

## تبیین نقش کایزن در بهره وری سازمانی

امیر احمد اشرفی<sup>۱</sup> . سیاوش نظامی<sup>۲</sup> . بابک حاتمی<sup>۳</sup> . سارا صیادی<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup> گروه مدیریت کسب و کار، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

<sup>۲</sup> گروه مدیریت کسب و کار، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

<sup>۳</sup> گروه مدیریت کسب و کار، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

<sup>۴</sup> گروه مدیریت کسب و کار، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

### چکیده

سازمان های امروزی در محیط های پیچیده ، پویا و شدیداً متغیر زندگی می کنند شرکت های صنعتی برای عرضه محصول یا خدماتی با کیفیت بالا همواره نیاز به بکارگیری تکنولوژی های نوین ندارند و در صورتیکه سیستمی برای بهبود فرآیند و عملکرد نیروی انسانی بکار گرفته نشود، از نظر منابع و زمان هزینه های زیادی را پرداخت خواهند کرد. فرهنگ کایزن در بسیاری از کشورهای صنعتی برای افزایش بهره وری مورد الگوبرداری قرار گرفته است. لذا این مطالعه مروری با هدف بررسی نقش کایزن در بهره وری سازمان ها انجام شده است. بعد از مطالعه مقالات معتبر انگلیسی و فارسی زبان و حذف موارد تکراری، ۴۱ مقاله مرتبط به دست آمد. نتایج نشان داد که در شرکت ها و محیط های کار، موداها یا موارد اتلافی وجود دارند که با حذف آن ها می توان هزینه ها را کاهش و بهره وری را افزایش داد. همچنین در رابطه با اهمیت فرهنگ کایزن به عنوان یک واسطه در نوآوری و بهره وری سازمانی واحدی ارائه می دهد. روابط فرضی از منظر تجربی و نظری با شواهد روشنی مبنی بر اینکه نوآوری در فرآیند و بهره وری سازمانی مقدمات فرهنگ کایزن هستند، که لازم است در سازمان ها و بخصوص شرکت های تولیدی صنعتی پشتیبانی گردد. این مطالعه، به منظور افزایش بهره وری و پیاده سازی فرهنگ کایزن در سازمان ها پیشنهاد می گردد.

واژه های کلیدی : فرهنگ کایزن، نوآوری، بهره وری

## ۱. مقدمه

سازمان های موجود در هر صنعتی از کشور با استفاده از منابع محدودی که در اختیار دارند، به گونه ای به رفع نیازهای فردی و گروهی افراد و یا سازمان های جامعه می پردازند و از آنجا که منابع تولید همواره با یک ویژگی یعنی کمیابی مواجه هستند، اغلب اصلی ترین هدف سازمان ها استفاده بهینه از عوامل تولید و رسیدن به اثربخشی است. این عوامل شامل زمین، سرمایه، نیروی انسانی، فناوری و مدیریت است. در این بین نیروی انسانی ارزشمندترین دارایی سازمان ها و از حساسیت ویژه ای برخوردار است. عملکرد انسان در درون سازمان؛ انعکاسی از دانش، مهارت و ارزش های او است. به همین منظور شناخت عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان یکی از اهداف بهسازی نیروی انسانی در مدیریت بخش های سازمان است که برای سنجش دانش، توانایی، انگیزش، رفتار شغلی و عملکرد کارکنان پایه ریزی می شود. همچنین نتایج برخی مطالعات دیگر نشان داده است در صورتیکه در مجموعه ای عملکردهای ناصواب، جایگزین و حاکم بر اخلاق شود نه تنها بهره وری و موفقیت یک سازمان را تحت تاثیر قرار داده، بلکه مشروعیت آن سازمان را نیز خدشه دار نموده، نگرش کارکنان را نسبت به کار، مدیران و سازمان تخریب کرده و بر عملکرد فردی، گروهی و سازمانی تاثیر می گذارد و در صورتیکه اخلاقی نیکو حاکمیت پیدا کرده و بر روابط افراد آن سازمان تاثیر گذاشته و التزام اخلاق را در کارکنان ایجاد نماید موجب حرکت آن سازمان به سمت موفقیت، بهره وری و کارآمدی می گردد و پیامدهای رفتاری آن به وضوح قابل مشاهده خواهد بود. (رحیمی و بهارلوئی، ۲۰۱۸) در عصر کنونی شاهد رقابت تنگاتنگ فرهنگ ها هستیم که بدون استفاده از ابزارهای مدرن نوین و اثربخش بازاریابی دستیابی به وضعیت مطلوب توسعه پایدار فرهنگی امکان پذیر نخواهد بود. (محقق و همکاران، ۱۳۹۶)

به اعتقاد "پیتر دراگر" ساختار سازمانی بدین گونه بود که برای رسیدن به اهداف یک سازمان اصلی ترین مشکلات در عملکرد و اثر بخشی سازمان ها وجود ساختار آنها است به عبارتی بیشتر ساختار سازمان های موجود به گونه ی سنتی پی ریزی و ساخته شده اند و با شرایط و فعالیت شرکت مطابقت ندارد و در روند رو به جلو شرکت با تغییرات محیطی سازگاری ندارد و نیاز های حال سازمان را پاسخگو نمی باشد زیرا به ابعاد انسانی و انگیزه نیروی کار توجهی ندارد لذا باتوجه به عملکرد مدیر و شرح وظایف آن سازمان جهت اقدامات محوله عملکرد مطلوبی نداشته و کارایی پایین تری دارد با توجه به اینکه مدیران و مسئولان سازمان می توانند در قوانین و ساختار گذشته تجدید نظر کرده و با چیدمان جدید ساختار، موجبات افزایش کارایی و پیشبرد اهداف سازمان را با توجه به تغییرات روز بهبود دهند. (کیانفر و همکاران، ۱۳۹۹) از طرفی آموزش و توسعه منابع انسانی، نه تنها در ایجاد دانش و مهارت ویژه در کارکنان نقش بسزایی دارد، بلکه باعث می شود که افراد در ارتقای سطح کارایی و اثر بخشی سازمان سهیم باشند و خود را با فشارهای محیطی وفق دهند. هدف اصلی مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی کمک به عملکرد بهتر یعنی افزایش کارایی در سازمان برای نیل به اهداف سازمانی است و امروزه مطالعه تحقیقی تجربه دیگران نشان می دهد که اهداف مذکور تحقق نخواهند یافت مگر آنکه مدیریت سازمان ها در جهت آموزش مستمر نیروی انسانی به اهداف آموزشی اثر بخش دست یابد. (میر و جهان دیده ۱۳۹۷) اگرچه دانشگاه یکی از غنی ترین مراکز علمی و پروژه های و تولیدکننده دانش و فناوری است، اما همواره نقش کلیدی در تحولات اقتصادی،

اجتماعی و فرهنگی جهان پیرامون خود دارد. (آزما و همکاران، ۲۰۱۵) تعیین اهداف درست در برنامه‌های آموزشی و سرفصل‌های دانشگاهی، تأثیر مهمی در توانمند کردن نیروی انسانی و اشتغال دارد. (آزاد ارمکی و همکاران، ۱۴۰۰)

دستیابی به بهره‌وری بیشتر و عرضه محصول یا کالایی با کیفیت بالا همیشه جزو اهداف اصلی شرکت‌های تولیدی و صنعتی است، اما برای دستیابی به فرآیندهایی که کالا یا خدمات را با کیفیتی بالاتر ارائه کنند تنها به کارگیری تکنولوژی‌های نوین موفقیت‌آمیز نخواهد بود و اگر سیستمی برای بهبود فرایندها تعریف و به کار گرفته نشود به جز اتلاف منابع و زمان کار دیگری صورت نپذیرفته است. سیستم مدیریت کایزن که ریشه در فرهنگ شرکت‌های تولیدی، صنعتی و سازمان‌ها و موسسات ژاپنی دارد امروزه در بسیاری از کشورهای صنعتی برای افزایش بهره‌وری مورد الگوبرداری قرار گرفته است. (بمانی، ۲۰۰۷) توانمندسازی منابع انسانی برای دنیای دیجیتال حیاتی‌ترین فعالیتی است که شرکت‌ها باید برای اتخاذ استراتژی و برنامه‌ریزی مناسب انجام دهند. (بالویی و همکاران، ۲۰۲۲)

۴

خبرگان و متخصصان کسب‌وکار بر این باور هستند که ساخت و حفظ یک برند قدرتمند کارآفرینانه جهت رشد، دوام و ماندگاری یک کسب‌وکار در محیط‌های رقابتی و پیچیده امروزی از اهمیتی فوق‌العاده حیاتی برخوردار است. (موسوی و همکاران، ۱۴۰۰) در سال‌های اخیر، بازارهای جهانی و محیط‌های کسب و کار با فشار رقابتی شدید و نیاز مشتریان پیچیده‌ای که همیشه خواهان محصولات و خدمات نوآورانه و ارزشمند می‌باشند، متمایز می‌گردد. برای موفقیت در محیط‌هایی که به سرعت در حال تغییر هستند، شرکت‌ها همچنان باید به دنبال ابزارهای بهبود مستمری باشند که باید همه سطوح سازمان، از جمله مدیران و کارگران را درگیر کند. علاوه بر این، در بیشتر موارد، این شرکت‌ها منابع لازم را برای هماهنگی با اتوماسیون یا سطح یکپارچگی مورد نیاز ویژه چنین تلاش‌هایی در جهت بهبود فرآیندهای خود ندارند. از سوی دیگر، شرکت‌ها به دنبال ابزارهای بهبود مستمری هستند که بتواند تنوع را به حداقل برساند و توان عملیاتی را بهبود بخشد. به همین جهت، ابزارهای مختلفی بنا به درخواست مانند شش سیگما، مدیریت کیفیت جامع (TQM)، تولید ناب و موارد دیگر مورد استفاده قرار می‌گیرد تا با کاهش هزینه و بدون تأثیر بر کیفیت، بهره‌وری را افزایش دهند. (ماندهاوی و شوراب ۲۰۱۸) مشاهدات میدانی در برخی از شرکت‌های تولیدی و صنعتی کشور ضعف در برنامه‌ریزی تولید را نشان می‌دهد. در صورتیکه این مسئله بررسی و رفع نگردد؛ علاوه بر کاهش بهره‌وری در سازمان‌ها، خساراتی به مصرف‌کننده نهایی مثل تأخیر در تحویل کالا، خدمات نامناسب و افزایش بهای تمام شده کالا یا خدمات وارد می‌گردد.

سازمان‌های امروزی در محیط‌های پیچیده و پویا زندگی می‌کنند و تغییرات شدید محیطی جزء لاینفک زندگی سازمان‌ها است. (بطحایی، ۲۰۲۱) بنابراین مدیران با چالش‌های محیطی زیادی مانند نیاز به کیفیت کلی مواجه هستند. پذیرش (TQM) به عنوان یک استراتژی مهم نقش اساسی در تمایز سازمان‌ها در زمینه نوآوری دارد. (کناری و بهرامیمیانرود، ۲۰۲۱) مدل خطای انسانی مدلی جامع و کلی است که به دنبال یافتن علت اصلی حوادث احتمالی مختلف در خطاهای سازمانی است که معمولاً ناشی

<sup>۱</sup>Azma Fareydoon

<sup>۲</sup>Bemani

<sup>۳</sup>Balouei Jamkhaneh

<sup>۴</sup>Bathaei

<sup>۵</sup>Kenari, Z. D. & Bahramimianrood, B.

از سطوح مدیریتی است. (بالویی و همکاران، ۲۰۲۱) خلاقیت و نوآوری از جمله عوامل مهم در موفقیت و کسب مزیت رقابتی برای سازمان ها محسوب می شوند. با گسترش روند جهانی شدن نیاز به پاسخ های خلاقانه به طور چشمگیری افزایش می یابد. در این شرایط، نه تنها شرکت های چند ملیتی بزرگ، بلکه شرکت های کوچک و متوسط و افراد می توانند از گسترش این جریان جهانی و فرصت ها برای ظهور یک اقتصاد خلاق استفاده کنند. راه حل های خلاقانه به سرعت در حال ابداع و بکارگیری است که خود از نشانه های ایجاد منبع خلاقیت در شرایط کنونی است. (دی و اسکونسولوسا و همکاران، ۲۰۱۹) قابلیت نوآوری در واقع یکی از مهمترین فعالیت هایی است که سازمان ها را قادر می سازد به سطح بالایی از مزیت های رقابت در سطح ملی و بین المللی دست یابند، بنابراین، ارتقا و بهبود قابلیت نوآوری باید کانون اصلی توجه مدیران ارشد شرکت های کوچک و متوسط باشد. (افندی و همکاران، ۲۰۲۰) محصولات جدیدی که نوآورانه هستند، فرصت های ارزشمندی را برای رشد و مزیت های رقابتی فراهم می کنند. محققان به طور فزاینده ای بر اهمیت نوآوری محصول در عملکرد شرکت تأکید کرده اند. (هانگ و ژان، ۲۰۲۱)

بنابراین می توان گفت پیاده سازی فرهنگ کایزن به عنوان یک اصل اساسی در محیط های صنعتی کشور امری حیاتی و ضروری است، زیرا نه تنها عامل بهبود عملکرد کارکنان سازمان می شود بلکه می تواند شرایط تولید به هنگام و ناب را از طریق ابزارهای کایزن فراهم کند و تاثیر محسوسی در قابلیت های کارکنان سازمان ها گذارد. در نتیجه با توجه به اهمیت موضوع در این مقاله به مرور مفاهیم اصلی در زمینه فرهنگ کایزن و ایجاد بهره وری در سازمان های صنعتی و تولیدی پرداخته می شود تا به بینشی کلی از اهمیت و تاثیر این موضوع در سازمان ها دست یابیم.

## ۲. ادبیات پژوهش

**فرهنگ کایزن** : کایزن یک اصطلاح ژاپنی است که از دو واژه تشکیل شده است Kay به معنی تغییر و Zen به معنی بهتر و بهبود. بنابراین کایزن را می توان اینگونه تعریف کرد تغییر در جهت بهتر شدن یا تغییر برای بهبود. (پور خردمند، ۲۰۰۲) همچنین نام یک فلسفه باستانی ژاپنی است که توسط ماساکی ایمای در سال ۱۹۸۶ در کتاب معروف خود "کایزن: کلید موفقیت رقابتی ژاپنی" ابداع شد. (ایمای، ۱۹۸۶) ایمای، کایزن را به عنوان یک فلسفه ژاپنی به معنای فرآیند بهبود مستمر (CI) تعریف کرد که همه مدیران و کارگران را به طور یکسان درگیر می کند. (ایمای، ۱۹۸۶) از آن زمان، کایزن به بخشی از سیستم تولید ژاپن تبدیل شده است و کمک زیادی به موفقیت تولید کرده است. (اشمور، ۲۰۰۱) کایزن زمانی کامل می شود که مشارکت کارکنان را به همراه داشته باشد. (زارع، ۲۰۰۴) بنابراین، اولین تعریف کایزن مبتنی بر استفاده از آن در شرکت ها برای تقویت مشارکت کارکنان

<sup>۵</sup>De Vasconcellos, S. L., et al.

<sup>۶</sup>Efendi, S., Sugiono, E., Guritno, E.

<sup>۷</sup>Han, CH., Zhang, SH.

<sup>۸</sup>Kaizen Culture

<sup>۹</sup>Pourkheradmand, R.

<sup>۱۰</sup>Imai, M.

<sup>۱۱</sup>Ashmore, C.

<sup>۱۲</sup>Zare, T.

در بهبود فرآیند است. (الگار و اسمیت، ۱۹۹۴) فرهنگ کایزن یعنی بهبود مستمر همه افراد سازمان از مدیریت ارشد تا مدیران و کارگران زمانی که در محل انجام کار مشغول فعالیت هستند. فلسفه کایزن به عنوان راهی برای بهبود ارزش های تولید و همچنین بهبود روحیه و ایمنی کارکنان در سازمان های سراسر جهان پیاده سازی شده است. فلسفه کایزن به دلیل ماهیت ساده امکان اجرا برای هر شرایطی در محل کار را دارد. (هنیسا، ۲۰۲۱) کایزن یکی از بهترین فلسفه های مدیریتی است که نه تنها در صنایع تولیدی بلکه در تجارت، خدمات، بازرگانی نیز پذیرفته شده است. (جاکا، ۲۰۱۸)

در واقع کایزن بر این فلسفه استوار است که برای ایجاد بهبود لازم نیست به دنبال تغییرات انفجاری یا ناگهانی باشیم بلکه هر نوع بهبود یا اصلاح به شرط آن که پیوسته و مداوم باشد، ارتقای بهره وری را در صنعت به ارمغان خواهد آورد. (زارع، ۲۰۰۴)

**نوآون** : نوآوری ریشه در واژه لاتین<sup>۸</sup> (( Innovare )) داشته و به صورت کلی ( ایجاد یک چیز جدید) است. (مایکل پورتر) « از صاحب نظران حوزه فناوری، نوآوری و مدیریت، پیرامون ماهیت نوآوری می گوید: (شرکت ها با نوآوری به مزیتی رقابتی می رسند که هم فناوری های جدید و هم روش های جدید انجام کارها را در بر می گیرد) ، باید دقت داشت نوآوری صرفاً درباره محصولات تولیدی نبوده و خدمات به عنوان بخش عظیمی از اقتصاد جوامع را نیز در بر می گیرد. (کیانفر و همکاران، ۱۳۹۹) خلاقیت به معنای ایجاد ایده های مفید و نو است، در حالی که نوآوری فرآیند تبدیل این ایده ها به واقعیت تعریف می شود. همچنین معرفی و کاربرد آگاهانه ی ایده ها برای طراحی و ارائه محصول یا فرآیند جدیدی است که به تأمین نیاز افراد، گروه ها، سازمان ها یا جامعه کمک می کند. (وست و فار، ۱۹۹۰) اقدام به نوآوری یا تن دادن به نابودی، به معنی مهم و بحرانی در صنایع گوناگون مبدل شده است و اثربخشی سازمانی کاملاً با نوآوری عجین گشته است. اغلب شرکت های دارای عملکرد برتر در عرصه رقابت با سایر کشورها، بخش عمده موفقیت خود را مدیون فعالیت های نوآورانه هستند که در بسیاری از موارد مبتنی بر فناوری است. (درویشی و ضیائی، ۱۳۹۶) می توان آن را تغییر و دگرگونی ای که در نتیجه آن بهبودی حاصل شود، تعریف کرد. دو عامل میزان جدید بودن نوآوری و جدید بودن در محصول، خدمت، فرآیند و غیره، تعیین کننده نوع نوآوری است. بر اساس عامل نخست، نوآوری ها به دو دسته رادیکالی و افزایشی، تقسیم می شوند. منظور از نوآوری رادیکالی، تغییرات اساسی و بنیادی در محصول، فرآیند و یا ساختارهای سازمانی است. برای مثال، استفاده از لیزر در تجهیزات پزشکی برای نخستین بار یک نوآوری رادیکالی در سطح جهانی بود. (خضولو و پاشازاده، ۱۳۹۸) نوآوری در صورتی که بر اثر فشار فناوری ایجاد شود، از نوع رادیکالی خواهد بود. در مقابل، نوآوری افزایشی به عنوان تغییرات جزئی و بهبود در کالا با ساختارهای موجود تعریف شده است. نوآوری های ایجاد شده در نتیجه کشش بازار جزء نوآوری افزایشی محسوب می شود؛ یعنی این نوع تغییر برای پاسخ دادن به نیاز یا تقاضای بازار توسعه می یابد (جیانگ و همکاران، ۲۰۱۹)

<sup>۸</sup>Elgar, T. and Smith, C.

<sup>۹</sup>Henisha B. Raut

<sup>۱۰</sup>Jaca, C.

<sup>۱۱</sup>Innovation

<sup>۱۲</sup>West, M. A. & Farr, J. L

<sup>۱۳</sup>Jiang, J.

**بهره وری :** بهره وری عبارتست از به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی و تمهیدات به طریق علمی و به منظور کاهش هزینه ها و رضایت کارکنان، مدیران و مصرف کنندگان. (شریف زاده و اندیشمند، ۱۳۹۸) در واقع بهره وری یعنی به دست آوردن حداکثر سود ممکن از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، تجهیزات زمان، مکان و ... به منظور ارتقاء رفاه جامعه، به گونه ای که افزایش آن به عنوان یک ضرورت در جهت ارتقاء سطح زندگی انسان ها و ساختن اجتماعی همواره مد نظر صاحب نظران عرصه سیاست مدیریت و اقتصاد قرار دارد. (طالب زاده، ۱۳۹۵) بهره وری، یک بینش فکری است که سعی دارد بطور پیوسته آنچه را که بوده و آنچه را که هست بهبود بخشد و با این بینش و ذهنیت کارهای امروز را بهتر از دیروز و کارهای فردا را بهتر از امروز انجام دهد. سازمان بهره وری ملی ایران، بهره وری را یک فرهنگ، یک نگرش عقلانی به کار و زندگی تعریف کرده است که هدف آن هوشمندانه تر کردن فعالیت ها برای دستیابی به زندگی بهتر و متعالی تر است. (سروستان و عزیزی نژاد، ۱۳۹۷) از دیدگاه سازمان بهره وری ایران، بهره وری یک فرهنگ است؛ یک نگرش عقلایی به کار و زندگی است که هدف آن هوشمندانه تر کردن فعالیت ها برای دست یابی به زندگی بهتر و متعالی است. سازمان بین المللی کار بهره وری را اینگونه تعریف می کند : بهره وری عبارت است از رابطه بین ستاده حاصل از یک سیستم تولید با داده ای بکار رفته (مانند نیروی کار، سرمایه و ..) به منظور تولید آن ستاده. (طاهر، ۱۳۹۴)

### ۳. پیشینه پژوهش

جدول ۱- گردآوری و بررسی پیشینه پژوهش

ردیف	سال	نویسنده / نویسندگان	هدف پژوهش	نتایج مهم و تفسیر
۱	۲۰۲۱	نبیل ماندهاوی و همکاران	کاهش هزینه با ابزارهای کایزن	این مطالعه نشان داد که موفقیت بهبود مستمر (کایزن) تابع پرسنل، مدیریت، سازمان و سنت ملی است. مشارکت و نظم و انضباط کارکنان، ابتکار شخصی کارکنان، اشتیاق کارکنان از عوامل اصلی مرتبط با مشارکت کارکنان، حمایت و تعهد مدیریت عالی هستند و سنت های ملی عوامل باقی مانده برای موفقیت می باشند. این عوامل به کشورهای کمتر توسعه یافته کمک می کند تا سفر کایزن را اتخاذ کنند. مطالعه بعدی در آینده برای تجزیه و تحلیل و اولویت بندی

<p>عوامل موفقیت انتقال پذیری کایزن شناسایی شده و ایجاد اولویت در بین آنها انجام خواهد شد. تجزیه و تحلیل توصیه شده به مدیران و تصمیم گیرندگان کمک می کند تا درک بهتری از اینکه تلاش و توجه خود را برای اجرای فلسفه مدیریت کایزن برای بهبود بهره وری در سطح شرکت به کجا معطوف کنند، داشته باشند.</p>				
<p>به کارگیری (TQM) یک فرهنگ و سیستم سازمانی ایجاد می کند که نوآوری را ترویج می نماید. مدیران و تصمیم گیران سازمانی تشویق می شوند تا فرصت ها و منابع کافی را در اختیار محققان و صاحب نظران حوزه مدیریت عملکرد در سازمان ها قرار دهند تا ابتدا با در نظر گرفتن مجموعه عوامل اقتضایی سازمان های ذیربط، ارتباط ساختاری تعریف شده ای را بین عناصر مختلف مدل فراهم کنند. و از روش های علمی برای آزمایش و ارائه اطلاعات مرتبط برای تصمیم گیری مبتنی بر واقعیت استفاده کنید. سپس با فراهم نمودن زیر ساخت های لازم جهت طراحی و پیاده سازی سیستم های مدیریتی پایه مانند سیستم مدیریت کیفیت، ساختار سیستم خود را جهت بهبود مستمر در تمامی زمینه های عملکرد تغییر داده و تعهد خود را به نمایش بگذارند.</p>	<p>بررسی مبانی فعالیت های مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی</p>	<p>بطحایی و همکاران</p>	<p>۲۰۲۱</p>	<p>۲</p>
<p>ابزارها و تکنیک های حذف ضایعات، به تولیدکنندگان کمک می کند تا بهره وری شرکت های خود را بهبود بخشند. کایزن که یکی از بهترین تکنیک های تولید ناب است، دید وسیعی از اقدامات و تحقیقات گذشته در سراسر جهان ارائه می دهد. کایزن یک فلسفه به طور گسترده در صنایع تولیدی پذیرفته شده است و دامنه تحقیقات زیادی</p>	<p>افزایش بهره وری از طریق بهبود های تدریجی با بکارگیری تکنیک های مدرن</p>	<p>هنیशा بی روات</p>	<p>۲۰۲۱</p>	<p>۳</p>

<p>دارد. از این رو با اجرای کایزن به دلیل استفاده بهتر از محل کار، محصور شدن انبار، جلوگیری از گم شدن ابزار، افزایش کارایی، توسعه فرآیند با کاهش هزینه، کاهش زمان سفر مواد، بهبود ایمنی، روند فرآیند بهبود زیادی حاصل شده است.</p>				
<p>با توجه به ابعاد استراتژی کایزن که شامل seiton، seiri، seiketsu، seiso و shitsuke است، اگرچه به طور کلی ارزیابی پاسخ دهندگان منصفانه است، اما چندین شاخص از استراتژی های کایزن وجود دارد که باید به آنها پرداخته شود، از جمله هتل می تواند خدمات و پاسخگویی به شکایات مختلف یا نارضایتی مشتریان خود و امکانات اتاق های ارائه شده توسط هتل به مشتریان را بهبود دهد. یک راه حل این است که ارتباط برقرار کنید و با دقت به آنچه مشتریان شکایت کرده اند گوش دهید و پاسخ های خاصی را ارائه دهید تا بلافاصله به آنها رسیدگی شود. برای افزایش رضایت مشتری، افزایش ضریب کیفیت فیزیک ضروری است (به عنوان مثال، حفظ نظافت، آراستگی و بهبود ارزش زیبایی شناختی هر اتاق)</p>	<p>تاثیر استراتژی کایزن بر رضایت مشتری در بودجه هتل ماکاسار</p>	<p>فیرمین و ایلیاس</p>	<p>۲۰۲۱</p>	<p>۴</p>
<p>نوآوری این تحقیق گنجاندن نقش میانجی فرهنگ کایزن است که درک ما را از نوآوری و عملکرد عملیاتی گسترش می دهد یافته ها حاکی از اهمیت فرهنگ کایزن و نوآوری در سازمان است. نوآوری باید برای پرورش فرهنگ کایزن به منظور بهبود عملکرد عملیاتی مورد تاکید قرار گیرد. این بینش جدید برای شرکت های تولیدکننده E&amp;E مالزی مهم است تا عملکرد عملیاتی خود را بهینه کنند.</p>	<p>بررسی تأثیر فرهنگ کایزن بر نوآوری و عملکرد عملیاتی شرکت های تولید برق و لوازم الکترونیک در مالزی</p>	<p>مویی و همکاران</p>	<p>۲۰۲۱</p>	<p>۵</p>



<p>بر اساس تحقیقات تجربی اکتشافی انجام شده بر روی شرکت های شیمیایی، نتایج ذیل به دست آمد. این مطالعه دیدگاه کلی را در مورد وضعیت عملکرد کایزن در شرکت های موردی با استفاده از تحلیل SWOT ایجاد کرد. از این رو، یافته های تحقیق حاکی از آن است که عملکرد کایزن در شرکت های شیمیایی منجر به دستیابی به نتایج کمی (پولی و غیر پولی) و کیفی می شود.</p>	<p>بررسی شواهد تجربی فلسفه کایزن و تأثیر آن بر صنایع تولیدی اتیوپی، به ویژه شرکت های شیمیایی</p>	<p>برحه</p>	<p>۲۰۲۱</p>	<p>۶</p>
<p>بررسی مطالعات نشان داد که بهره وری سازمان تحت تاثیر مستقیم اخلاق حرفه ای هم مدیران و هم کارکنان، فارغ از نوع سازمان و نوع وظیفه ای می باشد که بر عهده دارند لذا برای بهبود بهره وری سازمان ها به مدیران، برنامه ریزان و سیاست گذاران سازمان ها پیشنهاد می شود که: اخلاق یک عامل مهم جهت بهبود بهره وری در سازمان ها است لذا توصیه می شود مدیران، خصوصاً کسانی که به طور منظم با کارمندان خود ارتباط مستقیمی دارند، اخلاق را به عنوان سرمایه اساسی خود در برخورد با کارمندان خود در نظر بگیرند زیرا این امر باعث افزایش رضایتمندی آنان شده که در نهایت منجر به بهره وری بیشتر می گردد.</p>	<p>اخلاق حرفه ای و نقش آن در بهره وری سازمان ها</p>	<p>خاندان</p>	<p>۱۴۰۰</p>	<p>۷</p>
<p>امروزه مهمترین وظیفه رهبران و مدیران ارشد سازمان ها عبارتست از شناخت افراد خلاق و مبتکر در درون سازمان و همچنین جذب افراد خلاق از بیرون سازمان و حفظ و نگهداری و ایجاد انگیزه در آنها از طریق ایجاد بستر لازم و مناسب. در شرایط کنونی سازمان های موفق و نوآور به کارآمد بودن اصول مدیریت "برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل و مانند آنها به دیده شک و تردید می نگرند و معتقدند که برای خلاقیت، رهبری صنعت و شکست</p>	<p>بررسی تاثیر عدم اطمینان محیطی بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی ساختار سازمانی</p>	<p>کیانفر و همکاران</p>	<p>۱۴۰۰</p>	<p>۸</p>

<p>قواعد بازی رقابت به کارکنانی خلاق و کارآفرین نیاز دارند که بدانند در هر زمان از کدام پنجره ذهن خود به مسائل نگاه کنند و قادر باشند مسائل را برای هر لحظه از زاویه جدید بنگرند.</p>				
<p>در راستای هدف پژوهش شش فرضیه شکل گرفته که تمامی آن ها تأیید شده است. هدف از انجام این پژوهش بررسی رابطه سرمایه اجتماعی با گرایش کارآفرینی با توجه به نقش میانجی قابلیت های نوآوری سازمانی است. مشکلات مرتبط با سرمایه اجتماعی قوی، مانند اطلاعات بیش از حد، مشکلات ناشی از بی تدبیری، و نزدیکی به همراه با سرمایه گذاری زیاد زمان و هزینه برای حفظ در روابط، میتواند بر توسعه گرایش کارآفرینی تأثیر بگذارد. بر اساس یافته های پژوهش در این رابطه (سرمایه اجتماعی و گرایش کارآفرینی) بعد ساختاری سرمایه اجتماعی (رابطه ای و شناختی) رابطه ای منفی و سایر ابعاد رابطه ای مثبت با گرایش کارآفرینی دارند.</p>	<p>بررسی رابطه سرمایه اجتماعی با گرایش کارآفرینی با توجه به نقش میانجی قابلیت های نوآوری سازمانی</p>	<p>اسماعیلیان و همکاران</p>	<p>۱۳۹۸</p>	<p>۹</p>

#### ۴. نتیجه گیری

این مطالعه مروری با هدف بررسی نقش کایزن در بهره وری سازمان ها انجام شده است. بررسی مطالعات نشان داد که در شرکت ها و محیط های کار، موداها یا موارد اتلافی وجود دارند که با حذف آن ها می توان هزینه ها را کاهش و بهره وری را افزایش داد. که در واقع اجرای کایزن باعث ارتقاء عملکرد شرکت می شود. یافته های تحقیق نشان می دهد که با شناسایی موداها یا موارد اتلافی می توان ضایعات را در بخش تولید کاهش داده و همچنین موجب بهبود عملکرد کارکنان در شرکت شود. بنابراین به دلیل توانایی کایزن در کاهش هزینه ها و جلوگیری از اتلاف منابع، ارتقاء سطح عملکرد و افزایش بهره وری کاربرد و اجرای آن در همه شرکت های صنعتی و همچنین سازمان ها توصیه می گردد. تحقیقات نشان داده که دستیابی به کیفیت و بهبود مستمر، کاری آسان نیست. در فعالیت یک سازمان، متغیرهای پیچیده بسیاری وجود دارد. ضروری است که چارچوبی نیرومند در دسترس باشد تا با تکیه بر آن، عملکردها ارزیابی و اندازه گیری شوند. (موسوی و شبگو، ۱۳۹۶) گروه های کاری مستقل در حال یادگیری سیستم

هایی هستند که از فرآیند بهبود مستمر برای عملکرد عملیاتی بهینه پشتیبانی می کنند (زالیانی، ۲۰۱۵).<sup>۲</sup> مفاهیم مرتبطی که از فرهنگ کایزن پشتیبانی می کنند و نوآوری به سازمان ها برای رقابت کمک می کند (سانتوس، ۲۰۱۶).<sup>۳</sup> بنابراین، این تحقیق به نقش و اهمیت فرهنگ کایزن به عنوان یک واسطه در رابطه نوآوری و بهره وری سازمانی شواهدی ارائه می دهد. روابط فرضی از منظر تجربی و نظری با شواهد روشنی مبنی بر اینکه نوآوری در فرآیند و نوآوری سازمانی مقدمات فرهنگ کایزن هستند، که لازم است در سازمان ها و بخصوص شرکت های تولیدی صنعتی پشتیبانی گردد. مطالعات گذشته نشان داده است که فرهنگ کایزن می تواند عملکرد عملیاتی شرکت های تولیدی را در کشورهای توسعه یافته افزایش دهد، اما تحقیقات در این زمینه در شرکت های صنعتی هنوز وجود ندارد. از این رو این پژوهش توانسته است خلاء پژوهشی را پر کند. ارائه شواهد تجربی که می تواند توسط شرکت های تولیدی صنعتی در ایران و سایر کشورهای در حال توسعه پذیرفته شود.

##### ۵. پیشنهادات برای مطالعات آینده

برای تحقیقات آتی پیشنهاد می شود بررسی گردد، چرا نوآوری در بازاریابی بر فرهنگ کایزن تاثیر نمی گذارد و آیا این مربوط به شرکت هایی است که کایزن را بخشی از استراتژی شرکت خود نمی دانند. مطالعات آینده می تواند ارتباط بالقوه بین محصول، فرآیند، بازاریابی و نوآوری های سازمانی را بررسی کنند. بینش جدید به دست آمده می تواند بدنه نوآوری را بیشتر گسترش دهد. از این رو محققان می توانند بر روی شرکت های شیمیایی و بخش های خدماتی برای یافته های بهتر تمرکز کنند. مطالعات آتی همچنین می تواند اثرات بالقوه شیوه های کایزن را بر عملکرد شرکت های (تجاری و عملیاتی) با استفاده از پرسشنامه بررسی کند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

<sup>۲</sup>Zailani, S.

<sup>۳</sup>Santos, M.

## منابع و مآخذ

۱. اسماعیلیان، حسن، نامدار جویمی، احسان، روشن، سید علیقلی، (۱۴۰۰)، رابطه سرمایه اجتماعی با گرایش کارآفرینی با توجه به نقش میانجی قابلیت های نوآوری سازمانی (اعضای هیئت علمی دانشگاه تهران)، نشریه راهبرد توسعه، تابستان ۱۳۹۹، شماره ۶۲، از ۱۰۰ تا ۱۴۰
۲. آزادارمکی، امیر؛ داودی، عارفه؛ علیزاده مجد، امیر رضا (۱۴۰۰). تاثیر آموزش کارآفرینی بر هو شیاری کارآفرینانه با نقش میانجی اثربخشی آموزش و آگاهی اقتصادی، فصلنامه پژوهش های علوم مدیریت، سال ۳، شماره ۸، ص ۴۱-۲۱.
۳. خاندان، مریم، (۱۴۰۰)، اخلاق حرفه ای و نقش آن در بهره وری سازمان ها، نشریه کار و جامعه، فروردین ۱۴۰۰، شماره ۲۵۱، از ۱۰۰ تا ۱۰۷
۴. خضولو، س.، پاشازاده، ی. (۱۳۹۸). تأثیر استراتژی تجاری فناوری محور بر نوآوری با نقش میانجی قابلیت های فناورانه، شبکه و منابع انسانی. نشریه چشم انداز مدیریت بازرگانی، ۱۸(۳۹)، ۱۶۰-۱۴۱
۵. درویشی، م.، ضیائی، ع. (۱۳۹۶). بررسی تاثیر ابعاد سرمایه فکری سبز بر نوآوری فناورانه سبز در صنعت نفت، گاز و ۳۶-۴۴، (۵۳)، فصلنامه رشد فناوری، ۱۴
۶. سروستان، نرگس، عزیزی نژاد، حسین، (۱۳۹۷)، بازکاوی مفاهیم روانشناسی مدیریت و تاثیر آن در بهره وری سازمان، مجله دستاوردهای نوین در مطالعات علوم انسانی، سال اول، شماره ۱، خرداد ۱۳۹۷
۷. شریف زاده ماهانی، مژگان، اندیشمند، ویدا، ۱۳۹۸، اثر آموزش کارکنان بر بهره وری سازمان آموزش و پرورش، فصلنامه رویکرد پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، پاییز ۱۳۹۸، جلد پنجم، ص ۱۳-۱.
۸. طالب زاده، علی، ۱۳۹۵، عوامل بهره وری نیروی انسانی در مدیریت سازمانی، کنفرانس بین المللی نخبگان مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی، تهران.
۹. طاهر، بیتا، ۱۳۹۴، بررسی عوامل بر بهره وری نیروی انسانی، ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه - شماره ۱۹۰-اسفند ماه ۱۳۹۴
۱۰. کیانفر، فرهاد و همکاران، ۱۳۹۹، تأثیر عدم اطمینان محیطی بر نوآوری سازمانی: تبیین نقش ساختار سازمانی به عنوان متغیر مداخله گر، فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، اسفند ۹۹ شماره ۴۹، صفحه ۱ الی ۱۶.
۱۱. محقق، نادر؛ سرحدی، علیرضا؛ علیزاده مجد، امیر رضا (۱۳۹۶). بازاریابی محصولات فرهنگی مبتنی بر رسانه اجتماعی، فصلنامه جامعه، فرهنگ و رسانه، سال ۶، شماره ۲۵، ص ۴۵-۲۷.
۱۲. موسوی، سید محمد، شبگو منصف، سید محمود، (۱۳۹۶)، تاثیر کایزن در ارتقای بهره وری شرکت های صنعتی، نشریه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، زمستان ۱۳۹۶، شماره ۳، از ۸۵ تا ۸۹.
۱۳. میر، فهیمه، جهان دیده، مر ضیه، ۱۳۹۷، ضرورت و جایگاه آموزش منابع انسانی در سازمان ها، پژوهش ملل، اسفند ۹۷، شماره ۳۹.
۱۴. موسوی، زهراسادات؛ علیرضایی، ابوتراب؛ شاهمنصوری، اشرف؛ علیزاده مجد، امیررضا (۱۴۰۰). شناسایی عوامل موثر بر توسعه کسب و کارهای زنجیره ای روستایی (مطالعه موردی: روستاهای منتخب شهرستان کاشان)، مطالعات برنامه ریزی سکونتگاه های انسانی، دوره ۱۶، شماره ۳.

۱۵. A., Bathaei. S., Rahmah Awang. T., Ahmad. (2021). "An Overview of Organizational Performance and Total Quality Management". Journal of Review in Science and Engineering. Article ID : JRSE-2107082112367
۱۶. A., Firman. G., Bata Ilyas. (2021). "The Effect of Kaizen Strategy on Customer Satisfaction: Empirical Study on Budget Hotels in Makassar City". Point of View Research Management 2(1) 2021. February. pp 01- 09
۱۷. Ashmore, C. (2001), "Kaizen and the art of motorcycle manufacture", Manufacturing Engineer, Vol. 80 No. 5, pp. 220-222.
۱۸. Azma, Farydoon; Alizadeh Majd, Amirreza; Toriki, Pariza (2015). A process model of Entrepreneur University with knowledge Management Approach, Applied mathematics in Engineering, Management and Technology 3(4):489-498.
۱۹. Balouei Jamkhaneh, H., Shahin, A., Parkouhi, S.V. and Shahin, R. (2022), "The new concept of quality in the digital era: a human resource empowerment perspective", The TQM Journal, Vol. 34 No. 1, pp. 125-144. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2021-0030>
۲۰. Balouei Jamkhaneh, H., Shahin, R., and Chiara Leva, M. (2021), " A new framework for optimisation and effectiveness of service operations approaches to reduce human errors in healthcare", International Journal of Human Factors and Ergonomics 1(1):1 DOI:10.1504/IJHFE.2021.10036737
۲۱. Bathaei, A., Awang, S. R. & Ahmad, T. (2021a). Important Factors for Agile Supply Chain in Iranian Automobile Industries.
۲۲. Bemani, M. (2007). "Kaizen management Concepts and application." Sargol. Tehran.
۲۳. Berhe, H.H. (2021), "Application of Kaizen philosophy for enhancing manufacturing industries' performance: exploratory study of Ethiopian chemical industries", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-09-2020-0328>
۲۴. De Vasconcellos, S. L., et al. (2019). "Organizational creativity as a crucial resource for building international business competence." International Business Review 28(3): 438- 449.
۲۵. Efendi, S., Sugiono, E., Guritno, E., Sufyati & Hendryadi. (2020). Building innovation and competitiveness for low technology manufacturing SMEs through imitating capability and learning: The case of Indonesia, Cogent Social Sciences, 6:1, 1803515, DOI: 10.1080/23311886.2020.1803515.
۲۶. Elgar, T. and Smith, C. (1994), Global Japanization: The Transnational Transformation for the Labour Process, Routledge, London.
۲۷. Han, CH., Zhang, SH. (2021). Multiple strategic orientations and strategic flexibility in product innovation. European Research on Management and Business Economics 27, 1-9.
۲۸. Henisha B. Raut (2021). KAIZEN: A Lean Manufacturing Technique. VIVA-Tech International Journal for Research and Innovation, Vol 1, Issue 4 (2021)
۲۹. Imai, M. Kaizen: The Key to JAPAN'S Competitive Success; Random House: New York, NY, USA, 1986.
۳۰. Jaca, C., Ormazabal, M., Viles, E. and Santos, J. (2018), "Environmental comfort based (ECB), methodology as a tool for preparing Kaizen application in a catering service company", The TQM Journal, Vol. 30 No. 4, pp. 281-295.
۳۱. Jiang, J. (2019). Measuring Catastrophic Health Expenditure: Innovation and Validation (Unpublished master's thesis). University of Calgary, Calgary, AB. <http://hdl.handle.net/1880/111146>.

۳۲. Kenari, Z. D. & Bahramimianrood, B. (2021). Selection of factors affecting the supply chain and green suppliers by the TODIM method in the dairy industry. *Journal of Social, Management and Tourism Letter* 2021: 1-12.
۳۳. N., Mandhawi. A., Aamer. F., Al Madi. (2021). "A Combined Approach. to Define Kaizen International Transferability". ResearchGate, Conference paper. January 2021.
۳۴. Pourkheradmand, R. (2002). "Education of operational Kaizen." National productivity organization. Tehran.
۳۵. Rahimi, H., & Baharlooei, F. (2018). The Effect of Ethical Climate on Trust in Teamwork with the Meditating Role of Ethical Behavior. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 7(2), 129-158.
۳۶. Santos, M.B., Monteiro, P.R.R., Gonçalves, M.A. and Camilo, R.D. (2016), "Reference models and competitiveness: an empirical test of the management excellence model in Brazilian companies", *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 29 Nos 3-4, pp. 346-364, doi: 10.1080/14783363.2016.1188656.
۳۷. Shurrab M., Al-Refaie, A., Mandahawi, N., Shurrab, S., and Takamatsu, H., A Decision making using data envelopment aggressive formulation and theory of constraints to enhance the PVC production line performance, *International Journal of Industrial and Systems Engineering*, Vol, 30, no. 1, 2018
۳۸. Siew Mui, K., Muthuveloo, R. and Chan, J.I.L. (2021), "Antecedents of kaizen culture and its effect on operational performance: perspective of manufacturing companies in Malaysia", *The TQM Journal*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/TQM-06-2021-0188>
۳۹. West, M. A. & Farr, J. L. (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Chichester: John Wiley.
۴۰. Zailani, S., Shaharudin, M.R. and Saw, B. (2015), "Impact of kaizen on firm's competitive advantage in a Japanese owned company in Malaysia", *International Journal of Productivity and Quality Management*, Vol. 16 No. 2, pp. 183-210, doi: 10.1504/IJPM.2015.071239.
۴۱. Zare, T. (2004). "Pattern of development in hormozgan province, implementing productivity management reportion prational institution of hormozgan province." management and planning organization. Tehran.