

آموزش کیفیت برای ارتقای کیفیت آموزشی

دکتر عباس منوریان

چکیده

در این مقاله، در باره ضرورت توجه به ابعاد مختلف مدیریت کیفیت جامع، مهندسی مجدد کسب و کار، خدمت رسانی مؤثر و ارائه آموزشهای مؤثر بحث می‌کنیم. اگر سازمانها بخواهند تا کیفیت کالا یا خدمات خود را افزایش دهند و رضایت مشتریان و مراجعان خودشان را جلب کنند، در ابتدا باید مدیران و کارکنان سازمان از اصول، فلسفه، ابزارها و فنون مرتبط با رویکردهای کیفیت - محور اطلاع کافی داشته و با چگونگی اجرای برنامه‌ها و پروژه‌های کیفیت آشنا باشند. توجه به فرهنگ ملی و شرایط خاص سازمانها از نکته‌های مهم در تدوین برنامه‌های آموزشی کیفیت - محور قلمداد می‌شوند.

همچنین، حمایت مدیران ارشد و تعهد آنها نسبت به برنامه‌های آموزشی همراه با فراگیر بودن و استمرار برنامه‌های آموزشی از عوامل مؤثر در موفقیت برنامه‌های آموزشی‌اند. در نتیجه‌گیری، مجموعه‌ای از عوامل در مورد مدیریت کیفیت جامع، مهندسی مجدد کسب و کار و خدمت رسانی مؤثر ارائه شده که می‌تواند به منزله سرفصل و مواد آموزشی مورد استفاده سازمانهای مختلف قرار گیرد. بدیهی است برای نیل به آموزشهای مؤثر، هر سازمان، با توجه به شرایط عمومی خود و نوع کاری که انجام می‌دهد باید در این سرفصلها تغییراتی مناسب انجام دهد.

آموزشهای ضروری برای اجرای مدیریت کیفیت جامع

ورملن و کروس در پژوهشی درباره آموزش و تعلیم اصول مدیریت کیفیت جامع در

بانکهای تجاری آفریقای جنوبی به بحث در مورد این موضوع پرداخته و نکات ارزشمندی را مطرح کرده‌اند. آنان معتقدند که بهترین راه برای نهادینه کردن کیفیت در هر سازمانی، آموزش کیفیت برای انجام دادن بهتر کارها و وظایف است. در صورتی که زمینه مناسب برای کارکنان بمنظور ارتقای توانمندی آنها فراهم شود، مجموعه سازمان از این امر منتفع خواهد شد. توسعه کارکنان شامل ارتقای مهارتهای مرتبط با شغل بوده یا حتی مهارتهایی را شامل می‌شود که الزاماً با شغل آنان مرتبط نیست، ولی اعتماد به نفس و آگاهی آنان را افزایش می‌دهد. به طور کلی، توجه مدیریت به امر آموزش سبب خواهد شد کارکنان این پیام را دریافت کنند که مدیریت به آنان توجه دارد و برای آنان ارزش قائل است (Vermeulen & Crous 2000:11).

اگر از کارکنان انتظار می‌رود که کارها را بهتر انجام دهند، آنان هم باید تمایل داشته باشند که امور را به شکل متفاوت انجام دهند و هم از مهارت و دانش لازم در این زمینه نیز برخوردار باشند. در برخی از سازمانها آموزش فقط برای مدیران است. در برخی از سازمانها نیز مدیران می‌پندارند که اساساً نیازی به آموزش ندارند و آموزش فقط برای کارکنان است. به اعتقاد رینولدز هر دو نظریه فوق اشتباه است و آموزش برای هر دو گروه (کارکنان و مدیران) ضروری است.

ساختار آموزش باید از بالا به پایین باشد و از مدیران ارشد شروع شده، تا پایینترین سطح سازمان ادامه یابد. اصل اساسی برای اجرای موفقیت‌آمیز آموزش به‌طور اعم و در مورد مدیریت کیفیت جامع، به‌طور اخص، آن است که مدیران مصمم به اجرای برنامه‌های آموزشی مؤثر بوده، نسبت به کار خود تعهد داشته باشند و در عین حال با اصول و روشهای TQM آشنایی داشته باشند (Spenley 1992: 94). از طریق آموزش، امکان دستیابی به یک زبان مشترک در سراسر سازمان فراهم خواهد شد (Vermeulen & Crous 2000: 62).

محققان دیگری نیز به اهمیت آموزش و تعلیم و تربیت مؤثر تأکید کرده‌اند. برای نمونه، برد (۶۶: ۱۹۹۳) آموزش را از این جهت مهم قلمداد می‌کند که می‌تواند دانش لازم برای بهبود کیفیت کلیه عناصر سازمان را تأمین کند. باتن اهمیت آموزش را با بیان این کلمات تأکید می‌کند: آموزش، آموزش آموزش! (Batten 1992: 48).

مک داتل، شونبرگر و ریلی، همگی آموزش برای توانمندسازی کارکنان، به گونه‌ای که بتوانند در محیط چالشی و دشوار TQM فعالیت کنند را الزامی و ضروری قلمداد می‌کنند (32: Riley 1993; 22: Schonberger 1992; 43: McDonnel 1994). با این وجود، برای آنکه آموزشهای کیفیت مؤثر باشد، باید به شکل نظام‌مند و به شیوه‌ای هدفمند برنامه‌ریزی شوند. همچنین، آموزشهای کیفیت باید مستمر باشند تا ضمن در نظر گرفتن تغییرات فناوری، تغییرات حادث در سایر عوامل محیطی سازمان، ساختار آن و مهمتر از همه، تغییر در خواسته‌ها و انتظارات کارکنان را نیز مورد توجه قرار دهند (15: Patel 1994).

پورتو و پارکر برای حصول اطمینان از موفقیت آموزش، چهار ویژگی را برای آن مطرح کرده‌اند:

۱. به آموزش باید به منزله فرایندی مستمر نگاه شود.
 ۲. آموزش باید به شکل متمرکز و مشخص طراحی شود به نحوی که کارکنان و مدیران دوره‌های مناسب را در سطح مناسب نیازهایشان دریافت دارند.
 ۳. آموزش باید برای آینده برنامه‌ریزی شود و فنون و مهارت‌های جدید مرتبط با کیفیت جامع را نیز دربرگیرد.
 ۴. سرفصلها و مواد آموزشی باید به گونه‌ای فراهم شود که با شرایط سازمان سازگاری داشته باشد (19: Porter & Parker 1993).
- کلینتون و همکارانش (13: Clinton 1994) معتقدند که در فرایند مدیریت کیفیت جامع، کارکنان به آموزش در سه زمینه نیاز دارند. این سه زمینه عبارت است از:
۱. فلسفه و اصول مدیریت کیفیت جامع؛
 ۲. آموزش در زمینه مهارت‌های خاص نظیر چگونگی استفاده از ابزارهای مدیریت کیفیت جامع؛
 ۳. آموزش مهارت‌های مرتبط با روابط بین فردی برای تقویت تواناییهای تیمی در زمینه حل مسئله.

ورمولن و کروس (66: Vermeulen & Crous 2000) نیز بر این باورند که TQM تنها زمانی موفق خواهد بود که کلیه کارکنان، شامل مدیران ارشد و دیگر مدیران با همه

جنبه‌های کیفیت جامع آشنایی پیدا کنند. از این رو، برای رسیدن به برنامه‌های آموزشی مؤثر در این رابطه به موارد زیر باید توجه جدی شود:

۱. تدوین راهبردها و برنامه جامع آموزش TQM؛
۲. تفویض اختیار به یکی از مدیران برای قبول مسؤلیت در زمینه آموزش TQM؛
۳. مدیران ارشد باید نخستین کسانی باشند که در دوره‌های آموزشی TQM شرکت می‌کنند؛
۴. در صورت نبود متخصصان لازم در سازمان باید از متخصصان بیرونی استفاده

شود؛

۵. آموزش TQM نباید به زمان و مرحله‌ای خاص محدود شود و باید شکل مستمر و پیوسته داشته باشد. در ابتدا آموزشها باید به شکل منظم، مثلاً هر ماهه، ارائه شود و سپس می‌تواند به شکل فصلی باشد.

در خصوص محتوای برنامه‌های آموزشی نیز رومولن و کروس (۶۸)، فهرستی کلی شامل موارد زیر را پیشنهاد می‌کنند:

۱. مقدمه‌ای بر TQM؛
 ۲. مهارت‌های ارتباطی؛
 ۳. فنون حل مسئله؛
 ۴. استفاده از ابزارهای TQM؛
 ۵. نحوه ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان؛
- لویس، به آموزشهای مرتبط با کیفیت از زاویه‌ای متفاوت می‌نگرد و معتقد است که این آموزشها را می‌توان به سه گروه تقسیم کرد:
۱. آموزش برای کسب آگاهی. هدف این آموزشها تعریف کیفیت جامع است و شامل این موارد می‌شود: فرایند بهبود کیفیت، فلسفه TQM، سیر تحول کیفیت، رضایت مشتری، هزینه‌ها و منافع و نظایر آن.
 ۲. آموزش برای حمایت از مهارت‌های بهبود کیفیت. این آموزشها شامل مواردی نظیر آموزش مهارت‌های ارتباطی، برگزاری جلسات مؤثر، مدیریت زمان، تیم‌سازی، رهبری، تسهیل امور و موارد دیگر است. برای نمونه، در آموزشهای مرتبط با تیم‌سازی می‌توان

بر کارکردن به شکل تیمی در زمینه‌هایی همچون هدفگذاری، تعیین و حل مشکلات، اجرا و ارزشیابی پروژه‌ها تأکید کرد. مدیران و سرپرستان، برای مؤثر بودن باید با مهارت‌های رهبری آشنایی بیشتری پیدا کنند. آنان باید رفتارهای خود در زمینه رهبری کارکنان را تغییر داده، بیشتر از گذشته پذیرای ایده‌های نو از سوی دیگران باشند. در ضمن آنان باید، مربی کارکنان باشند نه کنترل کننده آنان، و به جای اشکال تراشی، زمینه‌های مناسب و تسهیل کننده‌ای را برای آنان فراهم آورند.

۳. آموزش در مورد کسب مهارت‌های بهبود کیفیت. جهتگیری این آموزشها به سمت تعلیم و آموزش کارکنان و مدیران برای تعریف ابزارها و فنون، مستندسازی و بهبود فرایندها، و نیل به اهداف بلند مدت کیفیت است. برای مثال، این آموزشها می‌تواند شامل چگونگی استفاده از ابزارهای هفتگانه آماری کیفیت، یعنی جریان کار، نمودارهای پارتو، نمودارهای علت و معلولی، هیستوگرامها، نمودارهای پراکنندگی، ران چارت و برگه‌های نظارت باشد. همچنین، در این آموزشها به مواردی نظیر کنترل آماری فرایند، انحراف و استفاده از دیگر ابزارهای حل مسئله توجه می‌شود.

پاتل مقوله‌ای دیگر را به موارد مورد اشاره از سوی لوئیس اضافه می‌کند که ناظر بر خدمت‌رسانی به مشتریان است. وی در این مورد اشاره می‌کند که افرادی که در سمت‌هایی نظیر فروشندگی، نمایندگی سازمان یا نظایر آن کار می‌کنند، به آموزشهایی خاص برای ارتباط مؤثر با مشتریان نیاز دارند. هر فردی که با مشتریان ارتباط دارد، در واقع نماینده کل سازمان محسوب می‌شود. هر تعامل با مشتری را می‌توان فرصتی برای نشان دادن نیت صادقانه سازمان برای بهبود رضایت مشتری تلقی کرد (Patel 1994).

پاتل می‌گوید که همه موارد پیشگفته برای فرایند آموزش جامع TQM ضروری است. مشکل قابل اشاره در این رابطه آن است که برخی از افراد، این عوامل را در عوض اجزای نظام جامع آموزشی برای حمایت از راهبرد بهبود سازمان، آنها را به‌عنوان راه حل قلمداد می‌کنند (Patel 1994:19).

برای آگاهی از ابعاد یا نظریات دیگر در خصوص آموزشهای کیفیت، ماتیس و همکارانش (Mathews & et al 2001) در پژوهشی گسترده اقدام به مقایسه این آموزشها در سه کشور انگلستان، فنلاند و پرتغال کرده‌اند. پژوهشگران به این نتیجه

رسیدند که فرهنگهای ملی تأثیر بسزایی در ماهیت و دامنه آموزشهای مرتبط با کیفیت دارند. برای آگاهی بهتر از نتایج این پژوهش، ابتدا لازم است مواد آموزشی مورد مطالعه را که در قالب یک پرسشنامه به آزمون گذارده شده بررسی کنیم. این مطالب به شرح زیر است:

آموزشهای کیفیت در مورد:

۱. هفت ابزار اصلی کیفیت نظیر: نمودارهای پارتو، نمودار استخوان ماهی و نمودارهای پراکنندگی؛
 ۲. ابزارهای جدید کیفیت نظیر: نمودارهای جریان کار، کنترل آماری فرایند، آزمایشهای تجربی و تاگوچی؛
 ۳. روشهای پیشرفته کیفیت نظیر: اشکال و نمایه‌های نارسایی، تحلیل تأثیرات، HACCP قابلیت اعتماد و حفظ و نگهداری، برنامه‌ریزی کیفیت؛
 ۴. ابزارهای نرم (SOFT) کیفیت نظیر: کارهای تیمی (شامل دوایر کیفیت)، مهارتهای ارتباطی، مهارتهای رهبری؛
 ۵. استانداردها و آگاهیهای کیفیت نظیر: ایزو ۹۰۰۰، جوایز کیفیت، ممیزهای کیفیت؛
 ۶. مشتری مداری نظیر: رضایت مشتری، تحلیل نیازهای مشتریان (شامل QFD)، آموزشهای مربوط به خدمات مشتریان (Mathews & et al 2001:70).
- در این پژوهش مشخص شد که در مجموع سه کشور بررسی شده، مدیران ارشد و کارگران صف بیش از آنکه در مورد رویکردهای آماری آموزش ببینند، نسبت به کسب آموزش در زمینه‌هایی نظیر ابزارهای نرم کیفیت، آگاهی از کیفیت و مشتری مداری علاقه نشان می‌دهند. مدیران میانی و متخصصان کیفیت بیشترین آموزشهای مرتبط با کیفیت را گذرانده‌اند. آگاهی از فلسفه کیفیت و استانداردها از جمله سرفصلهایی اند که بیشترین آموزش را به خود اختصاص داده‌اند.
- الگوهای آموزشی در کشورهای مورد بحث کاملاً با یکدیگر تفاوت دارند. داده‌ها و اطلاعات گردآوری شده مبین آن است که سازمانهای فنلاندی در مقایسه با دو کشور

دیگر کمترین آموزشهای مرتبط با کیفیت را ارائه داده‌اند و در این میان روشهای آماری (فنون سخت کیفیت) کمتر از سایر زمینه‌ها آموزش داده شده است. سازمانهای فنلاندی و پرتغالی در مقایسه با سازمانهای انگلیسی، بیشتر در زمینه‌های مشتری مداری و آگاهی از کیفیت (به منزله دو عامل اساسی در تعیین اثربخش برنامه‌های کیفیت) سرمایه‌گذاری کرده‌اند. بررسیها نشان می‌دهد که در مجموع، تأثیر آموزشهای ارائه شده برای حمایت تمام عیار از برنامه‌های مدیریت کیفیت، بسیار کمتر از حد ایده‌آل بوده و بسیاری از سازمانها به چیزی ورای اخذ گواهینامه ایزو نمی‌اندیشند.

از نظرگاه روشهای آموزشی نیز در این کشورها تفاوت‌هایی دیده می‌شود. در انگلستان، سمینارهای درون سازمانی و دوره‌های کوتاه‌مدت خارجی به منزله اثربخشترین روشهای آموزش ارزیابی شدند؛ در حالی که انتشار جزوات آموزشی و استفاده از مشاوران آموزش کمترین تأثیر را داشته‌اند. در پرتغال، دوره‌های کوتاه‌مدت خارجی و سخنرانیهای درون سازمانی از روشهای مؤثر ارزیابی شدند و این در حالی است که آموزش از راه دور و ویدئوهای آموزشی با استقبال زیادی مواجه نشدند.

موارد پیشگفته در مورد روشهای آموزش بیانگر آن است که روشها و چگونگی آموزش در فرهنگهای مختلف تفاوت‌های زیادی با هم دارند و در تدوین برنامه‌های آموزشی، هر سازمانی باید این نکته را به دقت مورد توجه قرار دهد.

سالگنا و فاضل (۱۹۹۵)، همراه با تعدادی از محققان دیگر (Deam 1994; Gerge, et al, 1994; Bowen, 1994; Pric & Chen 1993) ضرورت آشنایی کارکنان و مدیران با فلسفه و مفهوم مدیریت کیفیت جامع بر این اعتقادند که آموزشها باید بیشتر بر ابزار و فنون متکی باشد. با این نوع برداشت، این محققان براساس راهبرد اجرایی این ابزار و فنون، آنها را در شش طبقه اصلی دسته‌بندی کرده‌اند:

۱. مشتری مداری؛ ۲. مدیریت مداری؛ ۳. کارکنان مداری؛ ۴. تأمین کننده محوری؛ ۵. فرایند محوری؛ ۶. تولید محوری.

جزئیات ابزار و فنون هر یک از این عناوین به شرح زیر است:

ابزار و فنون	راهبرد اجرا
سنجش افکار مشتریان - تحلیل نیازهای مشتریان - بررسی کیفیت	مشتری مدار
ساختار پاداش دهی - ارتباطات - رهبری	مدیریت مدار
کار تیمی - توانمندسازی - آموزش فراگیر - دواپر کنترل کیفیت - تیمهای کیفیت - یورش فکری - فن گروه اسمی	کارکنان مدار
تحقیق در زمینه تأمین کنندگان - آموزش تأمین کنندگان - مستندسازی فعالیت تأمین کنندگان - تأیید تأمین کنندگان	تأمین کننده محوری
کنترل آماری فرایند - فرایند بهبود کیفیت - تولید بهنگام - کاهش زمان اجرای کار - محک زنی - تحلیل هزینه کیفیت - تمیزی کیفیت - مستندسازی فرایند - ISO 9000 - تحلیل جریان کار	فرایند محوری
استانداردسازی - الگوبرداری - طراحی تجربه ها - تحلیل جریان کالا	تولید محوری

منبع: سالگنا و فاضل (۱۹۹۵)

آموزشهای ویژه مهندسی مجدد کسب و کار

امروزه مهندسی مجدد کسب و کار (BPR) به منزله یکی از روشهای متداول اصلاح و تحول سازمانها از جایگاهی خاص برخوردار است. برای این روش اصلاحی اسامی مختلفی مطرح شده که هر کدام براساس محتوای کار یا انتظاری که از آن می رود برگزیده شده است. هی گیت (۱۹۹۳) و ریگی (۱۹۹۳) نام «باز طراحی فرایند اصلی» را برای توصیف این روش برگزیده اند. داوینپورت (۱۹۹۳)، «نوآوری و تحول در فرایند» را برای تبیین مفهومی BPR انتخاب کرده اند. طراحی مجدد فرایند کسب و کار (Davenport and Short 1995)، مهندسی مجدد سازمان (Lowenthal 1994) و

مجله ادراک - دوره پنجم - شماره ۴ - تابستان ۱۳۸۴

ساخت‌دهی مجدد کسب‌وکار (Talwar 1993) از دیگر عناوینی است که برای معرفی BPR عنوان شده است.

در BPR به جای کارکرد، شغل یا خدمت، به فرایند کسب‌وکار تأکید می‌شود. داوِنپورت و شورت (۱۹۹۵:۱۲)، فرایند کسب‌وکار را به‌عنوان «یک مجموعه اقدامهای مرتبط به هم برای رسیدن به نتیجهٔ تعریف شده کسب‌وکار» تعریف کرده‌اند. همچنین، هیتر هوبر (۱۹۹۵:۶۵) این فرایند را «مجموعه‌ای از فعالیتهای یکپارچه و هماهنگ برای تولید کالا یا ارائه خدمات» تعریف کرده‌اند. هر فرایند کسب‌وکار دارای ساختار، درون‌داد، برون‌داد، مشتریان (داخلی و خارجی) و مالکان است و از طریق یکپارچه‌سازی کارکردهای مستقل از هم شکل می‌گیرد که به فعالیتهای و جریانهای درونی و بیرونی آن معنا و مفهوم می‌بخشند (Hammer 1995; Hinterhuber 1995).

فرایندهای کسب‌وکار به چهارگروه تقسیم می‌شوند: فرایندهای اصلی (بنیان و مبنای اقدامهای کسب‌وکار)، فرایندهای پشتیبانی، فرایندهای مدیریت (که با سازماندهی و کنترل منابع کسب‌وکار سروکار دارند)، و فرایندهای شبکه کسب‌وکار که دامنه آنها فراتر از مرزهای سازمان است (Mashari 2000: 12,13).

با توجه به تنوع مفاهیم و تعاریف BPR و همچنین تعدد و تفاوت نوع فرایندها، از جمله مباحثی که در آن به مجموعه سرفصلهای آموزشی توجه جدی می‌شود، فلسفه تعاریف و مفاهیم مهندسی مجدد کسب‌وکار است. در این بخش، برای شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی باید تاریخچه، فلسفه، مفهوم، و همچنین انواع فرایندها و مهمتر از آنها، نقطهٔ ثقل یا محور این روش اصلاحی که همانا «فرایند» کسب‌وکار است توضیح داده شده، تفاوت میان فرایند با وظیفه یا شغل یا کارکرد به دقت توضیح داده شود.

برای آگاهی از دیگر سرفصلها و برنامه‌های آموزشی، لازم است در ابتدا به رویکردها، روش‌شناسی، فنون و ابزارهای متفاوتی که از سوی نویسندگان و محققان مختلف ارائه شده است نگاهی بیفکنیم.

رویکردهای BPR

یکی از راههای دسته‌بندی و تقسیم رویکردهای BPR توجه به تأکیداتی است که در

فعالیتها و اقدامهای مربوط دیده می‌شود، ماشاری و ژئیری به نقل از ادوارد زوپهارد عنوان می‌دارند که تلاشها و اقدامهای مهندسی مجدد می‌توانند بر این موارد تأکید داشته باشند: فناوری اطلاعات، راهبردی، مدیریت کیفیت، عملیات و منابع انسانی. یکی دیگر از دسته‌بندیهای مطرح شده در مورد رویکردهای BPR، تقسیم‌بندی ارائه شده از سوی کلاین (Klein 1994) است که به رویکرد شهودی و روش شناسانه اشاره می‌کند. طرفداران رویکرد شهودی به تکیه بر تفکر خلاق بیش از تأکید بر تجربه‌های جاری و گذشته اعتقاد دارند. برای مثال همر و چامپی (Hammer & Champy 1993) به رویکرد ناب مهندسی مجدد تأکید دارند و از این رو، روش مقایسه با رقبا^۱ را به‌عنوان عامل بازدارنده خلاقیت تیمهای BPR تلقی می‌کنند. کلاین معتقد است که چامپی BPR را یک موضوع زمینه‌ای قلمداد می‌کند و معتقد است که رویکرد ساخت یافته و قالبی به مهندسی مجدد ناممکن است. از سوی دیگر، طرفداران رویکرد روش‌شناختی، نظیر داونپورت و شورت (Davenport & Short 1990) و فوری (Furey 1993) معتقد به روشهای ساختمانده هستند که برای فعالیتهای مختلف در فرایند BPR، برنامه‌های کاری ارائه می‌دهند، انگیزش و آموزش را تسهیل می‌کنند، بر تجمع تجارب در مورد جنبه‌های مختلف BPR تأکید دارند و معیارهایی برای اجرای پروژه‌های BPR فراهم می‌سازند.

با توجه به رویکردهای مختلف مطرح شده، ابتدا باید در سازمانها مشخص شود که مدیران به کدام یک از رویکردها اعتقاد دارند. سپس بر مبنای رویکردهای مورد نظر، مطالب آموزشی مناسب برای سطوح مختلف مشخص گردیده و روشهای مناسب (نظیر کارگاه آموزشی، همایش، سخنرانی و نظایر آن) انتخاب خواهد شد.

روش‌شناختیهای BPR

باندات (۱۹۹۳) روش‌شناسی را مجموعه‌ای سازمان یافته از روشها، فنون و ابزارهایی می‌داند که برای هدایت چرخه حیات فرایندی برای رسیدن به هدفها توسعه می‌یابند. برای اجرای مهندسی مجدد کسب‌وکار روشهای ساختمانده متعددی پیشنهاد شده است

1. benchmarking

(Mashari 2000). با این وجود، به‌رغم تفاوت‌های موجود میان این روشها، همگی برای این نظرند که در هر روش باید به عناصر اساسی زیر توجه شود:

۱. تدوین راهبردها و هدفها؛
۲. تحلیل امکانپذیری اجرای مهندسی مجدد کسب‌وکار؛
۳. تحلیل فرایندها و تعیین حالت مطلوب آنها؛
۴. تعهد و حمایت مدیریت ارشد؛
۵. درک نیازها و الزامات مشتریان و سنجش عملکرد؛
۶. تلفیق BPR، با مدیریت کیفیت جامع و مقایسه با بهترینها؛
۷. شناخت توانمندیهای موجود در زمینه فناوری اطلاعات؛
۸. تیمهای کاری چند وظیفه‌ای و ارتباطات؛
۹. کلیشه‌سازی و فنون نقشه برداری فرایند؛
۱۰. تغییر سازمانی در جهت باز مهندسی نظامها و سازمان.

اصول مهندسی مجدد

بررسی منابع و نوشته‌های معتبر و نیز مروری بر تجارب شرکتها و سازمانهای مختلف مؤید آن است که اصولی کلی بر مهندسی مجدد حاکم است که این موارد را می‌توان به‌شرح زیر خلاصه کرد. (Thomas 1998; Ahmed et al. 1994; Hammer 1995)

۱. مهندسی مجدد چیزی بسیار فراتر از مدرنیزه کردن و نوسازی دستگاهها، ماشین‌آلات و کارخانه‌هاست.
۲. مهندسی مجدد به تغییر فرهنگ سازمانی حاکم، از بالا تا پایین، نیاز دارد.
۳. مهندسی مجدد مستلزم تغییر دیدگاه سازمان در برخورد با مشتریان است.
۴. در مهندسی مجدد، تیمها جایگزین مدیریتهای انفرادی می‌شوند.
۵. در مهندسی مجدد، فرایندهای متمرکز سازمانی جایگزین امور بخش می‌شوند.
۶. در مهندسی مجدد، از کارکنان دعوت می‌شود تا دیدگاههای خود را ارائه دهند و در این تحولات، کارکنان باید آزادی عمل داشته باشند.
۷. مشتری در تمامی فعالیتهایی که سازمان انجام می‌دهد، نوعی شریک محسوب می‌شود.

از دیگر هدفهای مهندسی مجدد، بالا بردن ارزش افزوده و کاهش دادن هزینه است. البته هر شرکت و سازمانی برنامه مهندسی مجدد خاص خود را دارد که به نیازهای ویژه سازمان بستگی دارد. با این وجود، و به رغم تفاوت‌های موجود میان نیازهای سازمانهای مختلف، آنچه به اعتقاد هال و همکاران (Hall & et al. 1994) از اهمیت خاصی برخوردار است، اجرای برنامه مهندسی مجدد و در نتیجه آشنایی با ابزار و فنون مربوط است.

طبقه / مقوله	ابزار و فنون
تحلیل و طراحی نظام	نقشه برداری فرایند - مهندسی نرم افزارهای رایانه‌ای - شبیه‌سازی - کلیشه برداری - محک‌زنی
تحقیق در عملیات و روشهای مطالعه کار	حرکت و زمان‌سنجی - ارگونومی - تولید بهنگام - شراکت فروشنده - ISO 9000 - استانداردهای سازی فرایند - کنترل آماری فرایند
فناوری اطلاعات	پست الکترونیکی - ارتباط گروهی - شبکه‌سازی رایانه‌ای - خبرنامه داخلی - مدیریت پروژه - نرم‌افزار
مدیریت تغییر	ارزیابی مهارت - تیم‌سازی - برنامه‌ریزی جبران خدمت - تجدید سازمان - توسعه ارزشهای مشترک - نظام پاداش و تشویق - ارتباطات
بهبود منابع انسانی	آموزش کارکنان - توانمندسازی - تیمهای خود مدیر - آموزشهای چندگانه - آموزش مهارت انسانی - سنجش و ارزیابی عملکرد

منبع: سالگنا و فاضل (۱۹۹۵).

آموزش براساس مرحله‌بندی فعالیتهای BPR

بررسی نوشته‌های موجود در زمینه روش‌شناسیها، فنون و ابزارهای مهندسی مجدد

کسب و کار نشان می‌دهد که اکثر متخصصان به نوعی از مرحله‌بندی فعالیتها اعتقاد دارند. کتینگر و همکارانش (۱۹۹۷) پس از بررسی نظریات مختلف به چارچوبی شش مرحله‌ای برای طراحی و اجرای BPR دست یافتند. مشخص کردن عناصر این مراحل شش‌گانه برای افرادی که در صدد تدوین برنامه‌های آموزشی هستند بسیار مهم است. به عبارت دیگر، هر فردی که در تدوین یا اجرای برنامه‌ها و پروژه‌های BPR درگیر می‌شود باید از این مراحل اطلاع و آگاهی داشته و براساس سطحی که در سازمان دارد از چندوچون عوامل مرتبط و مورد اشاره و نحوه استفاده از ابزار و فنون مطلع باشد. مراحل شش‌گانه مورد اشاره به شرح زیر است:

مرحله اول: شناسایی

۱. اطمینان از تعهد مدیریت و آگاهی از چشم انداز سازمان؛
۲. شناخت فرصتهای مهندسی مجدد؛
۳. تعیین اهرمهای موجود در زمینه فناوری اطلاعات؛
۴. انتخاب فرایندها برای طراحی مجدد.

مرحله دوم: آغاز به کار

۱. اطلاع‌رسانی به ذی‌نفعان؛
۲. سازماندهی تیمهای مهندسی مجدد؛ علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
۳. اجرای برنامه‌ریزی پروژه؛
۴. تعیین مشتریان خارجی فرایند؛
۵. تعیین الزامات و پیش‌نیازها؛
۶. تدوین اهداف عملکرد.

مرحله سوم: تشخیص

۱. مستندسازی فرایندهای موجود؛
۲. تحلیل فرایندهای موجود؛

مرحله چهارم: طراحی مجدد

۱. تعریف و تحلیل مفهوم فرایندهای جدید؛
۲. کلیشه‌سازی و طراحی فرایندهای جدید؛
۳. طراحی ساختار نیروی انسانی؛
۴. تحلیل و طراحی نظام اطلاعاتی.

مرحله پنجم: بازسازی

۱. تشخیص نقشهای منابع انسانی؛
۲. اجرای عناصر نظام اطلاعاتی؛
۳. آموزش استفاده‌کنندگان.

مرحله ششم

۱. ارزیابی عملکرد فرایند؛
۲. مرتبط ساختن فرایندها با برنامه‌های بهبود مستمر؛
۳. ابزارهای مهندسی مجدد کسب‌وکار.

نوشته‌های موجود در مورد BPR آکنده از ابزارهای مختلف برای ترسیم نقشه فرایند و تحلیل و طراحی آن است. برای نمونه، آسر و همکارانش (Ackere 1993) به استفاده از روش شبیه‌سازی برای طراحی مجدد و نظام‌مند فرایند اشاره دارند. فرانکن و واگر (Franken & Wager 1997) بر آشنایی با پویاییهای فرایندهای کسب‌وکار تأکید می‌کنند و سوترن (۱۹۹۴) استفاده از یورش فکری را به منزله ابزاری برای معرفی تغییرات مورد نظر از طریق مهندسی مجدد کسب‌وکار توصیه می‌کند. کتینگر و همکارانش (۱۹۹۷) در یک جمع‌بندی کلی از مجموع این نظریات، به ۷۲ فن اشاره می‌کنند که می‌توان در مورد پروژه‌های مهندسی مجدد از آنها سود جست.

با استفاده از فرایند شش مرحله‌ای اشاره شده در سطور پیشین، و با تأکید بر

نمونه فنون مورد استفاده	گروه (عوامل اصلی)
بودجه بندی و زمان بندی پروژه (پرت، سی پی ام، گانت)	مدیریت پروژه
نمودار علت و معلولی (استخوان ماهی)، نمودار پارتو و نقشه برداری شناختی	حل مسئله و تشخیص کامل
QFD، مقایسه با بهترینها، و گروه متمرکز	تحلیل نیازهای مشتریان
ترمیم جریان کار فرایند، IDEF، فعالیت نقش، نمودار سازی و مدل سازی تعامل کلامی	شناخت و مدل سازی فرایند
هزینه مبتنی بر فعالیت، کنترل آماری فرایند و مطالعه حرکت و زمان	سنجش فرایند
شبکه سلسه مراتبی پتری، بازی نقش و فنون شبیه سازی	کلیشه سازی و شبیه سازی فرایند
نرم افزار مهندسی مجدد، JAD/RAD و CASE	تحلیل و طراحی سیستمهای IS
عوامل کلیدی موفقیت، تحلیل زنجیره ارزش و تحلیل فرایندهای اصلی	برنامه ریزی کسب و کار
آرمان گرایی، تفکر غیر متعارف، روشهای دلفی	تفکر خلاق
ارزیابی دیدگاه کارکنان و تیمهای کاری، طراحی شغل و فنون تیم سازی	تحلیل و طراحی سازمانی
جستجوگری، فرضیه سازی و فنون ترغیب	مدیریت تغییر

منبع: کتینگر و همکاران، ۱۹۹۷ و ماشاری و زئیری، ۲۰۰۰.

اقدامهای اجرایی مورد اشاره در این مراحل، گروه و فنون لازم مشخص می‌شود. براین اساس، در یک جمع‌بندی کلی، سازمانها «موقعیت ممتاز و برجسته» خود را از طریق ارائه آموزشهای مناسب به کارکنان، در دو مرحله زیر به دست می‌آورند:

مرحله اول (کوتاه مدت): بهبود قابلیت فرایندهای جاری

مرحله دوم (بلند مدت): بازمهندسی فرایندهای اساسی برای رسیدن به موقعیتی ممتاز، برجسته و متمایز.

برای طراحی دوره‌های آموزشی مناسب برای تعلیم اجزا و عناصر، همراه با فنون مرتبط، از فرایندهای مرحله‌ای مورد اشاره در سطور قبلی استفاده شده است. به این معنا که ابتدا عوامل اصلی این شش مرحله تقسیم‌بندی شده، سپس نمونه فنون لازم مورد اشاره قرار خواهد گرفت.

نکته بعدی در آموزش کارکنان و مدیران در مورد BPR به مرحله اجرای آن مربوط می‌شود. به عبارت گویاتر، پس از آموزش فلسفه، تاریخچه، رویکردها و راهبردهای BPR و به دنبال یا همزمان با آموزش فنون و ابزارها، دانش و نگرش مدیران و کارکنان باید به سمت اجرای واقعی BPR معطوف شود. کونگ و ریچاردسون (Kong & Richardson 2003)، هاگیت (Haygate 2001) و مشاری و ژیری با بهره‌گیری از پژوهش ملی صورت گرفته در چندین بانک تجاری و بانک مرکزی مالزی، فهرستی مفصل از «عوامل اساسی موفقیت» (CSF) در اجرای BPR را استخراج کرده‌اند. ارائه اجزا و عناصر این فهرست، ضمن آنکه به مدیران و متخصصان کمک خواهد کرد تا در مراحل مختلف و به‌ویژه در مرحله اجرای پروژه‌های مهندسی مجدد توجه خود را به عوامل اساسی معطوف دارند، به دست اندرکاران امور آموزشی و طراحان برنامه‌های آموزشی نیز کمک می‌کند تا برنامه‌های خود را به گونه‌ای تنظیم کنند که در نهایت شرکت کنندگان احساس نمایند ضمن آنکه با فلسفه و مفهوم BPR آشنا هستند، توانایی دارند تا با بهره‌گیری از ابزارها و فنون مناسب، پروژه‌های مهندسی مجدد کسب‌وکار را در سازمانهای خود به کار بندند. «عوامل اساسی موفقیت» مهندسی مجدد کسب‌وکار در جدول در پی آمده خلاصه شده است:

عوامل اساسی موفقیت اجرای مهندسی مجدد کسب و کار

تغییر نظام و فرهنگ موفقیت

۱. ارتباطات مؤثر
۲. بازنگری در نظامهای پاداش دهی و انگیزش
۳. توانمندسازی
۴. مداخله و مشارکت کارکنان
۵. آموزش و تعلیم و تربیت
۶. ایجاد و به کارگیری فرهنگ تغییر سازمانی
۷. تحریک سازمان به پذیرش تغییر

شایستگی مدیریت

۱. رهبری متعهد و قوی
۲. حمایت و پشتیبانی مدیریت
۳. مدیریت مخاطره (ریسک)

ساختار سازمانی

۱. رویکرد مناسب یکپارچه سازی شغلی
۲. تیمهای کاری مؤثر BPR
۳. شرح شغل مناسب و واگذاری مسؤلیت

مدیریت پروژه BPR

۱. سازگار کردن راهبرد BPR با راهبرد کلان سازمان
۲. برنامه ریزی مؤثر و استفاده از فنون مدیریت پروژه
۳. تدوین اهداف و معیارهای عملکرد
۴. منابع کافی

۵. رویکرد ساختمند نسبت به BPR
۶. روش‌شناسی مناسب
۷. استفاده مؤثر از مشاوران
۸. تدوین چشم‌انداز BPR
۹. طراحی مجدد و مؤثر فرایند
۱۰. تلفیق BPR با دیگر رویکردهای تحول‌مدار

زیرساخت فناوری اطلاعات

۱. سازگاری زیرساخت‌های IT با راهبرد BPR
۲. فراهم آوردن زیرساخت مؤثر IT
۳. سرمایه‌گذاری مناسب در IT و تأمین منابع لازم
۴. سنجش اثربخش IT در مورد BPR
۵. یکپارچه‌سازی نظام اطلاعات
۶. بازمهندسی نظام‌های اطلاعاتی
۷. اطمینان از قابلیت‌های زیرساخت‌های IT
۸. استفاده مؤثر از ابزارها و نرم‌افزارها

منبع: کونگ و ریچاردسون (۲۰۰۳)، هاگ (۲۰۰۱) و مشاری و زئیری (۱۹۹۰)

آموزش برای خدمت‌رسانی مؤثر (مشتری‌مداری / تکریم ارباب‌رجوع)

پس از بحث درباره آموزش‌های مناسب در مورد مدیریت کیفیت جامع و مهندسی مجدد که هر دو بر ارتقای کیفیت کالا و خدمات و مشتری‌مداری و تکریم ارباب‌رجوع تأکید ویژه دارند، شاید جدا کردن خدمت‌رسانی مؤثر به منزله مقوله‌ای مستقل چندان صحیح نباشد. با این وجود، با علم به اینکه این مقوله از موضوعات مهم دو رویکرد مورد اشاره است، صرفاً برای تأکید بیشتر و بررسی تفصیلی‌تر، به بحث درباره آموزش‌های مؤثر برای خدمت‌رسانی با کیفیت خواهیم پرداخت.

به اعتقاد کاتلر (Kotler 2000: 45)، خدمت به مشتری شامل کلیه اقدام‌هایی است

که شرایط را به گونه‌ای مهیا و تسهیل کند تا مشتریان بتوانند با افراد مناسب در سازمان مواجه شوند و خدمات، و پاسخهای سریع و رضایت‌بخش دریافت کرده، مشکلاتشان به سرعت حل شود. کیم و کلاین (۱۹۹۶) و کونگ و ریچاردسون (۲۰۰۳) معتقدند که خدمت‌رسانی متعالی به مشتریان در ارتقای رضایت آنان بسیار مؤثر است. بر این اساس، در جهت مدیریت مناسب خدمت‌رسانی به مشتریان، موارد زیر الزام آور است:

۱. تحقیق بازار برای آگاهی از رفتارها و انتظارات مشتریان؛
۲. تهیه پایگاههای اطلاعاتی مشتریان و ثبت موارد مربوط؛
۳. نظام رسیدگی به شکایتها و پیشنهادها؛
۴. مدیریت کیفیت خدمات برای برآورده ساختن انتظارات مشتریان؛
۵. بهبود کالاها و خدمات؛
۶. رسیدگی مؤثر به امور مشتریان؛
۷. تحلیل علل از دست دادن مشتریان.

بر این اساس، کارکنان و مدیرانی که خواهان ارائه خدمات مؤثر و جلب رضایت مشتریان و مراجعان باشند، باید به موارد پیشگفته آگاهی داشته باشند و آموزشهای لازم در این زمینه‌ها را فراگیرند. برای نمونه، آگاهی از رفتارها و انتظارات مشتریان که با تحقیق در بازار (یا جامعه) امکانپذیر است خود به یک سرفصل آموزشی تبدیل و ابزارها و فنون مناسب برای این تحقیق فراهم می‌شود. همچنین، نظام رسیدگی به شکایتها و پیشنهادها، نباید به شکل سنتی محدود شود یعنی در قالب جعبه‌هایی رنگ و رو رفته که ماه به ماه صرفاً در آن گشوده، و بسته گردد.

متخصصان امور آموزشی، برای هر دو مورد، یعنی هم برای شکایتها و هم برای پیشنهادها، دوره‌های نظام‌مندی را پیش بینی کرده‌اند که ضرورت دارد مجموعه کارکنان و مدیران سازمانهای خدمت‌رسان در آنها شرکت کرده، به شکل منطقی و علمی کار خود را تعقیب کنند.

رومن و همکارانش (Roman & et al 1995) با بررسی موقعیت عمومی سازمانهای دولتی و چگونگی اجرای مدیریت کیفیت در این سازمانها، بر عامل خدمت‌رسانی مؤثر از سوی سازمانها تأکید می‌کنند و معتقدند که در همه سازمانها،

توجه به این امر باعث ارتقای کیفیت خدمات خواهد شد. برای نمونه اشاره شده است که:

۱. ارتقای کیفیت خدمات راه‌حل مناسب برای سازگارتر کردن آموزش عالی با نیازهای جامعه است.

۲. توجه به کیفیت خدمات و تلاش برای بهبود آن باعث افزایش بهره‌وری و اثربخشی در خدمات خواهد شد.

۳. مدیریت کیفیت خدمات در بخش بهداشت و درمان، به منزله راهکار مناسب جهت دستیابی به اثربخشی، کارایی و اقتصادی عمل کردن است.

رومن و همکارانش، پس از بحث مفصل در مورد اهمیت کیفیت خدمات در بخش دولتی، بر این نکته تأکید دارند که برای آنکه سازمانها بتوانند خدمات خود را به شکل مؤثر ارائه دهند، باید در زمینه‌های زیر آموزشهای لازم را فراگیرند:

۱. بررسی عوامل مؤثر در رضایت مشتریان؛

۲. آموزش آگاهی از کیفیت؛

۳. بررسی نیازهای مشتریان؛

۴. آموزشهای مرتبط با نحوه رسیدگی به امور مشتریان؛

۵. کنترل فرایندهای آماری؛

۶. مدیریت ارائه خدمات بهنگام؛

۷. پروژه‌های بهبود کیفیت؛

۸. نحوه کار در گروه‌های کاری (تیم‌سازی)؛

۹. ارزیابی موقعیت رقابتی (مقایسه با رقیب)؛

۱۰. نحوه رسیدگی به شکایتهای مشتریان؛

۱۱. چگونگی افزایش روحیه کارکنان؛

۱۲. مهارتهای مربوط به مدیریت کارکنان؛

۱۳. مهارتهای فنی خدمت‌رسانی.

همان‌گونه که در فهرست فوق مشاهده می‌شود، برخی از زمینه‌های آموزشی مرتبط با خدمت‌رسانی مؤثر با سر فصل دو مواد آموزشی مرتبط با BPR و TQM همپوشی دارند که براساس آنچه در مقدمه این بخش اشاره شد امری طبیعی و قابل انتظار است.

جمع‌بندی

مدیران و کارکنان سازمان به منزله سرمایه‌های انسانی باید به‌سان ارزشمندترین دارایی هر سازمان تلقی شوند و این اندیشه که هیچ چیز با ارزشتر از نیروی انسانی نیست در سازمان نهادینه شود. بر این اساس، هر سازمان باید تاحدی که قادر است نسبت به توسعه و تعالی آنها سرمایه‌گذاری کند. در این ارتباط و برای توسعه و توانمندسازی نیروی انسانی، آموزش و تعلیم و تربیت مهمترین نقش را ایفا می‌کند.

از سوی دیگر، مراجعان و مشتریان سازمان مهمترین ذی‌نفعان سازمانند و اساساً وجود و حیات سازمانها با این ذی‌نفعان معنا و مفهوم پیدا می‌کند. مشتریان سازمانها، اعم از سازمانهای تولیدی و خدماتی، در کنار سایر عوامل، آنچه از سازمان توقع دارند کالاها و خدماتی با کیفیت، ارزان، متناسب با نیازهای خاص و تحویل درست به‌هنگام است.

براساس نکات پیشگفته و آنچه در این نوشتار بحث کردیم، به کارگیری رویکردهای کیفیت از اهمیت بسزایی برخوردار است. اجرای موفقیت آمیز برنامه‌ها و پروژه‌های کیفیت، مستلزم آگاهی و آشنایی مدیران و کارکنان از اجزا و عوامل مختلف برنامه‌های کیفیت شامل فلسفه، ابزارها و فنون آنهاست. محققان و نویسندگان مختلف، براساس نوع سازمان و رویکرد منتخب برای بررسی، زمینه‌های مختلفی را مطرح کرده‌اند که باید در دوره‌های آموزشی بدانها توجه شود. گرچه تجویز مجموعه‌ای از مواد آموزشی، متناسب با نیازهای همه سازمانها امری دشوار (اگر نگوییم غیر ممکن) است، با این وجود در مورد سه موضوع کلی مورد بحث در این نوشتار، یعنی TQM، BPR و خدمت‌رسانی مؤثر، سه مجموعه سرفصل آموزشی پیشنهاد می‌شود که می‌تواند مورد استفاده سازمانهای مختلف قرار گیرد. این سرفصلها به ترتیب عبارت است از:

سرفصل آموزشهای مرتبط با مدیریت کیفیت جامع

مفهوم و فلسفه مدیریت کیفیت؛

نمودار پارتو؛

نمودار علت و معلولی (روش استخوان ماهی)؛

نمودار پراکندگی؛

نمودار جریان فرایندها/فعالیتها؛
کنترل آماری فرایند؛
طراحی آزمایشها (روش تاگوچی)؛
ابزارهای حل مسئله؛
دوایر نظارت بر کیفیت؛
نمودارهای نظارتی؛
جوایز کیفیت (نظیر جایزه کیفیت اروپایی، مالکوم بریج ...)؛
مدیریت درست به هنگام (JIT)؛
توانمندسازی کارکنان؛
مهارت برگزاری مؤثر جلسات؛
مهارت برقراری ارتباط؛
روشهای مشارکت کارکنان.

سرفصل آموزشهای مرتبط با مشتری - مداری

مفهوم مشتری / ارباب رجوع؛
مفهوم رضایت مشتری / ارباب رجوع؛
مفهوم خدمت و انواع آن؛
روشهای آگاهی از نیازها و خواستههای مشتریان / مراجعان؛
روشهای بررسی نیازها و خواستههای مشتریان / مراجعان؛
روشهای بررسی میزان رضایت مشتریان / مراجعان؛
مهارت بررسی محیطی برای شناخت انتظارات و خواستههای مشتریان / مراجعان؛
نظرسنجی کمی در مورد میزان رضایت مشتری؛
روشهای رسیدگی به شکایتهای مشتریان (مدیریت شکایتها)؛
روشهای بررسی پیشنهادهای و بازخوردهای مشتریان / مراجعان؛
روشهای سنجش کیفیت خدمات (کیفیت خدمات واقعی و خدمات ایده آل)؛

روشهای طبقه‌بندی مشتریان/ مراجعان و نحوه برخورد با گروههای مختلف؛
 مفهوم و فلسفه ایزو (ISO)؛
 چگونگی پیاده‌سازی ایزو (ISO)؛
 ممیزی کیفیت.

سرفصل آموزشهای مرتبط با مهندسی مجدد کسب‌وکار

مفهوم و فلسفه مهندسی مجدد؛

مدیریت پروژه (فنون نظیر طراحی پروژه، پرت، سی پی ام و گانت)؛
 روش تعیین و حل مشکل (از طریق نمودار علت و معلولی، نمودار پارتو،
 نقشه‌شناسی و...)

تحلیل نیازهای مشتریان (از طریق QFD، مقایسه بارقا و فن گروههای متمرکز)؛
 شناخت و مدل‌سازی فرایند (نمودار جریان فرایندها، تحلیل فرایندها و طراحی
 مجدد فرایندها)؛

اندازه‌گیری فرایند (تعیین هزینه براساس فعالیت، کنترل آماری فرایند، زمان و
 حرکت‌سنجی)؛

کلیشه‌سازی و شبیه‌سازی فرایند (فنون شبیه‌سازی و ایفای نقش)؛
 تحلیل و طراحی نظام اطلاعاتی (بازمهندسی نرم‌افزارها، تحلیل داده‌ها و...)
 برنامه‌ریزی کسب‌وکار (شناخت عوامل اساسی موفقیت، تحلیل زنجیره ارزش و...)
 تفکر خلاق (طوفان فکری، روش دلفی، تفکر غیر کلیشه‌ای...)
 تحلیل و طراحی سازمانی (ارزیابی دیدگاه کارکنان، طراحی شغل و...)
 مدیریت تغییر (جستجوگری، تجدید سازمان، نظامهای پاداش و تشویق، ترغیب
 کارکنان...)

بهبود منابع انسانی (آموزش کارکنان، توانمندسازی، سنجش و ارزیابی
 عملکرد)؛

شناخت نیازها و خواستهای ذی‌نفعان کلیدی؛

تعیین چشم‌انداز و رسالت؛

تشکیل و مدیریت تیم/گروههای کاری.

نکته پایانی آنکه توجه به شرایط خاص سازمانها، آگاهی از سطح آشنایی و آموزشهای قبلی مدیران و کارکنان و توجه به سطح سازمانی و نوع کاری که کارکنان و مدیران انجام می‌دهند، از پیش شرطهای اساسی برای موفقیت برنامه‌های آموزشی کیفیت محور است. همچنین، تعهد مدیریت ارشد و حمایت وی از برنامه‌های آموزشی، توأم با اختصاص زمان و بودجه لازم ازسوی سازمانها برای اجرای مؤثر برنامه‌های آموزشی، از دیگر عوامل مؤثر در موفقیت برنامه‌های آموزشی قلمداد می‌شوند.



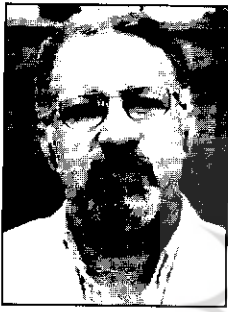
منابع و مأخذ

- برد ام آر، (۱۹۹۳)، «باز آفرینی خدمت‌رسانی در بهداشت و درمان»، به نقل از عباس منوریان «مدیریت کیفیت جامع یا مهندسی مجدد فرایند کسب‌وکار»، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۵۲، تابستان ۱۳۸۰، ص ۱-۲۰.
- سالگنا جی و فاضل اف (۱۹۹۵)، «چارچوبی یکپارچه برای طراحی و ارزیابی برنامه اجرایی مدیریت کیفیت جامع»، به نقل از عباس منوریان، «مدیریت کیفیت جامع یا مهندسی مجدد فرایند کسب‌وکار»، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۵۲، تابستان ۱۳۸۰، ص ۱-۲۰.
- Ackere A., Larsen E., Morecroft J., (1993), "Systems thinking and business process redesign: An application to the beer games, *European Management Journal*, 11, 4, pp. 412-23.
- Ahmed etal., (1994). " BPR in Malaysian corporations", in Kong K. W. and Richardson S., "*Business process reengineering in Malaysian banks and finance companies*" , *Managing Service Quality*, Vol. 13, No. 1, 2003, pp. 54-71
- Batten J. D., (1992), New paradigm for a total quality culture" in Werner Vermeulen,; Crous, M.J. "*Training and education for TQM in the commercial banking industry of South Africa*", *Managing Service Quality*; Volume 10 No. 1; 2000.
- Clinton R. J. Williamson S. and Bethke A. L., (1994), in Werner Vermeulen,; Crous, M.J. (2000) "*Training and education for TQM in the commercial banking industry of South Africa*". *Managing Service Quality*; Volume 10 No. 1; 2000.

- Davenport T., and Short J., (1995), *The new industrial engineering: Information technology and BPR*, Sloan Management Review, 31, 4, pp. 11-27.
- Dean J. W. and Bowen D. E. (1994) "*Management Theory and total quality: Improving research and practice through theory development*", Academy of Management Review, Vol. 19, No. 3, pp. 392-418.
- Deavenport T. M., (1993) "*Need radical innovation and continuous improvement: Integrate process reengineering and TQM*", Planning Review, May/June pp. 7-12.
- Franken H., and Wager M., (1997), "*A modeling framework for capturing business process dynamics*", Knowledge and Process Management, 4, 3, pp. 153-62.
- Furey T., (1993), "*A six-step guide to process reengineering*", Planning Review, Vol. 20, No. 3.
- Gearge et al., (1994) "*TQM: Strategies and techniques proven at today's most successful companies*, New York, John Wiley and Sons.
- Hall E. A., et al., (1994) "*How to make Reengineering really work?*", The McKinsey Quarterly, Vol. 2, pp. 107-28.
- Hammer M., and Champy J., (1993), "*Reengineering the Corporation: A manifesto for business revolution*", Harper Business, New York, NY.
- Hammer M., and Stanton S., (1995), "*The reengineering Revolution*", Harper Colloings, New York, NY.
- Heygate R., (1993), "*Immoderate Redesign*", The McKinsey Quarterly, Vol.1, pp. 73-87.
- Hinterhuber H., (1995), "*BP management: The European approach*", *Business change and Reengineering*, 2, 4, pp. 63-73
- Hughey, Aaron W; Mussnug, Kenneth J (1997) "*Designing effective employee training programmes*", Training for Quality; Volume 5 No. 2.
- Kettinger et al., (1997), "*The route to total quality management-part one*", Managing Service Quality, 4, 3, pp. 41-45.
- Kim J. and Cliner A. F., (1996), "TQM culture", in Kong K. W. and Richardson S., (2003) "*Business process reengineering in Malaysian banks and finance companies*", Managing Service Quality, Vol. 13, No. 1, 2003, pp. 54-71.
- Klein M., (1994), "*Reengineering methodologies and tools: A prescription for enhancing success*", Information System Management, pp. 30-35.

- Kong K. W. and Richardson S.,(2003) "*Business process reengineering in Malaysian banks and finance companies*", Managing Service Quality, Vol. 13, No. 1, pp. 54-71.
- Kottler, K., (2000), "TQM in public sector", in Kong K. W. and Richardson S., (2003) "*Business process reengineering in Malaysian banks and finance companies*". Managing Service Quality, Vol. 13, No. 1, pp. 54-71
- Lewis K., (1992) "*TQM training*", TQM Practitioner Series, Technical Communications Publishing, Hertford.
- Lowenthal J., (1994), " Reengineering the organization: a step-by-step approach to corporater revitalization" in Mashari M. Al., and Zairi M.,(2000) *Revisiting BPR: A holistic review of practice and development*, BPR Journal, Vol. 6, No. 1, pp. 10-24.
- Mathews, Brian P; Ueno, Akiko; Periera, Zulema Lopez; Silva, Graca; Kekal, Tauno; Repka, Mikko (2001) "*Quality training:findings from a European survey*" The TQM Magazine; Volume 13 No. 1.
- McDonnel J. (1994), "*Business Strategy Development, alignment, and redesign*", Oxford University Press, New York, NY.
- Mashari M. Al., and Zairi M.,(2000) "*Revisiting BPR: A holistic review of practice and development*"t, BPR Journal, Vol. 6, No. 1, pp. 10-24.
- Patel, Anoop; Randell, Gerry (1994) "*Total Quality Management - The Solution to More Training in Britain?*" *Training for Quality*; Volume 2 No. 1;
- Porter L. J. and Parker A. J., (1993), in Werner Vermeulen; Crous, M.J., "*Training and education for TQM in the commercial banking industry of South Africa*", Managing Service Quality; Volume 10 No. 1; 2000.
- Pric M. J. and Chen E.E.,(1993) "*TQM in small, high technology company*", California Management Review, Spring pp. 96-117
- Rigby D., (1993), "The secret process of reengineering", in Mashari M. Al., and Zairi M., "*Revisiting BPR: A holistic review of practice and development*", BPR Journal, Vol. 6, No. 1, 2000, pp. 10-24.
- Riley J. F., (1993), "*Just exactly what is total quality management?*", Personnel Journal, 32.
- Roman, etal., (1995), "TQM or Business process reengineering", in Kong K. W. and Richardson S.,(2003) "*Business process reengineering in Malaysian banks and finance companies*", Managing Service Quality, Vol. 13, No. 1, pp. 54-71

- Schonberger R. J., (1992), "TQM cuts a brand Swath-through manufacturing and beyond", Organizational Dynamics, 20, 4, pp. 16-78.
- Spenley, P., (1992), "World Class Performance through Total quality", Chapman Hall, London.
- Thomas B.,(1998) "Total quality Training: The quality culture and quality trainers", Mc Graw Hill, Maidenhead.



عباس منوریان

دکترای مدیریت دولتی از دانشگاه
فلیندرز استرالیا، استادیار دانشگاه
تهران، عضو هیئت علمی سابق
مؤسسه عالی آموزش و پژوهش
مدیریت و برنامه‌ریزی با پیشینه
اجرایی معاون آموزش مرکز آموزش
مدیریت دولتی و دارای مقالات متعدد
و تألیف و ترجمه کتاب.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی



پڙو، شڪاھ علوم انسانی و مطالعات فریبگی
پرتال جامع علوم انسانی