوح اجرایی و پشتیبان، نقش قدرت را در سازمان به عنوان ابزاری در راستای رسیدن به مأموریت، شفاف تر کرده است.
- استفاده از سیستم مکانیزه به عنوان ابزاری برای دفاع و قدرت بخشیدن بکار های در اختیار این اداره قرار دارد.

(قدرت)

- گزارش ها در راستای ترویج فرهنگ نگهداری و تعمیرات به مثابه انعکاس موفقیت ها و شکست هاست تا در سطح اداره و واحد به قدردانی و یا توییح متولیان اقدام گردد.
- آنچه در ماهیت گزارشات به چشم می خورد، رویکردی فرایندگرا ست، که سعی در ایجاد نگاه مشترک آمیخته با تجربیات متفاوت (علمی و عملی) دارد.
- زبان های مختلف علمی را در راستای تولید زبان مشترک در قالب تیم های حل مساله پدید آمده که از آن در تدوین گزارشات بهره برده می شود.
- نگاه به بازرسان اداره برنامه ریزی نت به عنوان نمایندگان رؤسا ادارات اجرایی نت، از جایگاه بالایی برخوردار می باشد.

(سیستم های کنترلی)

- نماد «پی ام» از مفهوم محدود بودن در اجراء بر پایه زمان رهایی می یابد و در ابعاد نوین خود، جانی تازه می گیرد.
- اصطلاح «پی ام» جای خود را به مفهومی تحت عنوان «برنامه ریزی نگهداری» داده، تا در مفهوم استراتژی های نوین، قادر به تکامل گردد.
- نقش بستن کد های تعریف شده در روی هر تجهیز بیانی از اجرای شیوه ای مناسب در اجرای نگهداری و تعمیرات را برای آن تجهیز به ارمغان می آورد.

(نمادها)

جدول ۱-۲ فرهنگ مطلوب

۳. تغییر فرهنگ در حوزه های شش گانه (گام سوم)

شاین (۱۹۹۰) فرهنگ را الگوی فرضیاتی بنیادین تلقی می کند که در هنگام کنار آمدن با مشکلات ناشی از ایجاد انطباق با محیط بیرونی و یا حفظ انسجام درونی، ابداع شده یا کشف می شوند [۵]. تحول فرهنگی در یک سازمان وقتی به وقوع خواهد پیوست که عاملان تغییر، فرهنگ موجود را شناسایی کرده، در راستای منطق ساختن آن با ارزش ها و اعتقادات مطلوب (پارادایم) گام بردارند. با این دیدگاه، آنچه در توصیف حلقه های کناری جدول (۱-۱) در مورد اداره برنامه ریزی نگهداری و تعمیرات بیان شد گویای فرهنگ حاکم در آن در شرایط موجود است، در ادامه با ورود به گام دوم ضمن ترسیم پارادایم مطلوب (جدول ۱-۲) که بر گرفته از ارزش های فرهنگی نهفته در طرح تغییر است، به سوی ایجاد تغییراتی در زمینه فرهنگی (در ابعاد شش گانه یاد شده) گام برداشته خواهد شد. با این روش ضمن دست داشتن ابزاری جهت چارچوب بستن به روند تغییر فرهنگ، می توان به دورنمایی از تغییرات لازم در این حوزه دست یافت. هرچند که فرهنگ در ذات وجودی خود همواره به عنوان مانعی بزرگ در برابر ایجاد تغییر در سازمان ظاهر شده است، اما نگاه به آن از این دیدگاه می تواند رویکرد نوینی را در راستای تعدیل و یا حتی تسریع در جهت اجرایی شدن تغییر در سازمان، پدیدار سازد. در ادامه به بررسی تغییرات لازم در راستای فراهم آوردن شرایط فرهنگی در هر یک از حلقه های کناری پرداخته، به توصیف تغییرات لازم در هر زمینه پرداخته خواهد شد و بر پایه آن می توان میزان گستره تغییر فرهنگی را تجسم و به اجرای روند تغییر در آن اقدام کرد.

نتیجه گیری

تدوین برنامه فرهنگی در قالب حمایت از پارادایم های مطلوب تعریف شده در سازمان می تواند به عنوان اهرمی قدرتمند در راستای اجرایی شدن برنامه های بلندمدت سازمان متجلی گردد. شناخت عوارض فرهنگی ناشی از تغییر و متعادل سازی آن در جهت دستیابی به هدفهای طراحی شده

**برنامه ریزی
در راستای هر نوع تغییر
در سیستم نگهداری و تعمیرات
باید با نگرشی جامع
به فرهنگ سازمان همراه باشد
تا نه تنها فرهنگ
یک عامل بازدارنده تغییر نباشد
بلکه شتاب بخشی تغییر نیز
به حساب آید.**

و تعدیل محدودیت های فرهنگی و بردن آنها به سوی حمایت از این برنامه ها، می تواند از جمله نتایج به کارگیری مدل شبکه فرهنگی در آن حوزه باشد.

این تجربه عملی (موردکاوی شرکت سایپا دیزل) در زمینه ارتقای سیستم نگهداری و تعمیرات، به روشنی از کارا بودن این ابزار برای تدوین برنامه ها، با ضمانت اجرایی بالا یاد می کند و نشانگر قابل تسری بودن این رویکرد در سایر حوزه هایی است که نیاز به تغییر در آن آنها امری اجتناب ناپذیر است و استفاده از فرهنگ را می توان به عنوان عاملی حمایت کننده در راستای تغییر سازمان به شمار آورد. □

منابع

۱. جیمز ووماک، دانیل جونز، تفکر ناب، انتشارات آزموده، چاپ اول ۱۳۸۴،
۲. رعایت صنعتی، نت مجازی: مفاهیم اجراء و کاربردها، چهارمین کنفرانس نگهداری و تعمیرات تهران ۱۳۸۴،
۳. توماس جی. کامینگز، تحول و توسعه سازمان، ترجمه: کورش برارپور، ناشر شرکت ساپکو ۱۳۸۵، ص ۹۹-۹۸
۴. جان هی. ز. مدیریت تحول استراتژیک در تئوری و عمل، مترجم دکتر اسد ا. کرد نایج. ناشر موسسه کتاب مهربان، ۱۳۸۴، ص ۱۴۶-۱۳۰
۵. همان، صفحه ۶۷
۶. همان، صفحه ۲۲۲
7. F.T.S.Chana, H.C.W.Laub, R.W.L.Ipc, H.K.Chana, S.Konga, Implementation of total productive maintenance: A case study Int. J. Production Economics 95, (2005): 71-94
8. Hans' L fsten "Measuring maintenance performance - in search for a maintenance productivity index", Int. J. Production Economics 63 (2000): 47-58
9. M.C. Eti, S.O.T. Ogaji, S.D. Probert> Reducing the cost of preventive maintenance (PM) through adopting a proactive reliability-focused culture, Applied Energy, (2006)
10. Basim Al-Najjar, Imad Alsyoubf" Selecting the most efficient maintenance approach using fuzzy multiple criteria decision making, Int. J. Production Economics 84 (2003): 85-100
11. Laura Swanson, Linking maintenance strategies to performance, Int. J. Production Economics, 70 (2001): 237-244
12. Ling Wang, Jian Chu, Jun Wu' Selection of optimum maintenance strategies based on a fuzzy analytic hierarchy process, Int. J. Production Economics, 107, (2007), 151-163
13. Andrew K.S. Jardine, Daming Lin, Dragan Banjevic, A review on machinery diagnostics and prognostics implementing condition-based maintenance" Mechanical Systems and Signal Processing, 20, (2006).
14. R.Keith Mobley' AN INTRODUCTION TO PREDICTIVE MAINTENANCE, BUTTER WORTH HEINMANN, 2002. term 18
15. M. Bevilacqua, M. Braqliab, The analytic hierarchy process applied to maintenance strategy selection "Reliability Engineering and System Safety 70 (2000) 71-83
16. Pekka katila, Applying Total Productive Maintenance-TPM Principles in the Manufacturing Systems, LULEAL TEKNISKA UNIVERSITET, 2000,
17. Massimo Bertolini a, Maurizio Bevilacqua, A combined goal programming-AHP approach to maintenance selection problem" Reliability Engineering and System Safety: (2006) 91 848-839
18. N.S. Arunraj, J. Maiti, Risk-based maintenance-Techniques and applications, Journal of Hazardous Materials, 142, 661-653 : (2007)
19. V.S. Dashpande, J.P. Modak, Application of RCM to a medium scale industry, Reliability Engineering and system safety, 77, (2002): 31-43
20. W. Warner Burke, Organization Change: Theory and Practice, Papulation 2002 : 189
21. Julia Balogun & V. Hope Haily, Exploring strategy change, Prentice Hall 1999: 48-52
22. WWW.LCE.COM

- دکتر حمیدرضا نایی: مدرس دانشگاه علم و صنعت ایران
- رسول نظری: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی