

# ابزارهای پر کاربرد مدیریتی در سازمان های ایرانی

حسین اکبری  
akbari@aryanagroup.com  
سحر نیکزاد  
Nickzad.sahar@gmail.com



## چکیده

برای هر بخشی در تمدن صنعتی، ابزارهایی خلق شده و خواهند شد تا پاسخی موثر به مسائل آن بخش ارائه کنند. این در حالی است که حرفه مدیریت خود به عنوان ابزاری شگرف تسهیل کننده و تسریع کننده انتقال تمدن بشری از فاز کشاورزی به فاز صنعتی بوده و اهمیت آن هرگز برای پیشقراولان ناپیدا نبوده و شاید از این رو است که روز به روز شاهد گسترش ابزارهای نوظهور مدیریت در ابعاد مختلف هستیم.

در ایران نیز طی سالهای اخیر، مدیران شاهد ظهور بی وقفه ابزارهای مدیریتی بوده اند. در دو دهه گذشته امواجی پی در پی از ابزارهایی مانند ایزو ۹۰۰۰، نظام های ارتقای بهره وری، مدل های تعالی سازمانی، برنامه های تحول اداری، نظام های جبران خدمات و کارانه، مهندسی مجدد فرایندها، برون سپاری و برنامه ریزی استراتژیک و ... را وارد برنامه کاری سازمان ها شده اند. در برخی موارد اجبار و حمایت شرکت های کارفرما، شرکت های مادر و سازمان نوسازی صنایع به تسریع و تسهیل ورود این ابزارها کمک کرده است و به نظر می رسد در برخی مواقع یک احساس نیاز و ضرورت واقعی نزد مدیران ارشد، بستر شروع این اقدامات بوده است.

انتخاب غلط و اجرای نادرست روش ها و ابزارهای مدیریت از جمله آسیب هایی است که مدیران بنگاه ها و سازمان ها با آن در جدال اند و این امر تأثیرگذاری مثبت این ابزارها را با تردید روبرو کرده است؛ تردیدی که مختص سازمان های ایرانی نیست و مدیران بسیاری از سازمان ها در سراسر جهان را نیز مبتلا کرده است. آگاهی از ابزارهای مورد استفاده در سازمان های متفاوت، میزان رضایت کسب شده از این ابزارها و میزان وفاداری به این ابزارها می تواند به مدیران در انتخاب ابزارهای مناسب یاری رساند.

در دو دهه اخیر شاهد ظهور بی‌وقفه ابزارها و تکنیک‌های مدیریتی بوده‌ایم. چگونه مدیران ارشد قبل از سرمایه‌گذاری‌های چند ده میلیون تومانی برای پیاده‌سازی ابزارهایی مانند برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت دانش، مهندسی مجدد و ... می‌توانند از موفقیت این ابزارها اطمینان حاصل کنند؟ به روزآوری اطلاعات در خصوص ابزارهای جدید و تصمیم‌گیری در خصوص استفاده از ابزارها به بخشی از وظایف مدیران ارشد سازمان‌ها تبدیل شده است و باید اذعان کرد که کار بسیار دشواری است، زیرا هر ساله ابزارهای مدیریتی جدیدی ظهور می‌کنند و برخی دیگر از رده خارج می‌شوند و حتی برخی نیز توصیه‌های ضد و نقیضی ارائه می‌دهند که کار انتخاب را بسیار دشوار می‌سازد. همزمان با ظهور این ابزارها گزارش‌هایی در دسترس نیست که نشان دهد که هر ابزار در چه شرایطی بهترین نتایج را به بار خواهد آورد. کتاب‌هایی که در خصوص ابزارها چاپ می‌شوند، تنها به نقاط قوت اشاره می‌نمایند و هیچ گزارشی در خصوص

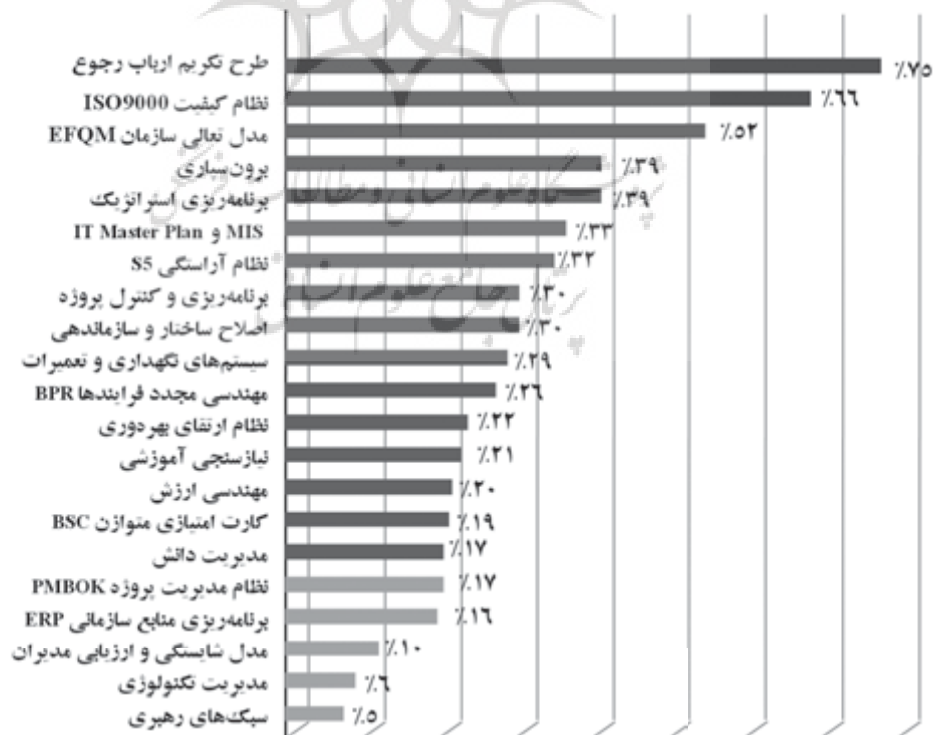
ارزیابی این ابزارها وجود ندارد. بدون در دست داشتن اطلاعات کافی، انتخاب و استفاده از ابزارها به یک بازی خطرناک و پرهزینه تبدیل خواهد شد. یکی از اهداف اصلی این پژوهش، قراردادن اطلاعات مورد نیاز جهت شناسایی، انتخاب و پیاده‌سازی ابزارهای مدیریتی است. دارل ریگی مبتکر طرح ابزارهای مدیریتی در شرکت بین، در سال ۱۹۹۳، ابزارهای مدیریتی را این‌گونه تعریف می‌کند: ابزارهای مدیریتی شامل مجموعه متنوعی از مفاهیم، فرایندها، رویکردها، تمرین‌ها و چارچوب‌های تحلیلی است (Rigby, 2003).

برخی از ابزارها مانند بهینه‌کاو، ابزارهای مجزایی هستند با خروجی‌های ملموس و برخی مانند مدیریت دانش، بیشتر به صورت مجموعه‌ای از فرایندها تا ابزار. این ابزارها در شکل‌ها و فرم‌های متفاوتی عرضه می‌شوند، به عنوان مثال مدیریت کیفیت جامع، کارت امتیازی متوازن، مهندسی فرایندهای کسب و کار (Collan et al., 2004)، اما به هر حال انتظار اصلی از تمامی این ابزارها کمک به انجام بهتر کارها و کسب نتایج بهتر است.

تحقیق‌های انجام شده در خصوص ابزارهای مدیریتی نشان می‌دهد که به کارگیری بسیاری از ابزارهای مدیریتی از فرهنگ سازمانی و رهبری تأثیر می‌پذیرد. این مطالعات نشان می‌دهد که نه تنها فرهنگ بر انتخاب ابزار اثر می‌گذارد، بلکه بر عناصر مختلف یک ابزار و نحوه اتصال ابزار به سیستم مدیریتی نیز تأثیرگذار است. تحقیقات انجام شده در این زمینه نشان می‌دهد که فرهنگ‌های مختلف از ابزارها تفسیرهای گوناگونی ارائه می‌دهند و هر کدام بر قسمت‌هایی از ابزار تأکید می‌کند که به نظر می‌آید با ساختار هنجاری سازمان مطابقت بیشتری دارند.

### الگوی پیشبرد تحقیق

تهیه یک پرسش‌نامه مناسب از مهم‌ترین فعالیت‌های انجام یک پیمایش معتبر به شمار می‌رود. به همین منظور نمونه اولیه پرسش‌نامه مورد آزمایش قرار گرفت و پس از انجام اصلاحات مورد نیاز، پرسش‌نامه ای با روایی و پایایی مناسب تهیه شد. با توجه به اینکه این پرسش‌نامه جهت پاسخگویی توسط مدیران ارشد تهیه شده بود، اختصار آن از اهمیت بسیار



نمودار ۱: پرکاربردترین ابزارهای مدیریتی در بخش عمومی

بالایی برخوردار بود. در نهایت پرسش‌های زیر جهت سنجش انتخاب شدند:

\* از میان ابزارهای ذکر شده چه ابزارهایی در ۵ سال گذشته در سازمان شما مورد استفاده قرار گرفته اند؟

\* از میان ابزارهای استفاده شده در سازمان، به کدام یک از آنها کماکان وفادارید و آنها را مورد بازنگری قرار می دهید؟

\* آیا ابزار توسط مدیران سازمان پیاده سازی شده و یا از مشاوران بیرونی استفاده شده است؟

\* با توجه به مجموع هزینه‌ها و منافع به دست آمده، تا چه حد از ابزار رضایت کسب شده است؟

در انتخاب نمونه های آماری مطلوب

با توجه به ماهیت وظیفه گرای بخش عمومی و رقابت در بنگاه‌های اقتصادی تصمیم بر آن شد تا این دو بخش به موازات هم مورد بررسی قرار بگیرند و نمونه‌هایی از هر دو بخش انتخاب شوند.

دغدغه دیگر در این گام حصول اطمینان از تکمیل پرسش‌نامه‌ها توسط افراد تصمیم گیرنده و مدیران ارشد بود. خوشبختانه با همکاری انجمن مشاوران مدیریت ایران، کارگروه های کنفرانس بین المللی مدیریت و زیرمجموعه‌های انجمن مدیران صنایع،

مجموعه قابل اتکایی از پاسخ‌دهندگان در هر دو بخش عمومی (۱۴۹ شرکت) و بنگاه‌های اقتصادی (۵۰ شرکت) فراهم شد. پاسخ‌دهندگان بخش عمومی عبارت بودند از: شرکت های زیر مجموعه شرکت توانیر، شرکت ملی گاز ایران، صدا و سیما، جمهوری اسلامی ایران، شهرداری، شرکت مدیریت منابع آب ایران و شرکت مهندسی آب و فاضلاب کشور.

پس از جمع آوری پرسش‌نامه‌های ارسالی، جمع‌بندی و تحلیل اطلاعات در دستور کار تیم پیمایش قرار گرفت. نتایج در سه بخش میزان به کارگیری ابزارها، میزان رضایت و میزان وفاداری به ابزارها استخراج شدند. همان‌طور که اشاره شد، پرسش‌نامه‌ها به تفکیک سازمان‌های عمومی و بنگاه‌های اقتصادی ارسال شدند و مورد تحلیل قرار گرفتند. همچنین در برخی از سازمان‌ها پیش از یک پرسش‌نامه تکمیل و ارسال شد.

### ارائه نتایج پیمایش

۱. میزان استفاده از ابزارهای مدیریتی این بخش از پیمایش با هدف شناسایی پرکاربردترین ابزارهای مدیریتی انجام پذیرفت. نمودارهای ۱ و ۲ اولویت

استفاده از ابزارهای مدیریتی مورد سنجش را به تفکیک سازمان‌های بخش عمومی و بنگاه‌های اقتصادی نمایش می‌دهد.

در سازمان‌های بخش عمومی با توجه به نتایج به دست آمده این موارد، حائز اهمیت‌اند:

\* با توجه به ابزارهایی که بیشترین کاربرد را داشته‌اند، به نظر می‌رسد انتخاب ابزارها در سازمان‌های بخش عمومی بیشتر توسط سازمان‌های بالادستی صورت می‌پذیرد که با توجه به این موضوع، گزینش رویکرد مسئله محور در انتخاب ابزارها و فعالانه عمل کردن خود این سازمان‌ها ضروری به نظر می‌رسد.

\* با مقایسه این ابزارها با حوزه‌های کاری صنعت مشاوره مدیریت در ایران، مشاهده می‌شود که این دو تا حد زیادی با یکدیگر مطابقت دارند که حاکی از تأثیرگذاری بالای بخش عمومی بر جهت‌گیری صنعت مشاوره مدیریت در ایران است.

\* برخلاف ماهیت سازمان‌های فعال در بخش عمومی برخی از ابزارهای که به نظر باید کارکرد فراوانی در این سازمان‌ها داشته باشند، از توفیق مورد انتظار برخوردار نبوده‌اند که حاکی از ناآگاهی یا کم‌توجهی به این ابزارهاست. در زمره این ابزارها



نمودار ۲: پرکاربردترین ابزارهای مدیریتی در بنگاه‌های اقتصادی

می‌توان به مراکز شایستگی و ارزیابی مدیران با توجه به لزوم شایسته‌سالاری، نیازسنجی آموزش با توجه به هزینه‌های هنگفت آموزش، مدیریت دانش با توجه به نرخ بالای تغییرات سازمانی و نظام جامع مدیریت پروژه با توجه به پروژه محور بودن فعالیت‌های انجام شده، اشاره نمود.

با توجه به نتایج به دست آمده در **بنگاه‌های اقتصادی** ارائه تحلیل‌های زیر امکان‌پذیر است:

\* نظام تضمین کیفیت (ایزو) به علت ورود موج گونه و تأکید سازمان‌های کارفرما برای کسب رتبه‌های لازم در این بخش از استفاده فراوانی برخوردار بوده است.

\* با توجه به وجود رقابت در این بخش، سازمان‌ها به این نکته وقوف یافته‌اند که موفقیت اتفاقی نیست و برنامه‌ریزی استراتژیک در این بخش توسط بسیاری از سازمان‌ها مورد استفاده قرار گرفته است.

\* ابزارهای مربوط به مشتریان در این رده‌بندی از استفاده زیادی برخوردار نبوده‌اند و نشان می‌دهد که مشتری‌مداری هنوز در اولویت‌های سازمان‌های ایرانی قرار ندارد.

\* نظام تضمین کیفیت (ایزو) و مدل تعالی سازمان توسط بنگاه‌های اقتصادی جهت تبلیغات و بازاریابی نیز مورد استفاده قرار گرفته‌اند که این موضوع نیز نقش بسزایی در کاربرد فراوان این دو ابزار توسط

سازمان‌های این بخش دارد. مقایسه دو نمودار نشان می‌دهد که نمودار بنگاه‌های اقتصادی نسبت به نمودار بخش عمومی از شیب کمتری برخوردار است که نشانه تنوع استفاده از ابزارها در این بخش و اتخاذ رویکرد مسئله محور است.

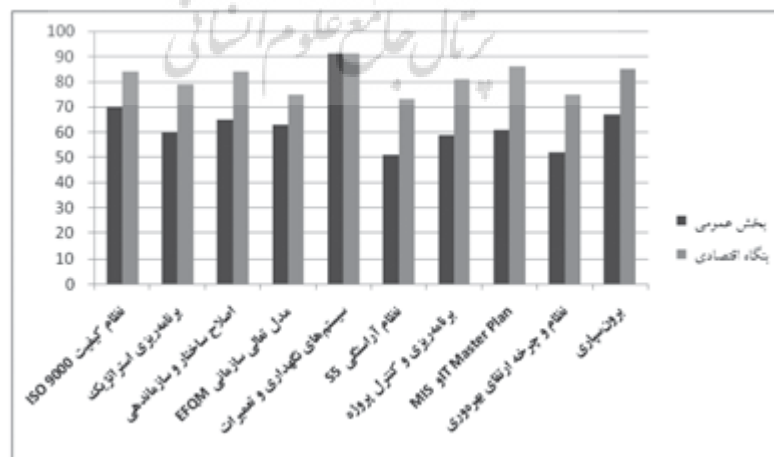
اگرچه در نظرسنجی انجام شده اکثریت قریب به اتفاق پاسخ‌دهندگان، بر لزوم استفاده از فناوری اطلاعات تأکید کرده‌اند و اظهار داشته‌اند که فناوری اطلاعات می‌تواند در ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان نقش مهمی داشته باشد، اما نتایج نشان می‌دهد مانند مدیریت دانش، مدیریت روابط با مشتریان، مهندسی مجدد فرایندها و ... که ابزارهایی که نیاز به بستر فناوری اطلاعات دارند در سازمان‌های ایرانی اعم از بخش عمومی و بنگاه‌های اقتصادی مورد توجه قرار نمی‌گیرند.

به طور کلی میزان استفاده از تمامی ابزارها در بنگاه‌های اقتصادی بیشتر است که به نظر می‌آید فضای رقابتی این بخش، مهم‌ترین عامل وجود این اختلاف است. بررسی دقیق‌تر نشان می‌دهد که تفاوت میزان استفاده در برخی از ابزارها بسیار چشمگیر است که در ادامه به برخی از آنها اشاره خواهد شد:

\* برنامه‌ریزی استراتژیک به دلیل فضای رقابتی و لزوم انطباق قابلیت‌های سازمان با تغییرات پویای محیطی.

۲. **میزان وفاداری به ابزارها**  
منظور از میزان وفاداری به یک ابزار این است که پس از به کارگیری ابزار در سازمان، آیا ابزار به صورت مداوم بازنگری و به روزآوری شده‌است و یا اینکه تنها مستندات آن بایگانی شده است و دیگر استفاده‌ای از آن نمی‌شود. نمودار (۳) نتایج به دست آمده از بررسی میزان وفاداری به ابزارهای پرکاربرد مدیریتی را در سازمان‌های بخش عمومی و بنگاه‌های اقتصادی را با یکدیگر مقایسه می‌کند.

البته باید توجه داشت که در برخی مواقع، مدیران استفاده از ابزارها را به دلایل متفاوتی متوقف کرده‌اند. از میان این دلایل می‌توان به تحقق اهداف مورد نظر از به کارگیری ابزار، تغییر در نیازهای شرکت



نمودار ۳: مقایسه میزان وفاداری به ابزارهای پرکاربرد مدیریتی در بخش عمومی و بنگاه‌های اقتصادی

و نارضایتی از ابزار مورد استفاده اشاره نمود.

### ۳. میزان رضایت از ابزارها

جهت سنجش میزان رضایت از به‌کارگیری ابزارها، این سوال از پاسخ‌دهندگان مطرح شد که با توجه به کل هزینه‌های اختصاص یافته به پیاده‌سازی ابزارها و تمامی منافع به‌دست آمده اعم از مالی و غیر مالی تا چه حد از ابزار رضایت داشته‌اند؟

ابزارهایی مانند نظام کیفیت ایزو ۹۰۰۰، سیستم‌های نگهداری و تعمیرات، برون‌سپاری، برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی و کنترل پروژه در بخش عمومی بیشترین رضایت مدیران را برانگیخته‌اند. در بنگاه‌های اقتصادی ابزارهای ارتقای بهره‌وری و سیستم‌های اطلاعات مدیریت، به جای برون‌سپاری و سیستم‌های نگهداری و تعمیرات در جایگاه رضایت‌برانگیزترین ابزارها قرار دارند.

از مقایسه این فهرست و فهرست اولویت بندی ابزارهای مطلوب مدیران، می‌توان به این نتیجه رسید که سطح رضایت کلی از ابزارها در بنگاه‌های اقتصادی بیشتر از بخش عمومی است و میزان رضایت از ابزارهای مختلف از پراکندگی کمتری برخوردار است. به نظر می‌رسد که ارائه مجموعه متنوعی از ابزارها باعث شده است که از ایجاد ابزارهایی با نرخ رضایت بسیار بالا یا بسیار کم جلوگیری شود.

سازمان‌ها از این ابزارها در رسیدن به اهداف متفاوتی از جمله نتایج مالی، رضایت مندی مشتریان و بهبود موقعیت رقابتی استفاده می‌کنند. میزان رضایت از ابزارها با توجه به حوزه به‌کارگیری آنها متفاوت است و علاوه بر این، استفاده نادرست از یک ابزار می‌تواند در افراد ایجاد نارضایتی کند. بسیاری از افراد اعتقاد دارند که ابزارهای مدیریتی نتایجی بسیار کمتر از آن چیزی را که قول می‌دهند، به بار می‌آورند. حمایت مدیران ارشد سازمان از پیاده‌سازی ابزار و تلاش گسترده و جدی از جمله عواملی هستند که می‌توانند رضایت کسب شده از ابزار را افزایش دهند.

### نتیجه‌گیری

انتخاب ابزارهای کارآمد در دنیای آشفته ابزارهای مدیریتی که یکی پس از دیگری وارد عرصه می‌شوند، بسیار دشوار و مستلزم شناسایی نقاط قوت و ضعف این ابزارهاست. با توجه به این وضعیت، داشتن اطلاعات کافی در خصوص این ابزارها و انتخاب ابزارهای مناسب امری حیاتی به نظر می‌رسد.

نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که ابزارهای مدیریتی پرکاربرد در دو بخش عمومی و بنگاه‌های اقتصادی با یکدیگر متفاوت است. در میان پرکاربردترین ابزارهای مدیریتی، بیشترین تفاوت میان بخش عمومی و بنگاه‌های اقتصادی، در دو ابزار برنامه‌ریزی استراتژیک و تکریم ارباب رجوع به چشم می‌خورد که رقابت در بخش خصوصی می‌تواند این تفاوت را توجیه کند.

نتایج تحقیق گویای وجود تفاوت میان میزان رضایت از ابزارهای مدیریتی و میزان وفاداری به این ابزارها در دو بخش عمومی و بنگاه‌های اقتصادی است. این نتایج نشان می‌دهند که میان میزان رضایت از ابزارها و میزان وفاداری به آنها رابطه معناداری وجود دارد و سازمان‌ها ابزارهایی را که نسبت به آنها رضایت بیشتری داشته‌اند را به صورت مداوم مورد بازنگری قرار می‌دهند.

نتایج به دست آمده از این پیمایش، تصویر تمام‌نمای وضعیت صنعت مشاوره مدیریت در ایران است. این نتایج نشان می‌دهد که کاستی‌های این حوزه چگونه بر انتخاب ابزارهای مدیریتی تأثیرگذار بوده است و این انتخاب‌ها در گذر زمان مانع از پیشرفت مناسب مشاوره مدیریت در کشورمان شده‌اند.

### توصیه به مدیران

به نظر می‌رسد در پیاده‌سازی ابزارهای مدیریتی توجه به موارد زیر می‌تواند بر میزان اثربخشی به‌کارگیری از ابزارها بیفزاید:

انتخاب ابزار بر اساس یک نیاز واقعی؛  
قبل از به‌کارگیری هر ابزار در سازمان باید به مشکلات و وضعیت سازمان توجه نمود و به کارگیری یک ابزار باید با هدف

حل یک مشکل، وجود یک ضرورت و بهره‌گیری از یک فرصت انجام گیرد و پیاده‌سازی یک ابزار به تنهایی نباید هدف سازمان به حساب آید.

کسب واقعیات: هر ابزاری محدودیت‌ها و نقاط قوت خاص خود را دارد. جهت موفقیت باید این مزایا و محدودیت‌ها شناسایی شوند و ترکیبی از ابزارهای مناسب با روش مناسب و در زمان مناسب به کار گرفته شود.

استفاده از استراتژی‌های ماندگار: مدیرانی که مدهای زودگذر را به کار می‌گیرند، توانایی و اعتماد به نفس کارکنان را در توانایی ایجاد تغییرات لازم تخریب می‌کنند. مدیرانی موفق خواهند بود که استراتژی‌های واقع‌گرایانه و با دوام را به کار می‌گیرند و ابزارهای مناسب را جهت تحقق این استراتژی‌ها به کار می‌گیرند.

ابزار را با سازمان مطابق دهید نه برعکس. استفاده موفق از ابزارها زمانی محقق خواهد شد که سازمان آن ابزار را با شرایط خاص خود مطابقت دهد و با نظر افراد خبره در داخل و خارج از سازمان، از ابزار مطابق با شرایط خاص سازمان خود مانند ساختار، فرهنگ،... استفاده کند. □

### منابع

1. Rigby, D. (2003) Management Tools Survey 2003, Usage Up as Companies Strive to Make Headway in Tough Times, Strategy and Leadership, Vol 31 No.5, pp 4-11.
2. Cullan, J. , Connor, J. , Mangan, J. (2004) Matching Management Tools and Techniques With Management Challenges , Strategy and Leadership, Vol 32 No.3, pp 27-30.
3. Pors, N. (2008) Management Tools, Organizational Culture and Leadership: An Explorative Study, Performance Measurement and Metrics, Vol 9 No.2, pp 138-152.
4. Rigby,D., (2001) Putting Tools to the Test, Strategy and Leadership, Vol 29 no.3, pp 4-12.

حسین اکبری: کارشناس ارشد مهندسی صنایع و رئیس پژوهشکده مدیریت و مهندسی کبان  
سحر نیک‌زاد: کارشناس ارشد مدیریت اجرایی