

«هیرشی من» ارائه گردیده که این الگو می‌تواند چارچوبی جهت درک مشتریان به سازمان ارائه دهد. این الگو مبتنی بر ۳ اصل فرار، اعتراض و وفاداری مشتریان قرار دارد. مشتریان ناراضی می‌توانند با سازمان خداحافظی کنند یعنی فرار کنند یا محل فعالیت خود را به نقطه دیگری منتقل کنند. یا اینکه صدای اعتراض خود را به گوش مقامات برسانند. وفاداری مشتریان به

سازمان تعیین‌کننده مسیر دیگری است، بدیهی است که فرار یا انتقال فعالیت مشتریان به نقطه دیگر بدون اینکه به مدیریت سازمان فرصت ایجاد تغییر داده شود موجب فلج شدن سازمان خواهد شد. برعکس بلندکردن صدای اعتراض، یکی از استراتژیهای سیاسی است که هدف از آن نوعی دادخواهی است. نمونه‌های دادخواهی عبارت است از درخواست از نهادهای قانونگذاری برای دخالت و حل مساله یا تبادل نظر با جامعه قانونگذار. بلندشدن صدای اعتراض مهرف‌کننده حرکتی است که می‌تواند

سازنده باشد نه مخرب. مدیران باید اعتراض را به‌عنوان فرصتی به‌حساب آورند، تا نیازهای مشتریان را درک کنند. و بدان‌وسیله دربارۀ تغییراتی که در بازار صورت می‌گیرد اطلاعاتی را به‌دست آورند. یا چیزهایی را فراگیرند.

نیروی دوم رقابت است

رقابت در گذشته بسیار آسان بود، هر شرکتی که توان عرضه کالا و یا خدمتی قابل قبول را با بهائی مناسب به بازار داشت مشتریان موجود بودند. اینک نه تنها رقبایان فراوانند بلکه گوناگونی آنها بسیار چشمگیر است.

رقبای زبردست چهره همه بازارها را دگرگون کرده‌اند. یک کالا ممکن است در چند بازار جداگانه بر پایه روشهای رقابتی کاملاً متفاوت عرضه شود. مثلاً در یک بازار عامل قیمت، در دوم امکان‌گزینش و در سومی از کیفیت در چهارمی از دادن خدمات مناسب بهره‌برداری شود.

دگرگونی نیروی سوم است

نیروی سوم و کارساز در سرنوشت سازمانها دگرگونی است. درخصوص دگرگونیها که در رفتار مشتریان و روشهای رقابت پیدا شده است، سخن گفتیم، ولی باید دانست که طبیعت خود دگرگونی هم تغییر یافته و اکنون دگرگونی به‌صورت امری فراگیر و پایا درآمده است.

کیفیت بالای توأم با قیمت معقول می‌دانند، مشتریان مایه حیات و از دارایی‌های بسیار باارزش سازمان هستند و بدون وجود آنها عملکرد سازمان بی‌معنی خواهد بود و مشاغل سازمان وجود نخواهد داشت. در بازار رقابتی امروز تک‌تک کارکنان باید اهمیت مشتری را درک کنند و به یاد داشته باشند که:

● مشتریان هیچ وابستگی به سازمان ندارند بلکه سازمان به آنها وابسته است؛

● آنها باید خودشان را با خواسته‌های آنها هماهنگ کنند؛

● مشتریان ضامن بقا و حیات سازمان هستند.

امروزه مشتریان به حق انتخاب خود آگاه گشته‌اند، دیگر مانند موجوداتی که همه از یک قالب بیرون آمده باشند رفتار نمی‌کنند و اندیشه مشتریان یک‌دست دیگر درست نیست. برای درک حرکت مشتری، الگویی تحت عنوان



مدیریت کیفیت فراگیر

و مهندسی مجدد

استراتژی تلفیق

و هماهنگی

از: دکتر سلیمان ایران‌زاده

پیترو دراکر اندیشمند مدیریت می‌گوید: «طرح‌ریزی دوباره اندیشه‌ای است نو، این اندیشه باید به‌اجرا درآید». همچنین چارلز هندی نیز می‌گوید: «طرح‌ریزی دوباره شرکت، اقدام انقلابی به نظر نمی‌رسد، اما انقلابی است و خاطر نشان می‌سازد که چگونه می‌توان این اقدام انقلابی را قاطعانه به انجام رسانید». امروزه واقعیت مسلم و پذیرفته شده عبارت است از تغییر. سازمانها باید همواره خود را با تغییراتی که در محیط و اطرافشان رخ می‌دهد وفق دهند و پایه پای آنها پیش بروند. یک سازمان نباید تنها هرچند مدت یک بار وضع خود را تغییر بدهد بلکه باید متوجه باشد که پدیده تغییر امری دائمی است و باید پیوسته و مرتب تغییر کند. لسترتارو در کتاب خود می‌نویسد: «آنهايي که با صدای انقلاب صنعتی از خواب بیدار نشدند ملت‌های توسعه‌نیافته کنونی لقب گرفته‌اند. اکنون صدایی دیگر در راه است، آنهايي که گوش خود را بر این صدا می‌بندند بطور مسلم حاشیه‌نشینان فقیر دنیای فردا خواهند بود».

در وضعیت کنونی هیچ چیز از جمله گسترش بازار، تقاضای مشتریان، چرخه زندگی محصول، حد دگرگونیهای فنی و روشهای رقابتی دیگران قابل پیش‌بینی نیستند. تکنولوژیهای پیشرفته، برداشته شدن مرزهای موجود میان بازارهای داخلی و جهانی، دگرگون شدن خواستها و انتظارات مشتریان که اینک امکان انتخاب گسترده‌تر یافته‌اند. دست به دست هم داده و هدفها و روشها و دستهای از اصول که متعلق به بیش از دو سده پیش از این هستند و ساختارها، استراتژیها و مدیریت شرکتها و سازمانهای کنونی را شکل داده‌اند، در شرایط کنونی کهنه و از کارافتاده و باید جان‌شینانی نو برایشان برگزید. سازمانها باید پویا و انعطاف‌پذیر بوده تا بتوانند خود را با شتاب با دگرگونیهای محیطی همراه کنند. هزینه‌ها آنچنان اندک باشد که بتوانند در برابر رقبا برابری و ایستادگی کنند. در نوآوری آن چنان پیشرفته باشند که کالاها و خدماتشان همواره تازگی داشته و با بالاترین کیفیت آن را انجام دهند.

نیروی اول مشتری است

در بازارهای امروز مشتری ضامن بقای سازمان است، آنچه مشتری بخواهد، دارای ارزش است و سازمان باید درجهت خواستههای مشتری گام بردارد. مشتریان نیز ارزش را در

مدیریت کیفیت فراگیر

درواقع در نگرش مدیریت کیفیت توجه اصلی به کیفیت است. بنابراین مدیریت کیفیت فراگیر با نگرشی که تنها توجه به نتیجه یا هدف اصلی را تولید بیشتر قرار داده است، در تضاد است. در تفکر مدیریت کیفیت به بهبود دائمی با توجه به نیازها و انتظارات مشتریان و با مشارکت کلیه افراد مربوط به سازمان توجه می‌شود. بنابراین فرایند انجام گرفتن کارها مورد دقت و ارزیابی قرار می‌گیرد و کمیت در مرحله دوم اهمیت است.

در این نگرش کارکنان مورد توجه و احترام قرار می‌گیرند، ملاک ارزیابی آنها، تلاش آنها برای انجام دادن بهتر امور است، نظرات آنان مورد توجه و ارزیابی قرار می‌گیرد. در نتیجه ابداع و نوآوری و ارائه نظرات جدید توسعه می‌یابد. از آنجا که در این نگرش بخشهای مختلف سازمان مشتری یکدیگرند و رضایت مشتری اصل است، بخشها نه تنها با یکدیگر در تقابل نیستند بلکه با مشارکت یکدیگر سعی در بهبود فرایند دارند. (شکل شماره ۱)

به‌طور کلی اصول مهم و حاکم بر این نگرش عبارتند:

- توجه زیاد به مشتری: در این نگرش مقصود از مشتری کسانی نیستند که در خارج از سازمان قرار دارند و محصولات یا خدمات سازمان به آنها ارائه می‌شود بلکه مقصود از مشتری کسانی هستند که در داخل سازمان قرار دارند؛
- توجه به بهبود مستمر: در اجرای برنامه‌ای برای کنترل کیفیت فراگیر نباید تنها به کیفیت بسیار خوب قانع شد زیرا اگر کالایی بسیار خوب است، باز هم به اندازه کافی خوب نیست. کیفیت باید پیوسته و به‌صورت دائم بهبود یابد؛
- بهبود کیفیت همه گالاهایی که سازمان انجام می‌دهد: کنترل کیفیت کامل دارای تعریف بسیار وسیعی از واژه کیفیت است. این واژه تنها در مورد محصول نهایی کاربرد ندارد. بلکه به شیوه‌هایی اطلاق می‌شود که سازمان کالا را تحویل می‌دهد، سرعتی که می‌تواند به شکایتها رسیدگی کند، نوع برخورد و رعایت ادب در پاسخگویی به مشتری؛
- سنجش و اندازه‌گیری دقیق: کنترل کیفیت فراگیر برای سنجش متغیرهای عملکرد در فعالیت‌های سازمان از روشهای آماری استفاده می‌کند. این متغیرهای عملکرد با استانداردهایی که در رابطه با مسائل مختلف مورد استفاده قرار

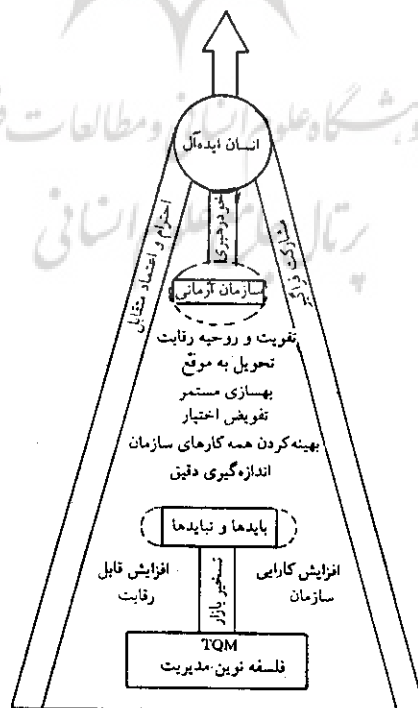
تدریجی به یک جریان جهشی و انقلابی است. درحالی که سازمانهای موفق بعد از مدیریت کیفیت قدم بعدی را که مهندسی مجدد است برمی‌دارند. به دلیل اینکه مهندسی مجدد مشخصاتی فراتر از مدیریت کیفیت دارد. بسیاری از سازمانها که در پروسه مدیریت کیفیت درگیر هستند به‌طور همزمان به مهندسی مجدد هم عمل می‌کنند. که بعضی از آنها موفق می‌شوند درحالی که گروهی ممکن است در این فرایند شکست بخورند. به همین دلیل یکی دیگر از اهداف تدوین این مقاله پاسخگویی به دو سوال زیر است:

- در چه مقاطعی مدیریت کیفیت باید به‌کار گرفته شود؟
- با بکارگیری مهندسی مجدد، تاچه مدت مدیریت کیفیت باید ادامه داشته باشد؟

در بازارهای امروز، مشتری ضامن بقای سازمان است.



هماهنگی بین دو روش مدیریت کیفیت و مهندسی مجدد، بهترین مکانیزم دستیابی به مزیت رقابتی است.



شکل ۱

دگرگونیهای پی‌درپی اینک عادی جلوه می‌کنند. حال با تصویری از مجموعه شرایط ارائه شده این سوال مطرح می‌شود که سازمانها چگونه می‌توانند در این جهان آشفته و پرفراز و نشیب خود را حفظ کنند؟ و چگونه می‌توانند شتاب عملکرد سازمان را با تقاضای روزافزون بازار هماهنگ سازند؟ در پاسخگویی به این سوالات، روشهایی که سازمانهای موفق عمده تا به‌کار می‌بندند، متفاوت است، برخی تکنیک‌های مدیریت کیفیت فراگیر را به‌کار می‌گیرند و برخی نیز فرایند اصلی فعالیت خود را از نو طراحی می‌کنند. درواقع می‌توان گفت امروزه کلیه برنامه‌های بهبود فرایند ریشه در دو حرکت کاملاً متفاوت یعنی مدیریت کیفیت جامع (TQM) TOTAL QUALITY MANAGEMENT و مهندسی مجدد (BPR) BUSINESS PROCESS RE-ENGINEERING دارد. این دو مفهوم ابزارهای قدرتمندی را در اختیار مدیران می‌گذارد. تا ابعاد فرایندها را بازسازی کنند، تا بدین ترتیب خدمات و کالاهای بهتری را به مشتریان ارائه دهد. مشاهدات و بررسیها نشان می‌دهد که مدیریت کیفیت موجب یک تفکر فرایندگراست که مبتنی بر بهبود پیوسته، مداوم و تدریجی در وضع موجود از طریق تلاشهای بی‌وقفه توأم با مشارکت همه افراد و به‌طور کلی دارای سمت‌گیری مردمی است که بر تعهد و مسئولیت‌پذیری همه اعضای سازمان تاکید دارد. درحالی که مهندسی مجدد بیشتر تاکید به اندازه شدن و حذف لایه‌های اضافی سازمان دارد. درواقع مهندسی مجدد یک انقلاب در مدیریت است یعنی برخلاف مدیریت کیفیت که تاکید بر اصلاحات تدریجی در سازمان دارد تا بتواند مقتضیات محیطی را پاسخ گوید سازمان را از بنیاد دگرگون می‌کند، مهندسی مجدد بحث آغاز دوباره است موضوع ابداع دوباره ماهیت کار و تغییر ساختار شرکت از صدر تا ذیل است.

این دو نگرش با توجه به خاستگاه‌های مختلف و علیرغم تفاوت‌های بنیادی و ماهوی بی‌شمار دارای زمینه‌های مشترک فراوان هستند. هدف نگارنده از تدوین این مقاله نیز دستیابی به ترکیب و تلفیق مناسب به‌عنوان یک استراتژی مهم و درضمن نشان دادن امتیازات و دلایل مدیریتی و تأثیرات سینرژیک این‌گونه ترکیبهاست. تلفیق این دو نگرش ممکن است این ذهنیت را ایجاد کند که حرکت از مدیریت کیفیت به مهندسی مجدد، حرکت از یک جریان

سایر مقامات مدیریت در رده بالا این دو نگرش هیچگاه نخواهد توانست زمینه مناسبی بر آغاز عملیات در سطح شرکت بدست آورد. به همین جهت برای موفقیت، مدیران عالی نقطه نظرات خود را در آن اعمال می‌کنند و جلب رضایت مشتری و ارتقاء کیفیت را اساس و شالوده استراتژی سازمان قرار می‌دهند. و فضایی را در سازمان ایجاد می‌کنند که امکان تغییر و تحول بیشتر وجود داشته باشد. که این امر بقا و حیات سازمان را تامین می‌کند.

۳- بهبود فرایند

اساس و شالوده این دو روش بهبود فرایند کار است و سازمانهایی که به اجرای این دو تکنیک اقدام کرده‌اند، دارای فرایند درون سازمانی یکپارچه، بی‌دغدغه و هماهنگ هستند به گونه‌ای که کارکنان و اعضای آن احساس رضایت می‌کنند و دوایر سازمانی دست به دست هم می‌دهند تا بهره‌وری را به بالاترین حد برسانند. روحیه همکاری و وفاداری به گروه و سازمان نسبتاً بالا است، تفاهم و اعتماد متقابل در سازمان برقرار است و میزان اختلاف و تضاد در اجرای طرحها بین مجریان در سطح نسبتاً پایینی است.

۴- رضایت مشتری

از اهداف عمده این دو تکنیک جلب رضایت مشتریان است، و امروزه این سازمانها پذیرفته‌اند که نیروهای برتر در رابطه میان فروشنده و مشتری جای خود را عوض کرده و فروشنده دیگر دست بالا را ندارد و این مشتری است که به چنین برتری رسیده است و نیازهای خود را به فروشنده دیکته می‌کند، در مجموع سازمانهای مجری این دو نگرش برای تامین رضایت مشتری ۳ فرایند ویژه را مدنظر قرار داده‌اند: الف - پیش‌بینی نیازهای مشتری ب - پاسخگویی سریع به نیازها ج - پدید آوردن و عرضه محصولات جدید.

موفقیت هر دو روش، مستلزم ایجاد فرهنگ مناسب سازمانی است، مدیران عالی در سازمان با دست یازیدن به فرهنگ مناسب و بهره‌گرفتن از آن، خود را از بند راه‌حلهای گذشته رها ساخته و راه‌حلهای تازه‌ای که متناسب با شرایط جدید است فراهم می‌آورند.

تفاوت این دو نگرش

علیرغم تشابهات مطرح شده و داشتن زمینه مشترک بین دو تکنیک تفاوتهایی نیز به شرح

سازمانهایی که به اجرای دو تکنیک مدیریت کیفیت و مهندسی مجدد اقدام کرده‌اند، دارای فرایند درون سازمانی یکپارچه و هماهنگ هستند.



در کنترل کیفیت فراگیر همه افراد باید در فرایند بهبود مشارکت کنند.

به گونه‌ای کاملاً جدید سازماندهی کنند.

مشترکات این دو اندیشه

نکات بالا نشان‌دهنده این مطلب است که علیرغم تفاوت‌های ماهوی مابین این دو نگرش، دارای وجوه مشابهی هستند که عمده این مشترکات عبارتند از:

۱- بهبود کیفیت

یکی از ویژگیها و از نقاط مشترک بسیار مهم این دو نگرش بهبود و ارتقاء کیفیت کالا و کاهش هزینه است. تحقیقات نشان می‌دهد سازمانهایی که مهندسی مجدد را به مورد اجرا گذاشته‌اند ضمن بهبود کیفیت کالا و خدمات موجب کاهش هزینه عملیاتی، حذف بوروکراسی زاید، افزایش کارایی گردیده است. در مدیریت کیفیت نیز بهبود کیفیت یکی از ویژگیهای اساسی آن به شمار می‌رود. به‌طوریکه در برخی مواقع مدیریت کیفیت را مترادف با بهبود کیفیت می‌نامند. در هر دو نگرش بهبود کیفیت به عنوان یک وظیفه سازمانی تلقی نگردیده بلکه در تمامی جنبه‌های سازمان با هدف قابلیت رقابت کردن کالا و مرغوبیت آن، آنها را تحت تاثیر قرار داده است.

۲- حمایت مدیران عالی

مدیران عالی سازمان خود را وقف پیاده کردن موفق این دو تکنیک می‌کنند. و در جهت تدوین استراتژیها و اجرای آن اقدام می‌کنند و هدایت آن را از ابتدا تا انتها برعهده داشته و از نظریات کارکنان مطلع می‌گردند. کارکنان نیز بر این باورند مدیران سازمان دستیابی و حصول به کیفیت را امری ضروری و حیاتی می‌دانند لذا بدون تمهد پایدار مدیران عالی، هیات مدیره و

می‌گیرند. مقایسه می‌شوند.

● تفویض اختیار: در کنترل کیفیت فراگیر همه افراد باید در فرایند بهبود مشارکت کنند. در اجرای این برنامه از تیمها به صورت گسترده و فزاینده استفاده می‌شود، تفویض اختیار به عنوان محملی است که می‌توان بدان وسیله درحل مساله کوشید.

مهندسی مجدد

این اندیشه به دنبال آن نیست که نظام کنونی را بهبود بخشد بلکه به دنبال ترک کردن روشهای کهنه و دستیابی به روش نوینی برای تولید کالا و خدمات و انتقال کالاهای ارزنده به مشتریان است. مهندسی مجدد آغازگر انقلابی در دنیای کسب‌وکار و پایانی بر نظریات و وظیفه‌گرایی و تخصص فردی کارکنان است.

در این نگرش اعتقاد بر این است که برای حل مساله و تطبیق با شرایط باید به قلب سازمان، آنجایی که کار عملاً انجام می‌شود، توجه کرد. کارهای بخش بخش شده امروزی منجر به پیدایش سازمانهای ضداقتصادی و گسترش بوروکراسی و پیدایش هرم‌های اقتصادی است و موجب پیچیدگی و دشواری انجام کار اصلی گردیده‌اند.

مهندسی مجدد درواقع یک نوع بازاندیشی بنیادین و طرحی نو و ریشه‌ای فرایندها برای دستیابی به بهبود و پیشرفتی شگفت‌انگیز در معیارهای حساس امروزی همچون کیفیت، قیمت و خدمات است. سازمانهایی که اقدام به مهندسی مجدد کرده‌اند در همه موارد نشان‌دهنده نکات زیر است:

● فرآیندگرایی: پیشرفت‌های سازمانهایی که اقدام به مهندسی مجدد کرده‌اند با کمک وظایف محدودی که در مرزهای سازمان پیشین وجود داشت حاصل نگردید، بلکه دستیابی به آنها در سایه نگرش فرآیندی به کار، عملی گردیده است؛

● بلندپروازی: در هیچ مورد بهبود نسبی پذیرفتنی نیست و شرکت‌های موفق در پی نتایج شگفت‌انگیز بوده‌اند؛

● شکست مقررات: این سازمانها همگی از روشهای سنتی کهن بریده و به مهندسی مجدد فرایندهای خود پرداخته‌اند؛

● بهره‌گیری از تکنولوژیهای اطلاعاتی: عاملی که امکان شکستن مقررات کهنه و آفرینش فرایندهای تازه را به این سازمانها داد همانا بهره‌گیری از تکنولوژیهای نوین اطلاعاتی بود. با کمک این ابزار سازمانها توانستند کارهای خود را

ذیل وجود دارد:

۱- تغییر فرایند

از مشخصات بسیار مهم روش مدیریت کیفیت اقدام هوشمندانه، آرام، مستمر و با گامهای کوچک که تاثیر سینرژیک در جهت تامین اهداف دارد، است. در چارچوب این نگرش تعادل کلی سازمان حفظ می‌شود. این روش با روش مهندسی مجدد که به صورت خطی عمل می‌کند، در تضاد است. اما مهندسی مجدد دنبال بهبود سریع است. سعی می‌کند کارش بی‌نقص باشد. در چارچوب این نگرش، چارچوبهای مرجع شکسته می‌شود و در سازمان تعادل جدید، ساختار جدید، تکنولوژی و محصولات جدید برقرار می‌شود.

۲- زمان مورد نیاز برای تغییر

از بند قبلی کاملاً استنباط می‌شود که مدیریت کیفیت مستلزم زمان طولانی‌تری است. بنابراین این نگرش مستلزم یک فرهنگ و آداب مشخص و اهداف کیفی بلندمدت است. اصطلاحاتی همچون کیفیت، مدیریت کیفیت فراگیر در توسعه و بهبود در ژاپن نقش حیاتی ایفا می‌کند و این مفهوم در ژاپن باعث شده است تا شرکت‌های ژاپنی به ایجاد، توسعه تفکر و عمل فرایندگرا روی آورند، پیام این استراتژی را می‌توان در این جمله خلاصه کرد که حتی یک روز نیز نباید بدون ایجاد نوعی بهبود در یکی از بخشهای سازمان سپری کرد. اما مهندسی مجدد مستلزم ایجاد فرهنگ سازمانی مورد نیاز جهت تغییرات اساسی است. اساساً فرایند مهندسی مجدد متضمن زمان کوتاه‌تری است و سازمانهای

مدیریت کیفیت دارای سمت‌گیری مردمی است که بر تعهد و مسئولیت‌پذیری همه اعضای سازمان تاکید دارد.



یکی از ویژگیها و از نقاط مشترک مدیریت کیفیت و مهندسی مجدد بهبود و ارتقا کیفیت کالا و کاهش هزینه است.

آمریکایی با توسل به این روشها توانسته‌اند میزان بهره‌وری و ضریب قابل رقابت بودن کالاهايشان را افزایش دهند.

شروع تغییر

در روش مدیریت کیفیت کارها از پائین شروع می‌شود و مسیری رو به بالا می‌پیماید و برای انجام کار و جنبه‌های اجرایی آن از افراد خواسته می‌شود که در تصمیم‌گیری مشارکت کنند. اما در مهندسی مجدد اهداف و برنامه‌ها توسط مدیران عالی سازمان مشخص و اعمال می‌شود. هنگامی که عمل بازسازی فرایندهای کار تکمیل شد کار و کارگاه به صورتی درمی‌آید که تیم اداره‌کننده آن است و تیم‌ها خودمدار خواهند شد. ولی برای رسیدن به چنین مرحله‌ای

باید به صورت خودکامه و غیردموکراتیک عمل شود. به گفته هامر نظریه‌پرداز مهندسی مجدد: «با سرعت وارد عمل شوید یا این که قطار از روی جسد شما خواهدگذشت». در مجموع تفاوت‌های این دو روش در شکل شماره ۲ نشان داده شده است.

تلفیق و ترکیب دو تکنیک

باتوجه به مشابهت‌ها و تفاوت‌های بحث شده، می‌توان نتیجه گرفت که ترکیب این دو تکنیک قسمتی از بهبود فرایند در سازمان است. البته در مورد ترکیب، سه نظریه اساسی و مشخص را می‌توان تشخیص داد: اولین گروه اعتقاد دارد که مهندسی مجدد روش و راه‌حل جدیدی نیست بلکه برآمده و بخشی از مدیریت کیفیت است. گروه دوم بر این اعتقاد است که مهندسی مجدد روشی متفاوت از روشهای متعارف است. هامر نظریه‌پرداز این روش، مهندسی مجدد را جانشینی جدید برای روشهای کهنه و از کارافتاده می‌داند و استوارت آن را به‌عنوان راهیابی به تغییرات شدید در جریان تولید برای رسیدن به نتایج مطلوب و رفع موانع می‌داند. گروه سوم ضمن اینکه تفاوت‌هایی برای این دو روش قائل است. اما در عین حال سعی می‌کند که این دو روش را با هم ترکیب کند. این گروه اعتقاد دارد که شرایط فعلی ایجاب می‌کند که این دو تکنیک به هم نزدیک شوند تا به‌عنوان استراتژی واحد در سازمان عمل کند و سازمانهای موفق در آینده تلفیق از این دو روش را تحت سیستم بهبود فرایند به‌کار می‌گیرند.

سازمانهایی که اقدام به پیاده کردن مدیریت کیفیت کرده‌اند، بعد از پیشرفت‌هایی که در آغاز کار کسب کرده‌اند، بتدریج روند پیشرفت کاهش و حتی متوقف گردیده است. یعنی جایی که اصلاحات تدریجی به بن‌بست می‌رسد بنابراین برای رسیدن به مرحله بعدی بهبود، سازمانها ناچار از طریق مهندسی مجدد عمل کرده‌اند.

برای مثال شرکت AT&T علیرغم داشتن نشان ملی کیفیت مالکوم بالدریج، در سال ۱۹۹۲ قسمتی از سهم بازار خود را از دست می‌دهد چون برنامه‌های بهبود کیفیت این شرکت در قالب مدیریت کیفیت نتوانسته بود با کیفیت خدمات رقبا به رقابت بپردازد لذا به‌منظور خارج شدن از بن‌بست با توسل به مهندسی مجدد توانست وضعیت از دست رفته را مجدداً کسب کند.

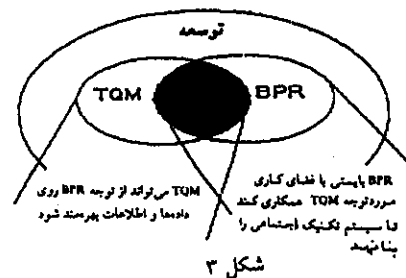
	BPR	TQM	
۱- تاثیر	کوتاه‌مدت ولی همراه با تنش و شوک در سازمان	بلندمدت، بادوام بدون ایجاد تنش و هیجان	
۲- سرعت	گامهای بلندمدت همراه با جهش و تغییرات انقلابی، متناوب و کوتاه‌مدت	مستمر و مداوم و طولانی‌مدت	
۳- مشارکت	مدیران ارشد و تعدادی نخبه	مشارکت کلیه افراد در تمامی سطوح	
۴- سمت‌گیری	سخت‌افزار و مبتنی بر تکنولوژیهای پیشرفته	مردمی و مبتنی بر مسئولیت‌پذیری تمامی کارکنان	
۵- نگرش	فردگرایی، غیرسیستمی مبتنی بر ایده‌های فردی	جمع‌گرایی، تلاش گروهی برخوردار سیستماتیک	
۶- تعادل	تعادل جدید	حفظ تعادل	
۷- کالا		بهبود یا اصلاح	

شکل شماره ۲

مطالعه فرایند کار مدیریت کیفیت نشان می‌دهد که چه چیزهایی نیاز به اصلاح دارد و چگونه این اصلاحات می‌تواند به سازمان جهت پاسخگویی به خواستهای مشتریان کمک کند. وقتی نیاز به اصلاح از میدان تغییرات تدریجی جلوتر زنده آنگاه برنامه‌های مهندسی مجدد می‌تواند شروع شود. بدین ترتیب مدیریت کیفیت می‌تواند بازتابی از خواستهای سازمان باشد وقتی از طرف مهندسی مجدد حمایت شود. بسیاری از این‌گونه مثالها نشان می‌دهد که ترکیب مناسب می‌تواند ضمن ایجاد سینرژی موجب افزایش قابل ملاحظه مزیت‌های رقابتی شود. شکل شماره ۳ نشان می‌دهد که با ترکیب این دو روش آنها چه چیزهایی می‌توانند در فرایند مشترکشان از هم اخذ کنند.

جهت ترکیب بهینه دو روش موارد زیر باید مورد ملاحظه قرار گیرد:

- در ابتدای امر به تغییرات تدریجی تاکید شود، و مهندسی مجدد را برای موارد مهم و بخشهایی در سازمان که توانایی استفاده از آن را دارند توصیه می‌شود. زیرا کاربرد مهندسی مجدد مستلزم هزینه‌های فراوانی است.
- نباید کلیه قسمتهایی که در ارتباط با مشتری است مشمول بهبود و توسعه شود، جلب و رضایت مشتری به معنی این نیست که کلیه فرایندهایی که در ارتباط با مشتریان هستند مورد اصلاح قرار گیرند زیرا هزینه‌های خدمات ارائه شده به مشتری به مراتب کمتر از کل هزینه‌های مصرف شده توسط سازمان است.
- هماهنگی ارگانیک به مثابه استراتژی بهبود کیفیت بهنگام (JIT) مدنظر قرار گیرد. در فلسفه بهبود کیفیت بهنگام زمانی سفارش صورت می‌گیرد که مواد مورد نیاز باشد، اصلاح شدید و



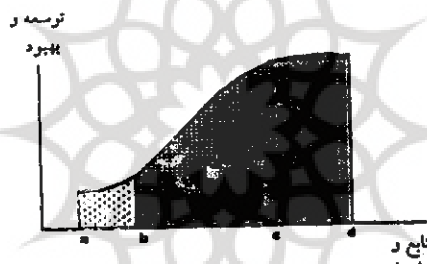
بنیادی زمانی باید صورت گیرد که مورد نیاز است. و بهبود فرایند، از آن فرایندی است که نیاز به اصلاح دارد. حال باتوجه به مطالب ارائه شده به منظور پاسخگویی به دو سوال مطرح در ابتدای مقاله یعنی:

۱ - در چه هنگامی مهندسی مجدد را باید به کار گرفت؟

۲ - با به کارگیری مهندسی مجدد تاچه مدت مدیریت کیفیت باید ادامه داشته باشد؟

یک مدل ارائه می‌شود. این نکته لازم به توضیح است. قبل از هرگونه تغییر یا عملیاتی، لازم است که رابطه میان تلاشهای انجام گرفته و نتایج بدست آمده مشخص شود و منحنی نتایج در مقابل زمان و منابعی که صرف شده رسم شود.

به هر حال در این جا تنها مساله صرف زمان نیست که به پیشرفت و بهبود برنامه‌ها کمک می‌کند بلکه کاربرد درست منابع و میزان تلاشهای صورت پذیرفته است که می‌تواند مبنایی برای موفقیت ارائه دهد. ریچارد ان اف منحنی یادگیری را تصویر خوبی از رابطه بین نتایج کسب شده و میزان تلاش یا منابعی که صرف آن شده معرفی می‌کند. (شکل ۴)



شکل ۴ - منحنی تجربی فرایند توسعه

بر اساس مدل می‌توان مراحل مهندسی مجدد را مرحله بندی کرد در ابتدای فرایند از (beta) منابع زیادی به کار گرفته می‌شود بدون آنکه نتایج قابل توجه و ملموسی حاصل شود. باتوجه به تحقیقات انجام شده چند سال اول هر عملیاتی از مشکل ترین و سخت ترین مراحل هر عملیاتی است. بعدها در نتیجه بهبود فرایند منافع

سازمانها باید همواره خود را با تغییراتی که در محیط و اطرافشان رخ می‌دهد وفق دهند.



پیدا کردن یک راه حل به منظور افزایش کیفیت، اصلی ترین دغدغه فکری سازمانهای امروزی است.

سرشاری به سازمان سررازی می‌شود. یعنی از مقطع (cost) پیشرفت قابل ملاحظه‌ای در مقایسه با هزینه‌های صورت گرفته عاید سازمان می‌شود. از مقطع (beta) نشانگر محدودیتهای سیستم است که به طور ملموس در مقابل اصلاحات مقاومت می‌کند. در این مرحله این سوال مطرح می‌شود که آیا راه حلی برای بهبود و اصلاح که مطابق با خواست مشتری باشد می‌توان پیدا کرد؟ در اینجا نیاز به یک ایده یا طرح جدید است که به تدریج سیستم فعلی و به بیزینس رسیده را به اصلاح سوق دهد. در مدیریت سنتی یک فرض ساده این است که هر اندازه تلاش و کار بیشتری صورت گیرد نتایج بیشتری به دست می‌آید. درحقیقت این فرض در نیمه اول منحنی یعنی از مقطع (beta) می‌تواند مصداق درستی داشته باشد ولی در نیمه دوم این فرض قابل اعمال نیست بلکه باید به دنبال برنامه‌های مهندسی مجدد جدید باشیم.

جمع بندی

امروزه پیدا کردن یک راه حل به منظور افزایش کیفیت اصلی ترین دغدغه فکری سازمانهای امروزی است. برای اطمینان از رقابت مطمئن و ایجاد مزیت رقابتی، تلفیق و هماهنگی بین این دو تکنیک بهترین مکانیزم برای دستیابی به مزیت رقابتی است و ترکیب صحیح و محتاطانه می‌تواند نیل به اهداف را تسریع بخشد. □

منابع و مآخذ

- محمود حاجی شریفی «مدیریت کیفیت فراگیر» تاریخ انتشار ۱۳۷۴، چاپ اول
- ارتور، ار، تنر «مدیریت کیفیت فراگیر» ترجمه حبیب الله شرکت، ۱۳۷۶، چاپ اول، اصفهان
- ماساکی ایمایی «کایزن» ترجمه دکتر محمدحسین سلیمی، ۱۳۷۲، چاپ اول، تهران
- مایکل هامر و جیمز شاجی «مهندسی دوباره شرکتها» ترجمه دکتر عبدالرضا رضایی نژاد، نشر رسا، ۱۳۷۵، چاپ اول
- جیمز چامپی «با شتاب به پیش» ترجمه محمود طلوع، نشر رسا، ۱۳۷۷، چاپ اول
- سلیمان ایران زاده، «مدیریت فرهنگ سازمان» ناشر مولف، ۱۳۷۷، چاپ اول

● سلیمان ایران زاده: عضو هیات علمی و استادیار دانشگاه آزاد اسلامی تبریز - مدیر گروه کارشناسی ارشد و کارشناسی مدیریت صنعتی و مشاور سازمانهای صنعتی