

نگرش سیستمی مشتری مدار ضرورت انکار ناپذیر سازمانهای دولتی

محمود اولیائی

مقدمه

به رغم تلاشهای ارزشمندی که در چند سال اخیر به منظور بهسازی و بازسازی نظام اداری کشور صورت گرفته، همچنان شاهد پایین بودن کارایی در بخش زیادی از دستگاههای مذکور و ناراضی بودن جامعه از خدمات آنها هستیم. اگر چه طرحهای متفاوت مدیریتی که از سوی دولت در سنوات گذشته الزام شده توانسته تا حدی در رفع معضل مذکور تأثیرگذار باشد به دلیل به کار نگرفتن جدی این طرحها یا ریشه‌ای نبودن آنها نتوانسته انتظار جامعه را به صورت کامل از دستگاههای دولتی برآورد کند. امروزه نگرش غالب در اداره سازمانها نگرش سیستمی به سازمان با دیدگاه مشتری مدار است. توسعه چنین نگرشی در دستگاههای دولتی مستلزم تغییر نگرش در مدیریت دولتی کشور و فراهم آوردن زمینه تغییرات اساسی در اداره دستگاههاست. اگرچه بعضی از سازمانهای مذکور کوشیده‌اند تا با حرکت به سمت اخذ گواهینامه‌های مدیریت کیفیت همچون ISO9001-2000، رویکرد مذکور را جاری کنند، واقعیت این است که این رویکرد نیازمند توجه به اصول علمی مدیریت سیستمی است که اغلب نادیده گرفته می‌شود.

رویکرد سیستمی مشتری مدار به طور قطع بخش اعظمی از مشکلات موجود را در

بخش دولتی ایران مرتفع خواهد کرد و لذا ضروری است تا با توجه ویژه به این امر از طریق اصلاح قوانین حاکم زمینه را برای چنین رویکردی فراهم کنیم.

در این مقاله کوشیده‌ایم تا با دیدگاهی متفاوت به تحلیل سیستم‌های مدیریت کیفیت پردازیم تا خوانندگان به صورت ریشه‌ای با به‌کارگیری این سیستم‌ها آشنا شوند. به همین منظور، در این مقاله چگونگی تلاقی سه واژه مدیریت، نحوه تفکر علمی بشر و کیفیت و در نتیجه دلایل پیدایش سیستم‌های مدیریت مشتری‌مدار از تحلیل و سپس روش‌شناسی طرح‌ریزی عملی و به‌کارگیری این سیستم‌ها بیان شده است.

منشاء پیدایش سیستم مدیریت مشتری‌مدار

پیدایش سیستم‌های مشتری‌مدار در مدیریت امروزی ناشی از تحولاتی است که در طول سالها و بلکه قرن‌ها در نحوه تفکر علمی بشر و نحوه اداره سازمانها از یک‌سو و افزایش سطح آگاهی و نیاز مشتریان از سوی دیگر رخ داده است. مشتری‌مداری امروزی کیفیت خواه است و کیفیت، یعنی پاسخگویی مؤثر به نیازهای مشتری. اگرچه انسان از بدو پیدایش نیازمند بوده و کیفیت در بدو پیدایش بشر با او زاده شده است این نیازها روز به روز بیشتر شده و روند این توسعه با تحولات دو قرن اخیر بالاخص انقلاب صنعتی رو به فزونی گذاشته و در ۵۰ سال اخیر به اوج خود رسیده است. بدیهی است که مدیران سازمانها نیز برای جلب رضایت مشتریان خود چاره‌ای جز ایجاد تحول لازم برای پاسخگویی به این نیازها نداشته و لذا تحول سازمانی امری ضروری و دائمی به نظر می‌رسد. برای درک تأثیر روند تحولات فوق بر نحوه اداره سازمانها مروری سریع بر سیر تکوین در مقوله‌های زیر خواهیم داشت.

- کیفیت؛

- جنبش‌های منظم مدیریت؛

- نحوه تفکر علمی بشر.

سیر تکوین جنبشهای منظم مدیریت

تاریخ تقریبی	ارائه کننده نظریه	عنوان نظریه	خلاصه نظریه
۱۹۰۰	فردریک تیلور	مدیریت علمی (نظریه کلاسیک)	<ul style="list-style-type: none"> ○ لزوم همکاری بین مدیر و کارگر ○ مطالعه روشها ○ مطالعه زمان ○ میزان دستمزد بالا به خاطر کار بیشتر ○ تأکید بر تحقیق و استانداردسازی ○ مدیریت کارکنان
۱۹۲۷	التون مایو	نهضت روابط انسانی (نظریه نئوکلاسیک)	<ul style="list-style-type: none"> ○ روابط انسانی در سازمان ○ جنبه‌های اجتماعی فرد و گروه در سازمان ○ لزوم استفاده از همکاریهای انسانی از سوی مدیر ○ بررسی مسائل اجتماعی تمدن صنعتی
۱۹۵۶	لارنس ولارش، برنز و استاکر	اقتضائی (نظریه سیستمی)	<ul style="list-style-type: none"> ○ تعامل سازمان و محیط ○ نظریه سیستم مکانیکی و ارگانیکی سازمان ○ تحلیل سیستمی سازمان با عنوان یک سیستم باز

همان‌طور که می‌دانیم تا قبل از دهه ۵۰ م، نحوه تفکر علمی بشر تأثیر بسزایی در نظریه‌های معروف مدیریت نداشت اما در دهه ۶۰ م، با تأثیر شگرفی که مدیریت از نحوه تفکر علمی نوین بشر، یعنی منطق سیستمی می‌پذیرد، تحولی عظیم در علم مدیریت به وجود می‌آید و این تحول چیزی جز نظریه اقتضائی در مدیریت که بر پایه

سیر تکوین نحوه تفکر انسانی

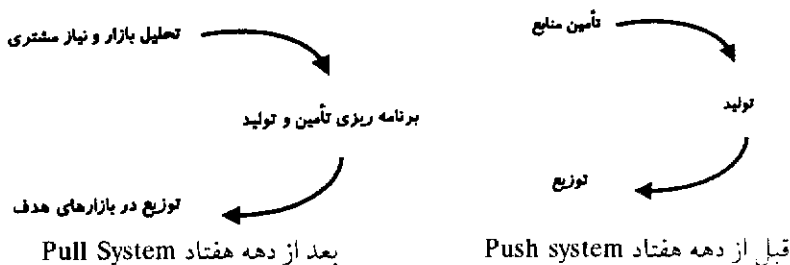
خلاصه نظریه	عنوان نظریه	ارائه کننده نظریه	تاریخ تقریبی
<p>ترکیب کاملی از منطق سقراط و افلاطون.</p> <p>اساس بر استدلال قیاسی است (ترکیب کبری و صغری و نتیجه گیری قضیه اصلی).</p> <p>اصول بر قیاس ذهنی است.</p> <p>علم در تأیید اصول مورد قبول قبلی به کار گرفته می شد.</p>	ارسطو	ارسطویی	اوایل قرن پنجم قبل از میلاد
<p>مشاهده، تجربه و استقرا</p> <p>استفاده از حس، فهم و عقل</p> <p>استفاده از هندسه و جبر و... جهت ارتقای قدرت تحلیل</p> <p>تحلیل کلیه پدیده ها براساس تجربه و تحلیل</p>	فرانسیس بیکن	منطق تجربی	اوایل قرن شانزدهم (۱۶۲۵-۱۵۶۰)
<p>بررسی پدیده ها در قالب یک سیستم</p> <p>تعریف مفهوم ورودی، خروجی، فرایند، محیط و بازخور</p> <p>توجه به روابط بین اجزا و سیستم با محیط</p> <p>هدفمندی سیستم</p> <p>تشریح اصل توان افزایی</p> <p>بررسی عمیق مشکلات با تفکر سیستمی</p> <p>کمک به پیدا نمودن راه حل های ابتکاری</p> <p>مخصوص برای هر سیستم</p> <p>توجه کامل به مقتضیات هر سیستم</p>	فون برتالنفی	نظریه سیستمی	۱۹۵۰

منطق سیستمی بنا شده، نیست. در سال ۱۹۴۹ فون برتالنفی زیست‌شناس اتریشی منطق سیستمی را به دنیا عرضه کرد که به دلیل وجود زمینه‌های قبلی پذیرش و پایه‌های نظری قوی به سرعت مورد توجه دانشمندان علوم مختلف قرار گرفته و به طور قطعی مدیریت نیز از این امر مستثنی نشد.

منطق جدید علم در علوم مختلف منشاء تحولات گوناگونی شد. در جامعه‌شناسی عملگرایان، در اقتصاد کینز و پیروان او، در روان‌شناسی معرفین نظریه گشتالت و حوزه روانی و در ریاضیات و فیزیک آکیرت انیشتین با قانون نسبیت خود از این منطق جدید استفاده کردند. و در بین دانشمندان مدیریت نیز منطق جدید تحت عنوان نظریه سیستمها شناخته شد.

حل مسائل بزرگ و پیچیده مدیریت امروزی جز با روش‌شناسی نوین یعنی تحلیل سیستمی که تحت تأثیر مستقیم منطق سیستمی است میسر نیست. امروزه سازمانها به مثابه سیستمی باز مورد توجه قرار می‌گیرند که بقای آنها در گرو تعامل صحیح با سیستمهای بالاسری خود یا محیط سیستم بوده و لذا تنظیم روابط داخلی برای دستیابی به این هدف از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

یکی از مهمترین این تعاملات خروجی است که سیستم به محیط تحویل می‌دهد. پارسونز می‌گوید سیستمی که هدف منطبق بر دلمشغولیهای محیط نداشته باشد محکوم به فناست. از این رو، با تحولاتی که در عرصه کیفیت و کیفیت خواهی رخ داد و به تدریج عرضه بر تقاضا در اغلب تولیدات پیشی گرفت. چاره‌ای برای مدیران جز تمرکز بر مشتری باقی نماند و لذا هدف سیستمهای مدیریت در دهه ۷۰ به کیفیت و تمرکز بر تطبیق کامل خروجیهای سازمان با نیاز مشتری تغییر پیدا کرد. به این ترتیب چرخه نگرش راهبردی به سازمانها دگرگون شد و به ترتیب زیر تغییر پیدا کرد.



لذا هدف سیستم‌های مدیریت متمرکز بر کیفیت شده و مدیران بر اساس نظریه سیستمی مدیریت و با هدف مشتری‌مداری به تحلیل و اداره سازمان پرداختند تا از سهم بازار خود حمایت کنند به این ترتیب سیستم‌های مدیریت مشتری‌مدار مورد توجه جدی قرار گرفت. به منظور تشریح این سیستمها لازم است تا اندکی درباره نظریه سیستمها در بخش بعد توضیح دهیم.

نظریه سیستمها

نظریه سیستمها به مفهوم عام خود در واقع کاملترین، جامعترین و جدیدترین چارچوب فکری بشر است که امروزه در راه کشف حقایق و تمیز خطا و صواب برای خود ساخته است. این منطبق حاصل عمر انسان متمدن است که مرحله تکامل خود را از دوران قبل از میلاد شروع کرده است؛ انتشار نخستین کارهای زیست‌شناس اتریشی، فون برتالفی در زمینه نظریه عمومی سیستمها در سالهای آخر دهه ۱۹۴۰ و به‌ویژه مقاله مهمش خلاصه‌ای از نظریه سیستمها در سال ۱۹۵۰ گذار از دوره پیش از تاریخ در تکامل برخورد عمومی سیستمها به دوره تاریخ خاص نظریه عمومی سیستمها را مشخص کرد. برخورد سیستمی در فناوری و صنعت در مقیاس گسترده‌ای به کار رفته است. صنعت نوین به مفهوم صریح‌شده اساساً جهتگیری سیستمی دارد. موضوعهای اصلی آن انواع مختلف سیستمهاست، از جمله سیستمهای کنترل تولید و موجودی، کیفیت، حمل‌ونقل، اطلاعات و ارتباطات و... روش ایجاد و گسترش این سیستمها خود جهتگیری سیستمی دارد. زیرا هماهنگی دقیق کار صدها و گاهی هزاران متخصص را می‌طلبد. به عبارت دیگر، تکامل اندیشه‌ها در فناوری نوین در اصل به فعالیت فنی و علمی در تمامی مراحل وابسته است، زیرا این تکامل مستلزم پیشرفت بسیاری از شاخه‌های علم و فناوری است که با یکدیگر کنش متقابل دارند.

بعضی از مفاهیم و تعاریف اساسی در ارتباط با سیستمها (پایه‌های نظری)

سیستم: مجموعه‌ای است از عناصر به هم پیوسته با اثرات متقابل روی یکدیگر و با هدفی خاص. مرکب از ورودی، فرایند، خروجی و محیط.

مجله علمی-تخصصی
سیستم‌های مدیریت
پیاپی ۴۷، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۰

بازخور: بازگرداندن قسمتی از خروجی به ورودی به منظور تصحیح خروجیهای بعدی.

زیرسیستم: هر سیستم را می‌توان به زیرسیستمهایی تقسیم کرد. هر قسمت از یک سیستم خود می‌تواند سیستم مجزایی باشد که در محیطی با نام سیستم اولیه قرار دارد. ممکن است رفتار زیرسیستم به هیچ‌وجه شبیه سیستم اصلی نباشد.

آنتروپی: تمایل سیستمها به افزایش بی‌نظمی

سرشت کل‌گرایانه (HOLISM): نظریه سیستمها همواره متوجه کل، و نه جزئی از سیستم است. بدین معنی که این نظریه کلیه ارتباطات و مراودات بین زیرسیستمها را در حوزه هدف کل سیستم مورد توجه قرار می‌دهد.

تعامل با محیط: سیستمها برای دریافت ورودیها و منابع، وابسته به محیط هستند. همین‌طور برای صادر کردن خروجیهای خود باید از پذیرش کافی محیط برخوردار باشند. تعادل سیستم کاملاً به این داد و ستد وابسته است.

بهینه‌سازی کل سیستم: هر سیستم از نظر عملیاتی، هدف بهینه‌سازی کل سیستم و نه بخش یا بخشهایی از آن را دنبال می‌کند. انحراف از این اصل باعث می‌شود که هر نوع اقدام اصلاحی به بهینه‌سازی یک یا چند بخش منجر شود و ممکن است به اثربخشی کل سیستم آسیب رساند.

توان‌افزایی: برجسته‌ترین خاصیت سیستمها سرشت ترکیبی اجزای آن است، یعنی اگر تناسب لازم بین اجزا فراهم شود، بازدهی مطلوب سیستم چیزی بیش از جمع جبری توان اجزای آن است.

انواع سیستمها

سیستمهای احتمالی و قطعی و معین

سیستمهای احتمالی: به سیستمهایی اطلاق می‌شود که خروجی آنها به‌ازای ورودیهای مشخص به صورت قطعی قابل تعریف نبوده، بر اساس احتمالات تعیین می‌شوند.

سیستمهای قطعی و معین: سیستمهایی را شامل می‌شوند که خروجی آنها به‌ازای ورودیهای مشخص، تعریف شده و معین است.

کلیه سیستمها در این دسته‌بندی بر روی طیفی قرار می‌گیرند که در یک طرف آن سیستمهای ۱۰۰٪ قطعی و معین و در طرف دیگر آن سیستمهای ۱۰۰٪ احتمالی قرار گرفته‌اند. متذکر می‌شویم که سازمانها از نوع سیستمهای احتمالی هستند.

طبقه‌بندی آقای بولدینگ

انسان	جماد	استاتیک
اجتماعی	گیاه	دینامیک
ماوراءالطبیعه	حیوان	سایرنتیک

لازم به ذکر است دسته‌بندیها و طبقه‌بندیهای گوناگونی پیرامون سیستمها صورت گرفته که دو تعریف فوق با توجه به موضوع اصلی بحث (سازمانها) انتخاب شده است. سازمانها نیز از نظر آقای بوردینگ در دسته سیستمهای اجتماعی قرار می‌گیرند که در این طبقه‌بندی پیچیده‌ترین نوع سیستم به حساب می‌آید. از این‌رو، طرحریزی سیستم مدیریت بسیار پیچیده بوده و نیاز به تخصص، مهارت و تجربه عملی فراوانی دارد. در بخش بعدی به تشریح روش عملی طرحریزی سازمان با دیدگاه سیستمی مشتری‌مدار خواهیم پرداخت.

نگرشی سیستمی بر سازمان با هدف دستیابی به رضایت مشتریان: کلیات

در سه دهه گذشته یکی از پرآوازه‌ترین تحولات ناشی از دیدگاه سیستمی در زمینه مدیریت، ارائه الگوها و نظریه‌های مربوط به بهبود کیفیت فرآورده‌ها و خدمات و به طور کلی فعالیتهای سازمانها و مؤسسات تولیدی و خدماتی است. این امر منجر به پیدایش پارادایم نوین مدیریت به نام «مدیریت کیفیت» شده است. در نگرش سیستمی مجموعه عوامل مؤثر در کیفیت شناخته شده و سپس با تنظیم روابط مناسب بین این عوامل سعی در کنترل آنتروپی و تنظیم خروجی می‌شود. در این نگرش به مسائل درون سازمانی (داخل سیستم) و برون سازمانی (اثرات محیط در سیستم) به شکل یکسان

توجه می‌شود. هدف اساسی برپایی یک سیستم، بهبود مستمر کیفیت است. این شیوه تأکید اساسی بر عوامل برون‌سازمانی به‌ویژه مشتری، نیازها و دلمشغولیهای او دارد. در نگرش سیستمی بر کیفیت و جایگزین کردن سبک مدیریت کیفیت، از دو روند سیستم و ابزار علمی به صورت گسترده‌ای استفاده می‌شود. روند سیستمها زمینه فلسفی و دیدگاه کلی سیستمهای کیفیت را شکل می‌دهد و روند علمی، ابزارهای کارامدی برای تحلیل فرایندها، ریشه‌یابی، تحلیل و حل و فصل مسائل و فرایند تصمیم‌گیری در اختیار مدیران قرار می‌دهد. در چنین نگرشی سازمان باید به شکل یک کل، مطالعه شود تا آنکه بتوان به درک درستی از کاستیهای آن در سطح کل سیستم دست یافت. کیفیت مطلوب خود هدفی است که در گرو عوامل متعدد بوده و مدیران برای دستیابی به آن نیاز به تفکری سیستماتیک دارند.

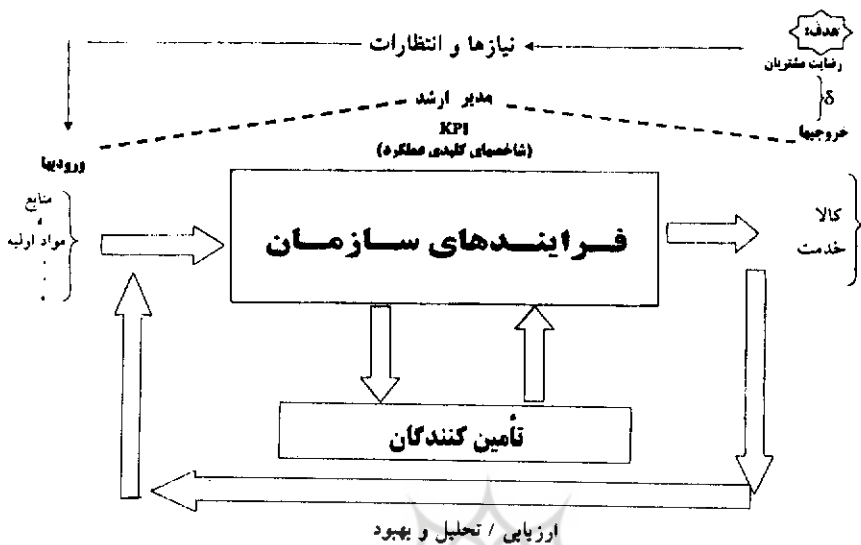
کوتاه سخن آنکه سیستمی به کیفیت به عنوان پارادایم نوین مدیریت و با داشتن چارچوب نظری منسجم، چنانچه با درک و شناخت کافی از الزامات مربوط به آن و با توجه به شرایط سازمانی طراحی و پیاده شود، تأثیر شگرفی در کارایی و بالندگی سازمان و ایجاد یک اهرم رقابتی برای آن سازمان خواهد داشت. شمای کلی نحوه اداره سازمان بر اساس پارادایم سیستمی و هدف دستیابی به رضایت مشتری در شکل ۱ نشان داده شده است.

اصول اساسی طرحریزی سیستمهای کیفیت با دیدگاه نوین (رویکرد سیستمی)

به منظور طرحریزی هر سیستم نیاز داریم تا مراحل زیر به دقت و به ترتیب طی شود. نکته حائز اهمیت در طرحریزی سیستمهای مدیریت توجه به ویژگیهای عمومی سیستمهاست که قبلاً به صورت مختصر ذکر شد.

۱. تعیین اهداف سیستم

اصولاً در طرحریزی هر سیستم، طراح باید نخست ماهیت وجودی سیستم و اهداف اساسی آن را مشخص و فهرست کند. هیچ سیستمی بدون هدف به وجود نمی‌آید و



شکل ۱. تحلیل سیستمی سازمان با نگرش مشتری‌گرا

در صورت از بین رفتن ماهیت وجودی یا هدف سیستم، آن سیستم ناپود خواهد شد. اهداف هر سیستم باید پاسخگوی بخشی از نیازهای محیط سیستم باشد و در غیر این صورت محیط سیستم را ناپود خواهد کرد. بدیهی است هدف اصلی در طرحریزی سیستم مدیریت کیفیت در وهله اول دستیابی به رضایت مشتریان سازمان است. در این بخش قطعاً شناسایی مشتریان سیستم اولین قدم بوده و اشتباه در این شناسایی منجر به طرحریزی سیستم به صورت نادرست خواهد شد.

۲. تعیین عوامل مؤثر بر اهداف

در مرحله بعدی از عملیات طرحریزی سیستم باید عوامل مؤثر در اهداف را شناسایی و فهرست کرد. این مرحله از حساسیت خاصی برخوردار است و چنانچه قسمت اعظم عوامل از سوی طراح مشخص نشود، طرحریزی فرایندها با نقص بسیار صورت خواهد پذیرفت که در نهایت موجب افزایش فاصله بین خروجی سیستم و هدف خواهد شد.

اصولاً ذهن انسان بعد از شناسایی عوامل آشکار متوقف می‌شود و نیاز است تا با استفاده از فنون گوناگون نسبت به شناسایی عوامل اصلی و تأثیرگذار با دقت کافی اقدام کرد. این امر مستلزم تقویت تفکر سیستمی است. برای مثال چنانچه هدف دسترسی به رضایت مشتری در تولید یک ماده غذایی باشد عوامل مؤثر در این هدف تفاوت بسیاری با عوامل مؤثر در رضایت مشتریان یک بانک خواهد داشت.

۳. طرحریزی فرایندها

پس از شناسایی عوامل مؤثر نیاز داریم تا این عوامل از طریق طرحریزی فرایندها تحت کنترل درآوریم. در طرحریزی فرایندها نباید هر فرایند در خلاء و بدون در نظر گرفتن تعاملات درون سیستمی طرحریزی شود. به همین دلیل ابتدا نیاز است تا فهرستی از فرایندهای احتمالی و تعاملات آنها با بررسی کارشناسی تعیین و فرایندها را به ترتیب اهمیت و اولویت فهرست کنیم. پس از آن می‌توان به طرحریزی فرایند با دیدگاه کل‌نگر پرداخت و جزئیات عملیات هر فرایند را تعیین کرد. طبیعی است که در هر سیستم بخشی از فرایندها نقش اساسی را در تبدیل ورودیها به خروجیها بازی می‌کنند و بعضی دیگر فرایندهای اصلی را پشتیبانی می‌نمایند که به این ترتیب می‌توان به طبقه‌بندی فرایندها همت گمارد. یکی از روشهایی که به منظور دسته‌بندی فرایندها در داخل سیستم مدیریت کیفیت توصیه شده، تقسیم فرایندها به سه دسته زیر است:

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

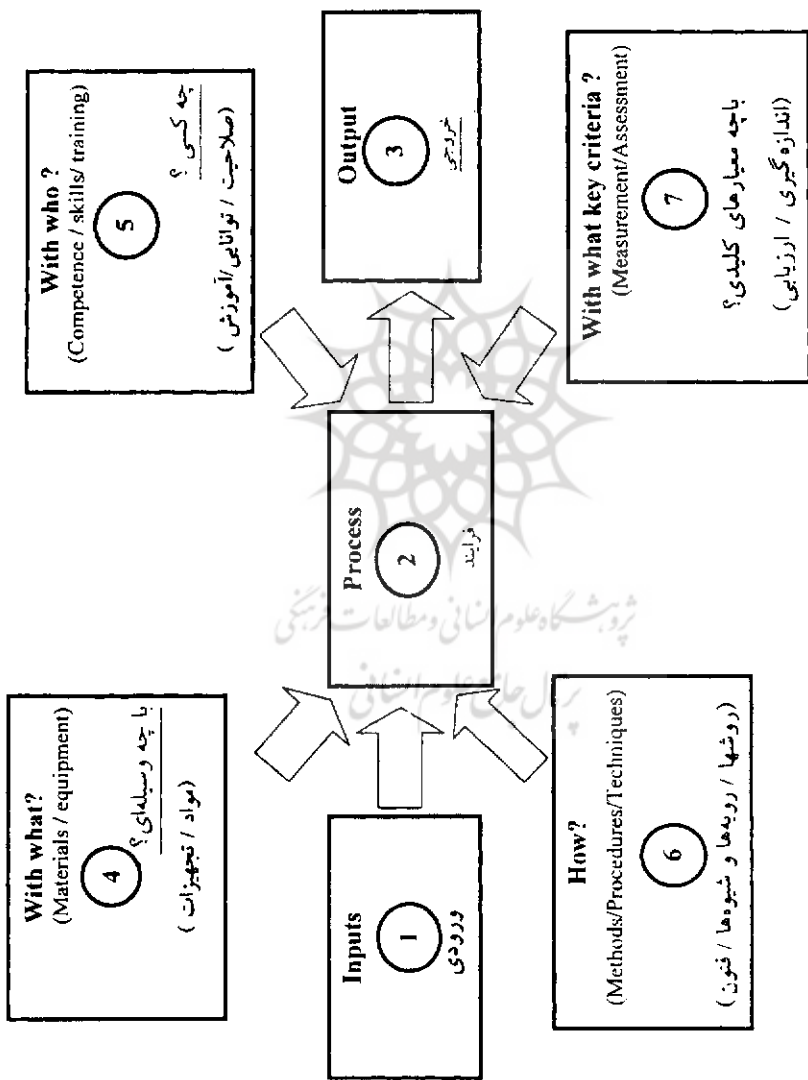
- فرایندهای اصلی^۱
- فرایندهای پشتیبان^۲
- فرایندهای مدیریتی^۳

به منظور تحلیل هر فرایند از روشهای مختلفی سود جست می‌شود که یکی از آنها مدل تحلیل لاک‌پشتی است این مدل در شکل ۲ نشان داده شده است.

فرایندهای اصلی که به فرایندهای مشتری مدار نیز معروف‌اند، فرایندهایی هستند که مستقیماً برای مشتری ارزش افزوده ایجاد کرده و بر روی خط تبدیل نیاز به محصول

و خدمات قرار دارند. برای مثال فرایندهای تولید هر سازمانی یا فرایند صدور شناسنامه در اداره ثبت احوال فرایندی اصلی است

فرایندهای پشتیبان فرایندهایی اند که در جهت پشتیبانی از فرایندهای اصلی و ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان داخلی طرحریزی می شوند. مانند فرایند خرید یا آموزش در



شکل ۲. نمودار لاک پشتی

یک سازمان. فرایندهای مدیریتی فرایندهایی اند که فرایندهای قبل را با هم یکپارچه می‌کنند و ناظر بر فعالیت آنها هستند همچون فرایند مدیریت اطلاعات یا فرایند طرحریزی اهداف و برنامه‌ها.

یکپارچه‌سازی سیستم

پس از طرحریزی جزئیات فرایندها باید تعاملات منطقی در درون سیستم و در بین فرایندها با دقت تعریف شود. این ارتباطات باید به نحوی تعریف گردد که نه تنها خنثی‌سازی توان هر فرایند از سوی فرایند دیگر از بین برود بلکه توان‌افزایی لازم (هم‌افزایی) برای دستیابی به بالاترین توان فراهم می‌شود این مرحله عموماً از سوی متخصص‌ترین طراح تیم شکل می‌پذیرد. یکی از مشکلات سیستمهای طراحی شده در کشور ما هم‌اکنون طرحریزی روشهای اجرایی و دستورالعملهایی است که به صورت یکپارچه درنیامده و لذا سیستم کامل را شکل نمی‌دهد.

تعریف شاخصهای پایش فرایند و سیستم (KPI)

یکی از اصول اساسی در مدیریت سیستمی تعریف شاخصهای اساسی است که از طریق آن بتوان اثربخشی فرایندهای درون سیستمی و مجموعه کل را پایش یا اندازه‌گیری کرد. تعریف KPIها از حساسیت خاصی برخوردار است و انتخاب نادرست شاخصهای اساسی موجب جهتگیری غلط مدیران میانی و ارشد سازمان خواهد شد. توصیه می‌شود شاخصها به نحوی انتخاب شوند که افزون بر فراهم آوری امکان پایش و اندازه‌گیری اثر بخشی هر فرایند، ترکیبی از تعاملات فرایندها را نیز در بر بگیرد و امکان تحت کنترل درآوردن اثرات فرایندها بر یکدیگر را نیز فراهم آورد. تعیین و استفاده از این شاخصهای اساسی از موارد بسیار مهم تلقی می‌شود و موفقیت یک شرکت در اثربخشی یک سیستم نیز تا حد زیادی به نحوه تعریف، کنترل و روند رو به رشد این شاخصها منوط خواهد بود.

این شاخصها در عمل نحوه نظارت و پایش^۱ سیستم مدیریت و فرایندهای آن را

برای مدیران فراهم می‌آورد تا بتوانند از این طریق از اثر بخشی و در مرحله بعد کارایی هر یک از فرایندها و مجموعه سیستم مدیریت اطمینان حاصل کند. به این ترتیب می‌توان سازمان را شبیه به هواپیمایی غول‌پیکر دانست که ضمن طرحریزی دقیق و تحت کنترل درآوردن عوامل تأثیرگذار، خلبان، کمک خلبان، مهندس پرواز، سرمهماندار و مهمانداران از طریق ابزارهای در اختیار به پایش روند و اندازه شاخصهای کلیدی پرداخته و مسافران را به سلامت و در آرامش به مقصد می‌رساند.

جمع‌بندی

تغییر رویکرد مدیران در اداره بخش دولتی کشور از نظام وظیفه‌ای به نظام فرایندگرا و در چارچوب تفکر سیستمی چنانچه با هدف تمرکز برخواستۀ مشتریان آنها همراه شود موجب می‌شود تا با حذف دوباره کاریها و اتلاف منابع همزمان ضمن دستیابی به رضایت جامعه موجبات صرفه‌جویی فراوانی را فراهم آورد. برخی از مزایای استفاده از چنین نگرشی به سازمانهای دولتی عبارت است از:

- کاهش هزینه انجام خدمات؛ - شفاف‌سازی حدود مسؤلیتها و اختیارات؛
- بهبود بهره‌وری و کارایی؛ - کاهش شکایات مشتریان؛
- بهبود ارتباطات درون‌سازمانی؛ - بهبود روحیۀ کارکنان.

تجربه پیاده‌سازی این سیستمها در برخی از سازمانها و شرکتهای خدمات دولتی کشور از سوی نگارنده و بعضی از مشاوران دلسوز کشور صحتی بر مدعای فوق است. متأسفانه هم‌اکنون بعضی از قوانین دولتی که از سالها پیش برای نظامهای سنتی اداره سازمان تعریف شده مانع از اجرای اثربخش این سیستمها می‌شود. بدیهی است دستگاههای دولتی کشور باید در محیط اداری کلان کشور فعالیت کنند و لذا نمی‌توانند از قوانین مذکور سرپیچی نمایند. برای مثال، مناقصه در فعالیتهای خرید سازمانهای دولتی در بسیاری موارد مانع خرید منابع و خدمات با کیفیت شده و منابع زیادی را تلف می‌نماید. افزون بر مانع مذکور، موانع دیگری همچون ناآشنایی مدیران با مزایای این سیستمها، عدم الزام جدی دولت در طراحی مجدد بخشهای دولتی، استفاده از

مشاوران ناکارآمد و تعمیم نتایج کار ایشان به کل جامعه مشاوران و انجام مناقصه در انتخاب ایشان که عمدتاً منجر به سطحی شدن کار می شود و موارد متعدد دیگری موانع اساسی هستند که در حال حاضر از توسعه این نگرش در بخش دولتی جلوگیری می کنند. یادآوری می شود در حال حاضر سازمانهای توسعه یافته دنیا از نگرش صرفاً مشتری مداری فراتر رفته و ذی نفع مداری را به سان هدف سیستمهای مدیریت مدنظر قرار داده اند، یعنی افزون بر مشتریان هر سازمان باید نیازهای کارکنان، جامعه شرکای تجاری و صاحبان سهام را نیز برآورده سازد تا به عنوان سازمانی متعالی مطرح شود.

لذا باید توجه کرد که گام نهادن در این مسیر مستلزم حمایت جدی دولت، اصلاح ساختار اداری کشور بر اساس نگرش نوین، تغییر در نگرش برخی از مدیران، فرهنگ سازی گسترده از طریق آموزش و سایر ابزارها، اصلاح و بهبود قوانین و... است و ایجاد سیستمهای سطحی که تنها برای اخذ گواهینامه هایی همچون ISO 9001-2000 آماده می شوند به تنهایی جوابگوی تغییر در پارادایم مدیریت سازمانها که نیازمند مهندسی مجدد یا نگرش مشتری مدار هستند، نخواهد بود.

منابع و مأخذ

- پریانی، کیومرث (۱۳۶۱)، نظریه سیستمها (مسائل فلسفی و روش شناختی)، ترجمه، اثر سادوسکی و یودین. نشر تندر.
- هال. اد. ای. فاگن (۱۳۸۰)، نگرش اجمالی بر انواع سیستمها، ترجمه داوود سلمانی.
- رضائیان، علی (۱۳۷۳)، تجزیه و تحلیل و طراحی سیستمها، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- زمردیان، اصغر (۱۳۷۳) مدیریت کیفیت جامع (مفاهیم، اصول، فنون و روشهای اجرایی) مؤسسه مطالعات و...،
- راهنمای IATF (گروه کاری بین المللی صنایع خودرو) در طرحریزی فرایندها.
- Aptner, St. I, (1965) *System Analysis for Business and Industrial Problem Solving*, New Jersey.
- Beer, St, (1959) *Cybernetics and management*, London.

- Bertalanfy, I.Von, (1950) An Out line of General System Theory, *The British Journal For The Phylosophy Of Science*, Vol 1.
- Hall, A.D And Fagen, (1956) R.E, Definition Of System, General System, Vol 1.
- Scott, W.Richard (1992), Organization, 3rd Edition.



محمود اولیائی

مدیر عامل شرکت مهندسی
مشاور کاین؛ مشاور معاونت
کیفیت شرکت ایران خودرو،
سر ممیز بین المللی استاندارد
ISO/TS16949:2002

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی