

تلفیق ده نظام بهبود مدیریتی با رویکرد مدیریت تحول استراتژیک

(پژوهشی در شرکت های ایرانی)

دکتر محمد طالقانی *

چکیده:

تعداد و نوع فعالیت های بهبود و بهسازی مدیریت که در دهه گذشته به طرق گوناگون به درون سازمان ها و شرکت های ایرانی راه یافته اند به طور فزاینده ای افزایش داشته است. چه بسیار شرکت ها و سازمان های دولتی و خصوصی که پس از استقرار اولین نظام های، (نظیر نظام مدیریت کیفیت بر پایه استانداردهای سری ۹۰۰۰) خود را در معرض هجوم بی امان نظام های مشابه دیدند که هر یک ادعاهای خیره کننده ای نظیر تولید ناب، کیفیت فراگیر، تولید بدون نقص، مشارکت فراگیر، تعالی سازمانی و افزایش بهره وری داشتند. تعداد صنایع و سازمان هایی که هم اکنون بدون توجه به ظرفیت و کارکرد واقعی سیستم های بهسازی موجود، به طور غیر آگاهانه به سوی جذب و استقرار نظام بهسازی پرزرق و برق تر رو آورده اند رو به افزایش است. این در حالی است که امروزه بسیاری از متخصصان و اندیشمندان مدیریت و کیفیت به این شیوه جذب و استقرار نظام ها به دیده تردید می نگرند.

مقاله حاضر پس از بیان مسأله، به تشریح ۱۰ نظام بهسازی مدیریت ISO 9001، مهندسی ارزش، مهندسی مجدد فرآیندها، خود ارزیابی بر پایه EFQM، عارضه یابی شرکت ها، نظام 5S، کایزن، مدیریت استراتژیک، مدیریت چرخه بهره وری و شش سیگما و چگونگی انتخاب آن به مطالعه می پردازد. پس از سطح بندی و طبقه بندی نظام های مورد مطالعه، مبانی تلفیق و چگونگی آن به لحاظ مفهومی و اجرایی مورد بررسی قرار گرفته است. شناسایی فعالیت ها، ساز و کارها، زیر سیستم ها و نتایج مورد انتظار از هر سیستم و انجام تکنیک دلفی با حضور متخصصان و مشاوران هر نظام موضوع بخش اصلی مقاله حاضر است. یافته های این بخش حاکی از وجوه اشتراک و قرابت بسیار نظام های بهسازی در بخش فعالیت و نتایج است. در حقیقت این بدان معنی است که انجام تلفیق و ایجاد همسویی و یکپارچگی میان نظام ها می تواند نتایج مثبت و مواهب بسیاری به همراه داشته باشد. این اعتقاد وجود دارد که وجود ساز و کارهای نظام مدیریت تحول استراتژیک در سازمان ها هسته اصلی یکپارچگی و همسویی در پذیرش، استقرار، اجرا و ارزیابی نظام های بهسازی است.

الف- بیان مسأله

قریب به ۱۰ سال است که اندیشه پردازی در زمینه توسعه ملی و راه کارهای دستیابی به آن در ایران شتاب قابل توجهی به خود گرفته است و این موضوع به وضوح اذهان صاحب نظران علوم مختلف را برای پیمایش این مسیر به خود مشغول ساخته است. در این میان چالش مبانی نظری و فکری در حوزه های علوم اقتصاد، مدیریت مهندسی و پایه در بین جوامع روشن فکری و اندیشمندان ایران مثال زدنی بوده است. با مرور برنامه های توسعه ملی کشور در دهه گذشته در می یابیم که نقش عامل مدیریت و تحول آن در قالب نظام اداری کشور پررنگ تر شده

است. تحول نظام اداری در بخش دولتی، بارز شدن کسب و کار در صنایع، عامل رقابت، نقش تحول در مدیریت، مدیریت تحول، اهمیت تفکر استراتژیک و نظامندسازی آن در صنایع، کیفیت و مدیریت، محیط زیست، ایمنی و بهداشت آن و توسعه ارتباطات و جهانی شدن همگی از جمله مهمترین موضوعات مطرح در محافل علمی توسعه و بهسازی مدیریت در چند سال گذشته بوده است.

تغییرات نظام اداری در میان دستگاه های اجرایی در دهه گذشته کاملاً محسوس بوده است، به طوری که این تغییرات در ابعاد ساختاری (نظیر کوچک سازی، برون سپاری، وجود دفاتر

بهبود مدیریت تضمین کیفیت و غیره) و ابعاد فرهنگی شگفت انگیز بوده است. در بخش صنعت نیز در شرایطی که از محدودیت های خاص حاکم بر فضای تولید و وجود بازار کامل صرف نظر کنیم، باید اذعان کرد که رشد مفاهیم کیفیت، رقابت و تعالی چشم گیر بوده است. در این راستا آنچه که ذهن پژوهشگران این مقاله را در چند سال گذشته به خود معطوف کرده است نه تسریع و تعجیل را در بهره گیری از ابزارهای توسعه مدیریت در کشور، بلکه خطر اشباع این ساز و کارها در نظام مدیریت صنایع و خدمات ایران بوده است. در یک نگاه کلی شرکت ها و سازمان های بخش دولتی و خصوصی را به



لحاظ پذیرش مبانی تحول مدیریت می توان به سه دسته تقسیم کرد:

«دسته اول سازمان هایی هستند که کاملاً با فضای تغییر در نظام های مدیریتی خود بیگانه بوده اند و به دلایل مختلف از جمله موانع فرهنگی، قدرت اقتصادی یا سیاسی و موانع جغرافیایی سدی مقاوم در مقابل موج تغییر در ابعاد مدیریتی پدید آورده اند و با اندیشه های سنتی به فعالیت های خود ادامه می دهند.

«گروه دوم سازمان هایی هستند که به درخواست سازمان های بالا دست یا به دلیل قرار گرفتن در قالب های بین المللی به اجبار به نظام های مدیریت نوین رو آورده اند و به اکراه یا به دلخواه از آنها بهره می جویند.

«گروه سوم شرکت هایی هستند که برای آنها هر گونه مفهوم نوین مدیریت و ساز و کارهای تحول همراه با آن با یک عادت تبدیل شده و وجود تنها نام و نشان سیستم های یاد شده برای آنها به منظور حفظ موقعیت و شأن سازمانشان به یک ضرورت بدل گشته است.

به نظر می رسد در آینده نزدیک با افزایش فشار عوامل محیطی، تعداد شرکت ها و سازمان هایی که خود را در محاصره نظام ها و ابزارهای مختلف بهسازی مدیریت می بیند فزونی خواهد یافت. بسیاری از شرکت های پیشرو در استقرار اولین فعالیت های بهبود (از جمله نظام های مدیریت کیفیت بر پایه استانداردهای سری 9000)، امروز از پایان ناپذیری و هجوم بی امان ساز و کارهای مشابه گله دارند و این در حالی است که به اذعان مدیران ارشد آنها، بعضاً این نظام ها نه تنها انتظارات ذی نفعان سازمان را به طور کامل برآورده نکرده اند بلکه باعث ایجاد سینرژی منفی شده اند. در شرکت ز که به تولید انرژی در بخش دولتی می پردازد پس از استقرار نظام مدیریت کیفیت بر پایه استاندارد ISO 9002: 1994 نیاز به ارتقا

سیستم در چند سال گذشته احساس شد. هنوز از ارتقا به ویرایش سال 2000 چند ماهی نگذشته بود که لزوم بهره گیری از سیستم تلفیقی IMS و ترکیب استانداردهای ISO 14000، OHSAS 18000 مطرح شد. به طور همزمان مسئولین و مدیران شرکت حس کردند وجود نظام مدیریت چرخه بهره وری در شرکت می تواند به ارتقا عملکرد کمک کند و بنابراین مدیران نظام در شرکت مستقر شد. تغییر شیوه های ارزیابی در شرکت مادر مسئولین شرکت ز را به سمت استقرار نظام های تعالی سازمانی و بهره گیری از مدل EFQM سوق داد. طرح تکریم، اتوماسیون اداری، نظام 5S مدیریت عملکرد و مهندس ارزش نیز فعالیت هایی هستند که شرکت ز به ناچار خود را ملزم به پذیرش و استقرار آنها می بیند.

شرکت های مشابه شرکت ز هم اکنون در بخش دولتی و خصوصی به وفور مشاهده می شوند. حساسیت کارکنان این قبیل شرکت ها در برابر فرم ها، روش ها و انواع جلسات راهبری، تلفیق، حل مسأله و غیره به شدت کاهش پیدا کرده است و کارکنان به مبانی فکری و تفکرات اساسی قالب بر این نظام ها به دیده تردید می نگرند. این در حالی است که متولیان حفظ و نگهداری این نظام ها نیز خود به اهداف اصلی استقرار نظام های بهبود و تشابهات مفهومی و اجرایی این نظام ها واقف گشته اند.

در همین رابطه عوامل مختلفی در این دوران گذار، ابعاد مدیریتی سازمان هایی ایرانی را تهدید می کند که این موضوعات را می توان در قالب سوالات و ابهامات زیر مطرح ساخت:

«اثر بخشی استقرار نظام های مختلف بهبود و بهسازی با تأکید بر خواسته های ذی نفعان شرکت چه میزان بوده است؟
«میزان انحرافات دستاوردها و نتایج حاصل از استقرار نظام های بهبود از اهداف

واقعی مندرج در مراجع و استانداردهای این نظام ها به چه میزان بوده است؟
«نقاط اشتراک و افتراق فعالیت های بهبود معرفی شده به شرکت و سازمان ها در کجاست؟

«آیا بهره گیری از افکار و نظام های بهبود به رغم وجود نقاط افتراق یا اشتراک فراوان برای سازمان ها زیان بخش نیست؟
«آیا با اجرای پی در پی نظام های بهبود در فواصل زمانی کوتاه مرتکب دوباره کاری نشده ایم؟

مقاله حاضر به تشریح بخش کوچکی از ابهامات فوق می پردازد و سعی شده است با بهره گیری از روش های علمی و نظرات اساتید و مشاوران زبده امکان تلفیق نظام ها و فعالیت های بهبود در قالب یکپارچه مدیریت تحول در سازمان ها حاصل گردد تا نه تنها انرژی و نیروی تحول در سازمان ها تکثر و ابعاد موازی سیستم ها و زیر سیستم ها اتلاف نگردد. بلکه اثربخشی از نظام های استقرار یافته نیز تا حد مورد انتظار افزایش یابد.

ب- نظام ها و فعالیت ها بهبود مورد مطالعه

دامنه و گستره نظام ها، فعالیت ها و ابزارهای بهبود مدیریت بسیار وسیع است و مطالعه نقش و تأثیر و ارتباطات در سازمان های ایرانی بدون تردید امری مشکل خواهد بود. پژوهشگران با توجه به سوابق اجرایی و مطالعاتی خود در بخش های مختلف خدماتی و تولیدی کشور معیارهای خاصی را برای انتخاب نظام ها و فعالیت های بهبود برگزید که به شرح زیر می باشند:

«شهرت و استفاده گسترده از نظام بهبود نزد شرکت ها و سازمان های مختلف ایرانی

«وجود ساز و کارها و حلقه تکرار شونده در نظام که آن را به عنوان یک نظام و فعالیت بهبود مداوم در سازمان مطرح می سازد.



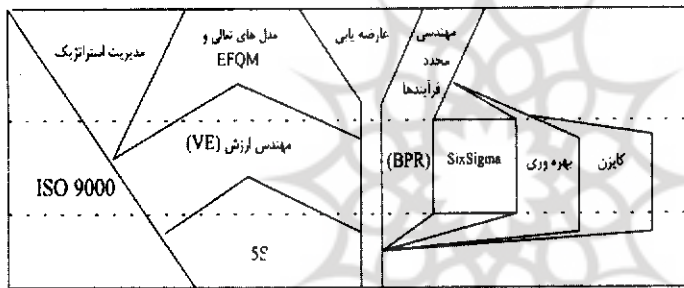
و کلان سازمان نیز توجه دارند. در این لایه مسایلی نظیر بود و نبود سازمان یا فرآیندهای آن و سایر تحولات اساسی مطرح می‌گردد. نظام‌هایی نظیر مدیریت استراتژیک، مدیریت تحول (استراتژیک)، نظام‌های تعالی سازمانی و EFQM، امکان سنجی‌ها و مهندسی مجدد در این لایه قرار می‌گیرند. نظام‌های این لایه نیز بعضاً برای ایجاد زیربنای مناسب سازمانی و فرهنگی مجبور هستند در لایه‌های نظم و کارایی فعالیت‌های را صورت دهند ولی اهداف اصلی آنها در این لایه‌ها متمرکز نمی‌گردد. در رابطه با مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار (BPR) باید اشاره کرد که عمق و شدت انجام مهندسی مجدد می‌تواند تعیین کننده لایه واقعی این نظام باشد.

شفاف‌سازی، تحت کنترل آوری و نظم
این گروه از فعالیت‌های بهبود اولین حلقه‌های نظم و انضباط در سازمان‌ها هستند. بدیهی است که ساز و کارهای ساده‌تر نهفته در این فعالیت‌ها امکان قرار گرفتن آنها در این طبقه را فراهم می‌سازد. سری استانداردهای ISO9000 استانداردهای کیفیت، 5S و شناسایی بهبود فرآیندها از جمله مواردی هستند که در این دسته طبقه‌بندی می‌گردند. البته همانگونه که در شکل ۱ ملاحظه می‌شود کارکرد بسیاری از این نظام‌ها نیز به این لایه محدود نمی‌گردد و مطالعه مبانی و اصول علمی مطرح شده در مراجع این نظام‌ها نیز حاکم از ادعاهایی بس بیشتر از سطح نظم، شفاف‌سازی و تحت کنترل آوری است.

وجود مبانی مفهومی و زیر بنای علمی بدون بر پایه مراجع پژوهشی-علمی با عنایت به معیارهای فوق ۱۰ نظام گزینش شده برای مطالعه به شرح زیر می‌باشند:

- ۱- نظام مدیریت کیفیت بر پایه استانداردهای سری 9000
- ۲- نظام مهندسی ارزش (Engineering Value)
- ۳- نظام آراستگی (5S)
- ۴- نظام مدیریت چرخه بهره‌وری (Productivity Cycle)
- ۵- نظام کایزن (Kaizen)
- ۶- نظام تعالی سازمانی بر پایه مدل (Business Excellence Models) EFQM
- ۷- نظام مدیریت استراتژیک (Strategic Management)

- ۸- نظام شش سیگما
 - ۹- نظام عرضه یابی شرکت‌ها
 - ۱۰- نظام مهندسی مجدد فرآیندها (Business Process Reengineering)
- بدیهی است که نظام‌های مورد استفاده در ایران به موارد فوق محدود نمی‌گردد و کاهش دامنه آنها به منظور سهولت مطالعه و نتیجه‌گیری صورت گرفته است.



شکل (۱) جایگاه و نقش ۱۰ نظام بهبود مدیریت در سه لایه

نیاید فراموش کرد که همواره لایه چهارمی نیز تحت قالب پویایی، انعطاف‌پذیری و سرعت تغییر (Agility) می‌تواند برای نقش نظام‌های بهسازی و بهبود متصور شد که از دخالت این عامل در الگوی فوق به منظور حفظ سادگی مدل پرهیز شده است.

ت-مبانی تلفیق (Integration)

اگرچه مبانی فکری و اصول اساسی حاکم بر این نظام‌ها بعضاً از فرهنگ‌های متفاوت از آسیای شرق دور یا آمریکای شمالی الهام گرفته شده است ولی نمی‌توان منکر تشابهات مفهومی چه در روش‌های استقرار یا نتایج و دستاوردهای این نظام‌ها شد. به عنوان مثال در بیشتر سیستم‌های مورد بحث رهبران الهام بخش، کارآفرین،

۲-فعالیت‌های بهبود متمرکز بر کارایی (Efficiency)

در این دسته از نظام‌ها عوامل هزینه و زمان نقش اساسی را ایفا می‌کند و هدف اساسی انجام کار بیشتر با صرف منابع کمتر در راستای اهداف است. نظام‌هایی نظیر مدیریت چرخه بهره‌وری، مهندسی ارزش، کایزن و مهندس مجدد فرآیندها در این رابطه قرار می‌گیرند. کارکرد نظام‌های این دسته نیز به این لایه محدود نمی‌گردد و این نظام‌ها نیز بعضاً ادعای حل مسایل استراتژیک یا ایجاد نظم در سازمان‌ها را نیز دارند.

۳-فعالیت‌های بهبود متمرکز بر اثربخشی (Effectiveness)

نظام‌های این لایه به مسایل استراتژیک

پ-طبقه‌بندی نظام‌ها
طبقه‌بندی نظام‌های معرفی شده می‌تواند از نگاه ذی‌نفعان مختلف یک سازمان اشکال متفاوتی به خود بگیرد. هر یک از مشتریان، کارکنان، سهامداران، نهادهای قانونی و متولیان و مجریان سیستم‌های اشاره شده منظر و نگاه متفاوتی نسبت به فعالیت‌های بهبود استقرار یافته خواهند داشت که بدون تردید تجمیع آنها در یک مدل امکان‌پذیر نیست. رویکرد مورد استفاده روی طبقه‌بندی نظام‌ها در این بخش عمدتاً بر نگاه مدیران ارشد سازمان‌ها استقرار است. بر این اساس سه گروه فعالیت بهبود (Initiativa Improvement) می‌توان متصور شد:

۱-فعالیت‌های بهبود متمرکز بر



متحول کننده و برانگیزه برای استقرار و هدایت نظام بسیار پر اهمیت تلقی شده است. در میان نظام های یاد شده، نظام شش سیگما از کامل ترین متدولوژی و سازماندهی استقرار در این رابطه برخوردار است که در آن نقش Master Black Beltها، Green Belt، Black Beltها کاملاً آشکار است. این در حالی است که وجود رهبران تحول در سایر سیستم ها نیز تحت عناونی مختلف به چشم می خورد.

بی توجهی به امکان تلفیق و ایجاد یکپارچگی در سیستم ها تنها به تعصبات متولیان سیستم ها یا نظرات انحصار جویان اندیشمندان هر دسته محدود نمی گردد و در این رابطه نباید از نقش سازمان های گواهی دهنده، نهادهای بالادست دولتی و سازمان مدیریت و برنامه ریزی نیز غافل شد. به طور کلی انجام تلفیق در میان سیستم های مختلف با ۲ رویکرد مختلف دنبال می شود:

۱-تلفیق (Integration) به معنی نزدیک سازی اهداف اصلی هر یکی از سیستم ها با خط مشی، استراتژی، مأموریت ارزش های سازمان، در این حالت فعالیت تلفیق در عناصر و ساز و کارهای سیستم ها دخالت ندارد و وظیفه آن تنها هم سویی (Alignment) سیستم هاست. در بسیاری از شرکت های ایرانی که هم اکنون از بیش از ۳ یا ۴ نظام بهسازی برخوردار هستند، ایجاد یکپارچگی و تلفیق، با این مفهوم کارآمد خواهد بود.

۲-تلفیق به معنی ادغام و کاهش فعالیت های موازی. در این نوع تلفیق انواع فعالیت های شرکت، با هدف کاهش انرژی مصرف شده برای استقرار شناسایی و ترکیب می گردد. تلفیق در این حالت ممکن است کلیه سیستم ها را تحت عنوان یک نام مشترک (نظیر IMS) آورد.

در این نوع تلفیق پس از شناسایی دقیق مبانی علمی، فعالیت های استقرار و نتایج هر سیستم، امکان نزدیک سازی زوج ها با

گروه های سه گانه بررسی می شود. تلفیق استانداردهای ISO 9001, OHSAS 18001, ISO 14000 یا تلفیق نظام های خودارزیابی، چرخه بهروری و عارضه یابی نمونه هایی از این دسته هستند. انجام این نوع تلفیق بیش از استقرار، از سهولت بیشتری که برخوردار است. بدون تردید باید انتظار داشت که در نظام هایی که به روش دوم تلفیق شده باشند، همسویی لازم در عناصر هر سیستم نیز ایجاد شده باشد که در غیر این صورت فعالیت تلفیق شده موفق نبوده است. مبانی تلفیقی طرح شده در این مقاله نیز عمدتاً با رویکرد دوم تلفیق سازگار است.

ث-روش پژوهش و یافته ها

پژوهش حاضر در سه مرحله به شرح زیر شکل گرفته است:

۱-مطالعه و بررسی ادبیات در مورد اصول و مبانی علمی هر یک از ۱۰ سیستم بهبود مورد مطالعه

۲-تعیین عناصر و زیرسیستم های هر نظام و استفاده از تکنیک دلفی برای تلفیق

۳-تحلیل نتایج و طراحی مدل تلفیقی در مرحله اول پس از انتخاب سیستم های مورد مطالعه، اجزا و زیرسیستم های هر یک شناسایی شده است. برای این کار علاوه بر بهره گیری از کتب علمی معتبر و مقالات از نظرات اندیشمندان و صاحب نظران مشاوره سیستم نیز استفاده شد. سپس لیست عناصر هر سیستم به همراه جدول تشابهات (جدول نمونه شماره ۱) در اختیار صاحب نظران هر حوزه قرار گرفت (۱۱ نفر) و پس از تکمیل جداول در ۲ جلسه کار گروهی، نتایج و تشابهات در ۲ بعد فعالیت های استقرار در و نتایج مورد بحث و بررسی قرار گرفت.

همان طوری که در جدول (۱) ملاحظه می شود میزان تشابه هر یک از زیرسیستم با سیستم مورد مطالعه از طریق نظرات کارشناسان حاصل شده است و سپس از محاسبه میانگین وزنی نتایج تشابه هر

سیستم استخراج شده است. جدول انتخاب شده یکی از ۱۸ جدول مورد استفاده در بخش تشابه ها بوده است و همان طوری که بیشتر نیز اشاره شد جداول مشابهی برای بخش نتایج مورد انتظار از هر سیستم تهیه و تکمیل شد.

نکته قابل توجه آن که در تعیین میزان تشابه فعالیت ها سعی شده است مبانی مفهومی حاکم بر سیستم کاملاً مدنظر قرار گیرد. به عنوان مثال در فضای نظام های مدیریت استراتژیک، ارزیابی درونی و شناسایی نقاط قوت (Strengths) برای انجام تحلیل SWOT (مرحله چهارم در جدول شماره ۱) تنها با رویکرد مزیت رقابتی، سودآوری و خلق ارزش برای مشتری صورت می گیرد. در حالی که در زیر سیستم های ممیزی که داخلی و مدل EFQM، نقاط قوت می تواند به معنی هر گونه دستاورد قابل توجه در عملکرد توانمندیها یا نتایج سازمان باشد. به همین دلیل تعیین درصد تشابه یا جایگزینی دو زیرسیستم از ظرافت های خاصی برخوردار است.

یافته های سنجش تشابهات سیستم های بهسازی در دو جدول (۲) و (۳) قید شده است. همان طوری که در جدول شماره (۲) ملاحظه می شود، نظام مدیریت کیفیت بر پایه استاندارد 9001:2000 به طور متوسط از اشتراک بیشتری با سایر نظام ها برخوردار است که این موضوع نیز با توجه به ماهیت عمومی استاندارد کاملاً طبیعی به نظر می رسد. تشابه فعالیت های استقرار نظام ها بالاتر از میزان ۲۵ درصد در جدول شماره (۱) می تواند به معنی امکان ادغام فعالیت ها یا زیرسیستم های مشترک باشد که تعداد این اشتراکات در مورد استقرار سیستم (جدول ۲) به ۱۳ مورد می رسد. تشابه بالای ۲۵ درصد در مورد نتایج حاصل از استقرار سیستم ها (جدول ۱۳) نیز به ۱۳ مورد می رسد. از نتایج این ماتریس ها می تواند برای گروه بندی نظام های بهبود



جدول (۱) جدول نمونه برای فعالیتهای استقرار نظام مدیریت استراتژیک

ردیف	فعالیت استقرار	وزن	Code	زیر سیستم مشابه	سیستم مشابه	درصد تشابه
۱	شناخت دورنما، ارزش ها، ماموریت و استراتژی سازمان	۵	SD1	۱- سنجش توانمندسازها	EFQM	۶۰٪
				۲- بررسی ماموریت و دورنما	عارضه یابی	۸۵٪
				۳- شناخت فعالیتهای و فرایندها	مهندسی مجدد	۱۵٪
۲	بازنگری و تدوین ماموریت، دورنما ارزش ها و خط مشی	۱۰	SD2	۱- تدوین نظامنامه و خط مشی	۹۰۰۱	۲۰٪
				۲- ترسیم Roadmap	SixSigma	۱۵٪
				۳- تدوین خط مشی کابین	کابین	۲۰٪
۳	ارزیابی و پایش محیط سازمان	۲۵	SD3	۱- تراز یابی و تحلیل رقابتی	EFQM	۵۰٪
				۲- بررسی ساختار و سیستم	عارضه یابی	۶۵٪
				۳- ممیزی داخلی	۹۰۰۱	۴۰٪
۴	ارزیابی و پایش درونی سازمان	۱۵	SD4	۱- سنجش توانمندسازها	EFQM	۵۰٪
				۲- بررسی ساختار و سیستم	عارضه یابی	۶۰٪
				۳- ممیزی داخلی	۹۰۰۱	۴۰٪
				۴- شناسایی فرایندهای کلیدی	SixSigma	۲۰٪
				۵- شناسایی موداها	کابین	۲۵٪
				۶- شناخت شاخصهای بهره وری و اندازه گیری	چرخه بهره وری	۲۰٪
				۷- شناسایی فرایندها	مهندسی مجدد	۲۰٪
۵	تحلیل استراتژی و انتخاب مدل استراتژیک	۱۰	SD5	-	-	-
۶	هدفگذاری، شاخص گذاری در سطوح استراتژیک و عملیاتی	۱۵	SD6	۱- هدفگذاری	۹۰۰۱	۴۰٪
				۲- شناخت شاخصها بهره وری	چرخه بهره وری	۴۰٪
				۳- تدوین سنجها	SixSigma	۲۵٪
				۴- تعیین شاخصهای ارزش	VE	۲۵٪
				۵- تعیین شاخصهای عملکردی	مهندس مجدد	۲۵٪
۷	انتخاب مدل کسب و کار تهیه طرحهای عملیاتی و تخصیص منابع	۱۵	SD7	۱- طرحریزی بهبود	EFQM	۲۵٪
				۲- تعیین حوزه های کلیدی بهبود	عارضه یابی	۱۵٪
				۳- تغییر و مستندسازی	SixSigma	۱۵٪
				۴- استاندارد سازی	SS	۱۵٪
				۵- استاندارد سازی و تعمیم نتایج	کابین	۲۰٪
				۶- برنامه ریزی بهبود بهره وری	چرخه بهره وری	۱۵٪
۸	اجرا و استقرار طرح های استراتژیک عملیاتی	۵	SD8	-	-	-



جدول (۲): ماتریس تشابه فعالیتهای استقرار سیستم های بهبود مورد مطالعه (درصد)

	کابین	مدیریت استراتژیک	SixSigma	BPR	SS	چرخه بهره وری	عارضه یابی	EFQM	۹۰۰۱
ضرایب ارزش VE	۱۹.۹	۵.۲	۱۷.۲	۱۹	۶.۵	۷	۱۴.۲	۲۹.۲	۳۲.۵
استاندارد 9001	۱۷.۲	۱۴	۲۶	۲۸.۵	۲۸	۳۰.۵	۱۶.۵	۱۹.۶	
مدل تعالی EFQM	ناچیز	۳۱.۲	۱۰	۱۰	ناچیز	۴۳.۷	۴۳.۶		
مدل عارضه یابی	ناچیز	۲۲.۷	۶.۷	۷.۵	ناچیز	۲۷.۷			
چرخه بهره وری	۶.۲	۱۱.۲	۲۵.۵	۲۶.۵	۵				
SS	۳۱.۷	ناچیز	۱۵.۷	۶.۵					
مهندس مجدد (BPR)	۲۵	۱۱	۷.۵						
SixSigma	۱۵.۲	۱۲							
مدیریت استراتژیک	۸.۷								

جدول (۴): ماتریس تشابه نتایج و دستاوردهای سیستم های بهبود مورد مطالعه (درصد)

	کابین	مدیریت استراتژیک	SixSigma	BPR	SS	چرخه بهره وری	عارضه یابی	EFQM	۹۰۰۱
مهندسی ارزش	۱۸	۲۲	۲۵	۱۳	۱۴	۲۰	ناچیز	۱۵	۲۶
استاندارد 9001	۳۲	ناچیز	۳۰	۲۶	۱۹	۱۳	۱۰	۷	
مدل تعالی EFQM	۱۹	۱۲	ناچیز	۱۱	ناچیز	۴۶	۷۳		
مدل عارضه یابی	۷	۱۸	۸۷	ناچیز	ناچیز	۲۷			
چرخه بهره وری	۲۵	۳۲	۳۱	۱۷	۱۴				
SS	۳۷	ناچیز	۱۸	۲۶					
مهندس مجدد (BPR)	۳۳	۹	۱۷						
SixSigma	۱۱	۳							
مدیریت استراتژیک	۱۷								

برخوردار است که این موضوع نیز با توجه به ماهیت عمومی استاندارد کاملاً طبیعی به نظر می‌رسد. تشابه فعالیت‌های استقرار نظام‌ها بالاتر از میزان ۲۵ درصد در جدول شماره (۱) به ۱۳ مورد می‌رسد. تشابه بالای ۲۵ درصد در مورد نتایج حاصل از استقرار

یافته‌های سنجش تشابهات سیستم‌های بهسازی در دو جدول (۲) و (۳) قید شده است. همان طوری که در جدول شماره (۲) ملاحظه می‌شود، نظام مدیریت کیفیت بر پایه استاندارد 9001:2000 به طور متوسط از اشتراک بیشتری با سایر نظام‌ها

براساس تشابه فعالیت‌ها و نتایج استفاده کرد. به طور نمونه براساس جداول (۲) و (۳) می‌تواند استنباط کرد که نظام‌های مدیریت استراتژیک، EFQM و عارضه‌یابی در یک گروه، نظام‌های VE، BPR، 9001، SS در گروه دیگری قرار می‌گیرند.



اقدام کرد. فعالیت‌های نظام مدیریت تحول در قبال ابزارها و نظام‌های بهسازی در شکل (۲) نشان داده شده است:

وجود ساز و کارهای تمرکز مدیریت تحول در شرکت‌ها و سازمان‌ها باعث خواهد شد تا هم از تعدد و تکثر بی‌دلیل نظم‌های بهسازی جلوگیری کرد و هم یکپارچه‌سازی و همسویی نظام‌های موجود تسهیل شود. این موضوع همچنین در مورد پذیرش نظام‌های جدید صادق است. همان‌گونه که در شکل (۲) ملاحظه می‌شود اولین مرحله فعالیت‌های مدیریت تحول تحلیل و شناسایی است. در این مرحله هم عوامل درونی و هم نظام‌های جدید معرفی شده محیط شرکت بررسی می‌گیرند. نظام‌های بهسازی جدید به فعالیت‌های تشکیل دهنده آن شکسته می‌شود و تحلیلی مشابه با تحلیل انجام شده در پژوهش حاضر براساس فعالیت‌های استقرار و نتایج مورد انتظار صورت می‌پذیرد. پس از تحلیل اولیه در مرحله انتخاب سه حالت زیر امکان‌پذیر خواهد بود:

◀ نظام بهسازی کاملاً از ابعاد جدید مدیریتی در استقرار و نتایج برخوردار است و براساس نیاز سازمان انتخاب و استقرار آن ضروری است.

◀ نظام‌های بهسازی دارای تشابه بالا با نظام‌های موجود است و تنها در صورت لزوم مبانی فکری آن مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد ولی استقرار صورت نمی‌گیرد.

◀ نظام بهسازی دارای تشابهاتی (متوسط یا جزئی) با نظام‌های موجود است که در این صورت فعالیت‌های تلفیق با نظام‌های موجود صورت می‌گیرد.

بدیهی است که فعالیت‌های نظام مدیریت تحول در این مرحله تنها در زمانی آغاز می‌گردد که نیاز واقعی سازمان به نظام‌های یاد شده کاملاً احراز شده باشد. وظایف نظام مدیریت تحول و متولیان آن به

نظام مدیریت تحول در شرکت‌های و سازمان‌های بزرگ می‌تواند هم به صورت رسمی و هم به صورت نیمه رسمی باشد. در حالت رسمی دفاتر تحول یا مطالعه استراتژیک و غیره، در تشکیلات سازمان‌های بزرگ ملاحظه می‌گردد و افراد علاقه‌مند و بارو حیه کاملاً پویا در این دفاتر مشغول به کارند. در حالت نیمه رسمی شوراها، کمیته‌ها و گروه‌های کاری در لایه‌های مختلف فعالیت‌های طرح‌ریزی، سازماندهی، اجرا و ارزیابی تحول را انجام می‌دهند که البته هدایت و هماهنگی به عهده مدیر ارشد یا نماینده وی می‌باشد.

همان طوری که پیشتر نیز اشاره شد در آینده نزدیک با معرفی و گسترده‌تر شدن ابزارها، و فعالیت‌های بهسازی در محیط، وجود نظامی که بتواند فعالیت‌های جذب، غربال‌گری، استقرار و ارزیابی را انجام دهد ضروری به نظر می‌رسد. در حقیقت در این شرایط فعالیت‌های تلفیق درون سازمان باید با فعالیت‌های بروزرسانی و کنترل محیط نیز همراه گردد. به عبارت دیگر ابزارها و نظام‌های بهسازی در محیط نیز به مانند هر عامل محیطی دیگر، مورد تحلیل و بررسی قرار می‌گیرند و می‌توان آنها را در ساز و کارهای مدیریت تحول استراتژیک غربال و نسبت به انتخاب استراتژیک آنها

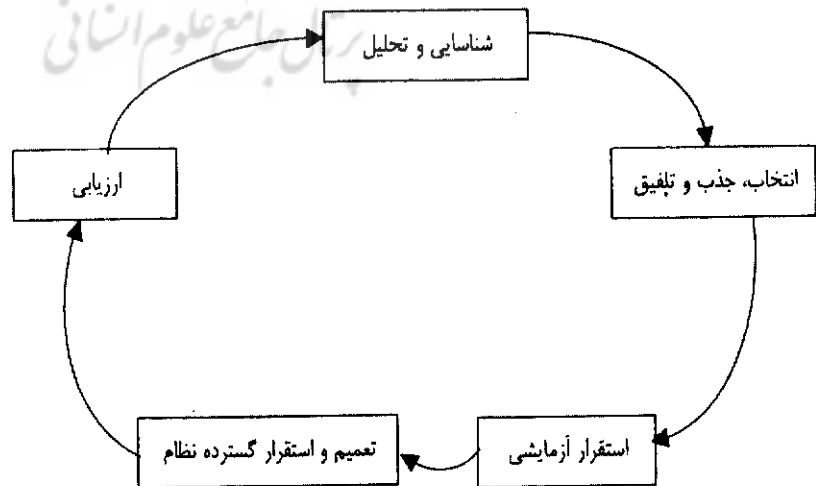
سیستم‌ها (جدول ۳) نیز به ۱۳ می‌رسد. از نتایج این ماتریس‌ها می‌تواند برای گروه‌بندی نظام‌های بهبود براساس تشابه فعالیت‌ها و نتایج استفاده کرد. به طور نمونه براساس جداول (۲) و (۳) می‌تواند استنباط کرد که نظام‌های مدیریت استراتژیک، EFQM، و عارضه‌یابی در یک گروه نظام‌های 5S, 9001, BPR, VE در گروه دیگر قرار می‌گیرند.

نتایج تحلیل اشتراکات نظام‌ها با تقسیم‌بندی ارائه شده از نظام‌ها در سه سطح نظم، کارایی و اثربخشی بی‌ارتباط نیست. به طور طبیعی براساس جداول (۲) و (۳) نظام‌هایی که در لایه خاصی بیشتر متمرکز هستند از وجه اشتراک بیشتری در فعالیت‌های استقرار و نتایج برخوردار هستند.

ج- نظام مدیریت تحول

(Strategic Change Management)

امروزه به لحاظ سازمانی نقش عامل تحول و ساز و کارهای تحول در سازمان‌ها کاملاً شناخته شده است. اهمیت این موضوع در سازمان‌ها بزرگ‌تر آشکار می‌گردد، چرا که با افزایش ابعاد سازمان به لحاظ نیروی انسانی، پیچیدگی نوع فرآیند و محصول روابط تأثیرگذار و متغیرهای نیز پیچیده شده و انجام تغییر به صورت غیرمتمرکز و پراکنده را غیرممکن می‌کند.



شکل (۲) فعالیت‌های نظام مدیریت تحول استراتژیک در قبال نظام بهسازی



موارد اخیر محدود نمی‌گردد و شامل موارد زیر می‌گردد:

۱- تعیین استراتژی تحول سازمان، طرح‌ریزی تغییر در سازمان و تدوین Roadmap تعالی

۲- تعیین و طرح‌ریزی دوران گذار (Transition stage) در سازمان

۳- آموزش و فرهنگ‌سازی لایه‌های مختلف سازمان و ایجاد بستر تحول در کلیه مراحل

۴- پایش محیط سازمان به لحاظ رویکردهای نوین مدیریت، جذب، انتخاب و استقرار نظام‌های مختلف بهسازی

۵- ارزیابی اثربخشی نظام‌های بهسازی شده در سازمان به منظور تعیین نقش آنها در مسیر تحول

۶- استقرار و پیاده‌سازی ساز و کارهای مشارکتی در سازمان‌ها برای انجام تغییر با رویکرد مشارکتی و مبتنی بر دیدگاه فراگیر

۷- ارزیابی کلان تحول در سازمان و هدایت کلیه نظام‌های بهسازی برای اصلاح مسیر در صورت لزوم

وظایف نظام مدیریت تحول استراتژیک نشان می‌دهد که این نظام بیشتر از توجه به جزئیات اجرایی سیستم‌ها به مسایل کلان تحول در سازمان می‌پردازد.

همان طوری که پیشتر نیز اشاره شد اغلب نظام‌های بهسازی با هدف استقرار به صورت مستقل و یک بعدی طراحی و معرفی شده‌اند و این روادعای ایجاد تحول در آنها به وضوح به چشم می‌خورد. اما با استقرار و ایجاد نظام مدیریت تحول و وظایف طرح‌ریزی، استقرار و پایش تحول به این نظام منتقل می‌گردد و نظام‌های بهسازی نظیر مهندسی مجدد، و غیره تنها به انجام فعالیت‌های اجرایی در حیطه اهداف خود خواهند پرداخت.

ج- پیشنهادات

با عنایت به الگوی ارائه شده پیشنهادات پژوهشگران برای تلفیق بهسازی با رویکرد نظام مدیریت تحول به

شرح زیر می‌باشد:

۱- شرکت‌های بزرگ ایران در بخش خصوصی خود را با عناصر مفهومی و اجرایی نظم مدیریت تحول استراتژیک آشنا می‌کنند. این شرکت‌ها فعالیت‌های آموزش، فرهنگ‌سازی و ابعاد فرهنگی نظام‌های بهسازی را به نظام تحول واگذار خواهند کرد.

۲- در بخش دولتی در صورت لزوم ساز و کارهای نظام تحول استراتژیک در شرکت‌ها یا سازمان‌های بالادست استقرار می‌یابد. برای کنترل بیشتر می‌توان محدودیت‌هایی را برای شرکت‌هایی که خارج از نظام تحول اقدام به استقرار نظام‌های غیرهمسو می‌کنند قایل شد.

۳- در بخش دولتی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، تلفیق نظام‌های بهسازی را به لحاظ علمی و مفهومی به عهده می‌گیرد. البته پیشنهاد می‌شود نظام‌های تلفیقی از این است که تنها به صورت توصیه به دستگاه‌های اجرایی معرفی گردند. در این صورت دستگاه‌های اجرایی و شرکت‌های وابسته قادر خواهند بود به اختیار خود و با توجه به شرایط واقعی محیط، نسبت به استقرار به صورت مستقل یا تلفیقی عمل کنند.

۴- با استقرار و فرهنگ‌سازی مدیریت تحول در سازمان‌های بزرگ وجود افراد متفکر با رویکرد سیستمی و استراتژیک در هر سازمان ضرورت خواهد داشت. این افراد با کمک مشاوران حرفه‌ای خواهند توانست وظایف مختلف تحول استراتژیک در سازمان را به انجام برسانند.

۵- نباید فراموش کرد استقرار نظام‌های بهسازی در تمام شرایط الزاماً به معنی بهبود عملکرد واقعی سازمان‌ها نیست. از این رو یکی از وظایف نظام تحول می‌تواند ممانعت از ورود نظام بهسازی باشد. متولیان نظام تحول باید آمادگی داشته باشند که با ارائه شواهد دلایل کافی و مستندات لازم از تصمیم خود دفاع کنند و مجذوب شهرت، اعتبار یا دستاوردهای

آنی یک سیستم نگردند.

۶- مدیریت تحول استراتژیک مجموعه‌ای از ایده‌ها، منابع فکری و تئوری‌های مدیریت است که انتقال سازمان را از وضعیت موجود به وضعیت مورد نظر هدایت می‌کند. اگرچه این مدیریت از مبانی تفکر استراتژیک و مشارکت سازمانی پیروی می‌کند ولی به لحاظ مفهومی و اجرایی با مدیریت استراتژیک و مدیریت منابع انسانی از تفاوت‌های اساسی برخوردار است. پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های بزرگ اصول و مبانی نظام مدیریت تحول استراتژیک به صورت کارگاهی تدوین و مورد بحث قرار گیرد.

۷- با چند محاسبه کوچک می‌توان به میزان هنگفت صرفه‌جویی ریالی و زمانی تلفیق نظام‌های بهسازی رسید. در شرایطی که فعالیت تلفیق پیش از جذب و استقرار نظام‌ها صورت گیرد می‌تواند اثر مضاعفی داشته باشد. برای انجام تلفیق می‌توان از متدولوژی معرفی شده مقاله حاضر که مبتنی بر تجزیه فعالیت‌ها و تعیین اشتراکات در دو بعد استقرار و نتایج می‌شود استفاده کرد. ■

منابع و مأخذ:

1-Beyond Change Management, Anderson Ackerman, 2002.

2-Pyzdek, Thomas. The SixSigma handbook. McGrawhill. 2003.

3-R.David. Strategic Management, sixth edition/prentice Hall, 19960.

۴- شرکت نوسازی صنایع ایران، چارچوب عرضه‌یابی شرکت‌ها، ۱۳۸۳

۵- جیمز چمپی-مایکل همر. طراحی دوباره شرکت (مهندسی مجدد). سازمان مدیریت صنعتی. ۱۹۹۴

۶- ساساکی ایمای. کایزن موفقیت رقابتی ژاپن. ترجمه دکتر محمدحسین سلیمی.

۷- سایر. مهندسی ارزش، ترجمه میرمحمد صادقی و جبلی عاملی.

۸- تاکاچی اوسازا. پنج اصل برای دستیابی به کیفیت عالی در محیط کار، ترجمه علیرضا علی‌نقی.

*دکتری تخصصی مدیریت تولید و عملیات و استادیار دانشگاه آزاد اسلامی