



تشریح
تفصیلی

مدل

راهی
به
تعالی^(۱)

دکتر کاوه محمد سیروس^(۲)
امیرحسین صبورتینت^(۳)



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

چکیده

یکی از معضلاتی که بسیاری از سازمان‌های کشور (دولتی و غیردولتی) با آن روبرو هستند، انجام پروژه‌های مختلفی است که بعضاً با یکدیگر هم‌افزایی لازم را ایجاد نکرده و سازمان‌ها را با انبوهی از پروژه‌ها در حوزه‌های مختلف غرق ساخته و هزینه‌های زیادی بدون ایجاد ارزش مطلوب بدنبال دارند. حتماً با سازمان‌های مختلفی روبرو شده‌اید که تقریباً تمامی یا قسمت اعظمی از مباحث مدیریتی و مهندسی روز دنیا به صورت همزمان در قالب پروژه‌های مختلف در آن‌ها در جریان باشد. سازمان‌هایی وجود دارند که پروژه‌هایی چون «استقرار سیستم یکپارچه مدیریت کیفیت IQM (۴)»، «استقرار مدل تعالی سازمانی EFQM (۵)»، «برنامه‌ریزی استراتژیک»، «استراتژی‌های فناوری اطلاعات»، «تولید ناب»، «SS»، «ساخت در کلاس جهانی WCM (۶)»، «شش سیگما»، «مدیریت کیفیت فراگیر TQM (۷)» و ... همزمان به صورت کامل یا پایلوت در آن‌ها در جریان است. اجرای همزمان این پروژه‌ها چه معنا و مفهومی دارد؟ وقتی با کارکنان این سازمان‌ها وارد بحث و گفتگو شده و پای صحبت‌ها و درد دل آن‌ها بنشینیم، شکایت و گله خود را از بار سنگین مشارکت بی‌حاصل در این پروژه‌ها اعلام می‌کنند. حتی گاهی وضعیت چنان وخیم می‌شود که آن‌ها با شنیدن اسم این پروژه‌ها، انزجار خود را اعلام می‌کنند. علت چیست؟

در این مقاله، مدلی تحت عنوان «راهی به تعالی» معرفی و تشریح می‌گردد که سازمان‌های ایرانی با بکارگیری آن خواهند توانست، جایگاه خود را در مسیر تعالی مشخص کرده و با توجه به آن، نسبت به اجرای پروژه‌های مدیریتی در زمان مناسب اقدام کنند.



پیشینه

بررسی‌ها نشان داده، یکی از علل اصلی شکست و ناکامی اجرای بسیاری از پروژه‌ها، در نوع و کیفیت اجرای آن‌ها نبوده، بلکه در زمان نامناسب اجرای آن‌ها است. به عبارتی بررسی‌ها، این فرضیه را مطرح ساخت که انجام بسیاری از پروژه‌ها، نیازمند الزامات و زیرساخت‌ها و فراهم شدن شرایطی است که بدون توجه به آن‌ها نمی‌توان نتایج مثبتی که از اجرای پروژه انتظار می‌رود، کسب نمود.

الزامات یا بستر انجام پروژه را می‌توان از ابعاد مختلف مورد توجه قرار داد. در بسیاری مواقع انجام یک پروژه، نیازمند یک بستر فرهنگی خاص و منحصر به فرد است. در بعضی مواقع، انجام یک پروژه، نیازمند فراهم بودن یک بستر تکنولوژیکی یا داشتن دانش فنی مناسب است. گاهی انجام یک پروژه نیازمند فراهم بودن شرایط و امکانات مالی خاصی است.

بستر و زیرساختی که در این مقاله مورد تأکید قرار گرفته، رابطه پیش‌نیازی میان پروژه‌های مختلف است. به عبارتی، در اجرای یک پروژه، صرفاً نمی‌توان و نباید به وجود شرایط مالی، فرهنگی و تکنولوژیکی مناسب برای انجام آن اکتفا کرد. بلکه، عامل حیاتی در موفقیت یا ناکامی اجرای یک پروژه که بعضاً مورد بی‌توجهی و اهمال قرار می‌گیرد، چیزی نیست مگر، «روابط پیش‌نیازی و ضروری میان زمان انجام پروژه‌ها». توجه به عامل زمان در انجام پروژه‌ها، این واقعیتی نیست که به تازگی مطرح شده باشد و پیش از این نیز تحقیقات متعددی روی آن صورت گرفته است. جان اس

اکلند(۸) در کتاب خود تحت عنوان «مدیریت کیفیت فراگیر»(۱)، با ارایه مدلی کلی، مسیر حرکت سازمان‌ها را به سمت تعالی معرفی نموده است.

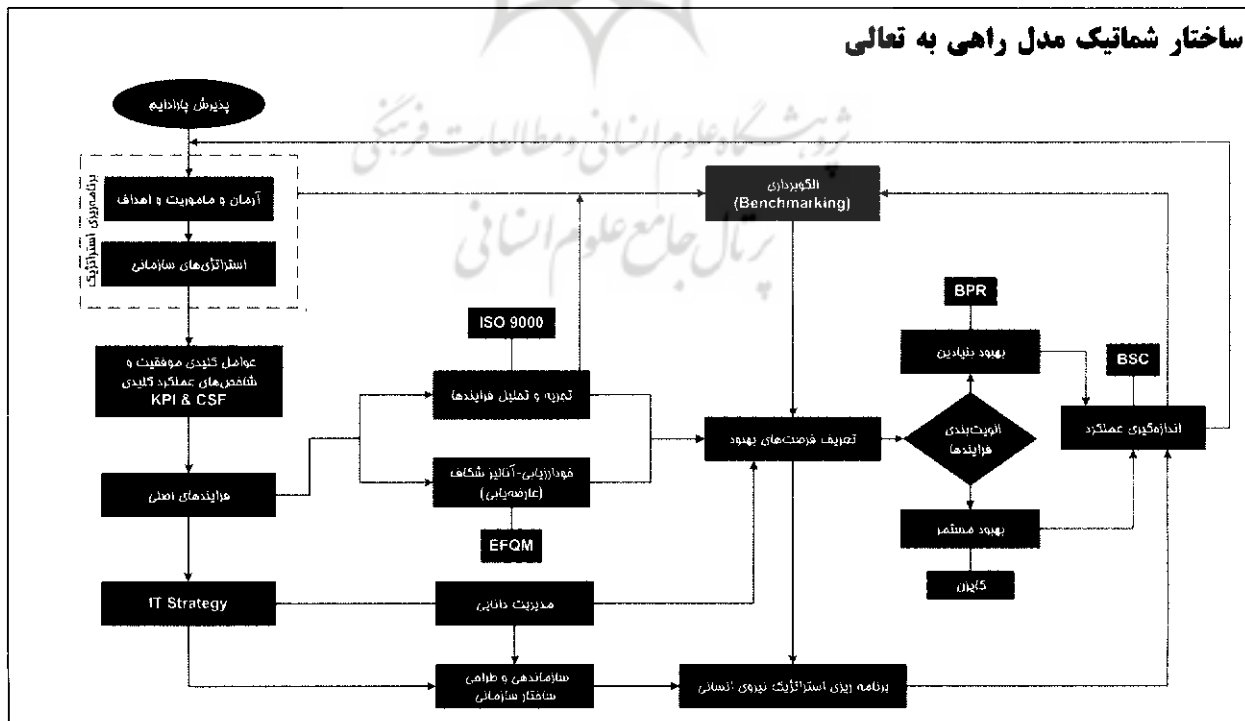
برای روشن شدن موضوع، به رابطه میان ساختار و استراتژی توجه کنید. به عقیده صاحب‌نظران، ساختار سازمان باید از استراتژی‌های سازمان تبعیت کند. علت شکست بسیاری از برنامه‌های استراتژی سازمان‌ها این است که به ارتباط تنگاتنگ میان این دو توجه کافی مبذول نمی‌شود[۵]. در بعضی سازمان‌ها که به صورت رسمی به تدوین استراتژی پرداخته‌اند، ساختار سازمانی مناسبی برای حمایت از آن‌ها طراحی نشده است. ساختار قدیمی نیز ضامن اجرای برنامه‌های قبلی بوده و برنامه‌های جدید را پشتیبانی نمی‌کند. از طرفی بسیاری از سازمان‌ها نیز در تغییرات ساختاری، همه چیز را در نظر می‌گیرند جز استراتژی‌ها. در این سازمان‌ها تغییرات در ساختار تنها بر اساس قوانین شرکت‌های بالادستی یا عرفیات صورت گرفته و بستر مناسب اجرای استراتژی‌ها فراهم نمی‌شود. آنچه در مورد همبستگی ساختار و استراتژی عنوان شد، در مورد بسیاری از فعالیت‌های مدیریتی دیگر نیز مصداق دارد. از این رو توجه به نقشه‌ای که راهنمای سازمان‌ها در زمان مناسب انتخاب و اجرای پروژه‌ها و فعالیت‌های مدیریتی خاص باشد، ضروری می‌نماید.

مدل نقشه راهی به تعالی

معرفی

مدل «راهی به تعالی» که بر اساس الگوی جان اکلند، طراحی

ساختار شماتیک مدل راهی به تعالی



شکل ۱- مدل راهی به تعالی



نموده شده، رابطه پیش‌نیازی میان پروژه‌ها یا فعالیت‌های مختلف مدیریتی را که یک سازمان می‌تواند در پیش گیرد، نشان می‌دهد. این مدل به خوبی، جایگاه هر پروژه یا نظام مدیریتی در مسیر کلی سازمان به سمت موفقیت و تعالی را نمایش می‌دهد.

همانطور که گفته شد مدل مذکور برگرفته از مدل اولیه پروفیسور جان اس اکلند است. نامبرده، تجربیات مختلف و ارزشمندی در زمینه تحقیق و کار مشاوره در شرکت اکلند داشته و چارچوب یا برنامه کاری جهت دستیابی به تعالی سازمانی را طراحی نموده است [۲]. لیکن، مطرح شدن بسیاری از مباحث مدیریتی جدید نظیر «مدیریت دانایی (KM)» [۹]، «استراتژی‌های فناوری اطلاعات»، «برنامه‌های تحول سازمانی (OD)» [۱۰] و که جایگاه آن‌ها در مدل اولیه اکلند به تصویر کشیده نشده بود، ما را بر آن داشت تا با بررسی‌های بیشتر، جایگاه این موارد را در مدل مشخص نمائیم. در شکل (۱)، مدل راهی به تعالی به تصویر کشیده شده است. این مدل راهنمایی جامع جهت انتقال فلسفه «تعالی کسب و کار» به استراتژی کسب و کار موفقیت‌آمیز است. مدل، حاوی بسیاری از تکنیک‌های مدیریتی است که طی سال‌های اخیر مورد استفاده قرار گرفته و در قالب چارچوبی که اجزای آن دارای تعامل سیستماتیک با یکدیگر هستند، جای داده شده است.

این مدل، قابلیت شکل‌دهی و بخش‌بندی منطقی بسیاری از تکنیک‌های مدیریتی را داراست. مدل تعالی سازمانی فراگیر در صورتی که به صورت شایسته‌ای بکار گرفته شود و بطور کامل در کسب و کار ادغام شود، نتایج مثبتی را از اجرای هر یک از پروژه‌ها و تکنیک‌های مدیریتی نصیب سازمان کرده و باعث آزردهی و یأس سازمان از اجرای همزمان پروژه‌های مختلف نمی‌گردد. مدل دارای نگرشی است که تمامی سازمان‌ها را در رسیدن به اهداف‌شان کمک می‌کند. زیرا، تعالی سازمانی پیرامون شناسایی، درک و مدیریت کارکنان و فرایندهای بهبود تدوین شده است. مواردی که هر سازمانی برای دستیابی به اهدافش به خوبی انجام می‌دهد.

شرح اجمالی مدل

طبق شکل، مدل مذکور با پذیرش پارادایم آغاز می‌شود. مدل مذکور در واقع پارادایم جدید برای سازمان‌های ما بشمار می‌رود. در نتیجه اولین شرط استفاده از آن، پذیرش پارادایم حاکم در روح و کالبد مدل است. این پذیرش به گونه‌ای است که تعهد مدیریت ارشد و فرهنگ سازمانی مورد نیاز آن را در پی داشته باشد. قدم زدن در جاده تعالی از طریق مدل مذکور، نیازمند تعهد و حمایت کافی مدیریت سازمان است.

مدل در ادامه با برنامه‌ریزی استراتژیک رسمی آغاز می‌شود که خروجی آن بیانیه چشم‌انداز و مأموریت، اهداف و استراتژی‌های سازمانی است که کاملاً مورد توافق همگان قرار می‌گیرد. به

عبارتی، بعد از پذیرش پارادایم، رکن اصلی مدل راهی به تعالی، تعیین مسیر و جهتی شفاف و روشن برای سازمان است تا در راستای آن حرکت کرده و گام بردارد. لذا، تا زمانی که مأموریت واقعی سازمان مشخص نشود، جهت‌گیری‌های کلیدی کسب و کار تعیین نشود و حیطه و دامنه محصولات، خدمات و بازار هدف سازمان از طریق برنامه‌ریزی رسمی استراتژیک شفاف نشود. تمامی فرایندهای سازمانی در پرده‌ای از ابهام قرار می‌گیرند [۳]. چگونه است، سازمان‌هایی بدون داشتن مسیری روشن از آینده، اقدام به طراحی فرایندها و بدتر از آن، گاهی اقدام به مهندسی مجدد فرایندهای خود می‌نمایند. به اعتقاد هنری مینتزربرگ [۱۱]، پنج مؤلفه مهم در هر سازمان می‌بایستی در تناسب باشند. این پنج مؤلفه عبارتند از: استراتژی، ساختار، فرهنگ، فرایندها و تکنولوژی. از طرفی به اعتقاد وی، همه چیز با استراتژی شروع شده و استراتژی رکن تعیین‌کننده چهار مؤلفه دیگر محسوب می‌شود [۶].

در مرحله بعد، عوامل کلیدی موفقیت (CSF) [۱۲] و شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) [۱۳] تعیین می‌شوند. عوامل کلیدی موفقیت، اجزای اصلی تشکیل‌دهنده مأموریت محسوب می‌شوند. عوامل کلیدی موفقیت طبق اصل پارتو، تنها بیست درصد عوامل هستند که هشتاد درصد موفقیت سازمان در مسیر نیل به مأموریت را تعیین می‌کنند. به عبارتی برای حرکت در مسیر مأموریت، سازمان فاکتورهای بحرانی موفقیت خود را مشخص می‌کند تا فرایندهای خود را بر عواملی متمرکز نماید که از عوامل کلیدی موفقیت و نیل به مأموریت هستند [۷]. شاخص‌های کلیدی عملکرد نیز، سنجه‌هایی برای اندازه‌گیری میزان نیل سازمان به اهداف کلان خود هستند. تعریف شاخص‌ها در این مرحله باعث می‌شود، سازمان در مراحل بعد بتواند میزان نیل به اهداف استراتژیک را سنجش نماید. بدون داشتن ابزاری برای سنجش اهداف استراتژیک، کسب بازخور و اصلاحات امکان‌پذیر نخواهد بود. به گفته رابرت کاپلان و دیوید نورتون، صاحب‌نظران برجسته عرصه مدیریت استراتژیک و ارزیابی عملکرد، «آنچه را نتوان سنجش کرد، نمی‌توان مدیریت کرد.»

با مشخص شدن فاکتورهای بحرانی موفقیت، سازمان باید اقدام به شناسایی فرایندهای اصلی خود نماید. این قسمت از مدل، یک گلوگاه بالقوه برای اکثر سازمان‌ها محسوب می‌شود. زیرا، اگر فرایندهای اصلی بدرستی و بطور کامل شناسایی نشوند، آنگاه پیاده‌سازی مابقی مراحل مدل با دشواری صورت می‌گیرد. تنها با داشتن استراتژی شفاف و روشن و مشخص شدن فاکتورهای بحرانی موفقیت می‌توان نسبت به شناسایی فرایندهای کلیدی که سازمان را در مسیر نیل به مأموریت و چشم‌انداز خود هدایت می‌کند، اقدام نمود. برای شناسایی فرایندهای کلیدی می‌توان از ابزارهای مناسبی استفاده نمود. یکی از ابزارهای مناسب برای



طراحی ساختار یا ساختار بندی (۱۸)، یکی از وظایف و نقش های اصلی مدیریت محسوب می شود. اگر طبق نظریه های مشهور مدیریتی، وظایف مهم پنجگانه مدیران را شامل برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی، هدایت و کنترل و رهبری بدانیم. مشخص می شود، وظیفه سازماندهی جز وظایف خطیر و حیاتی مدیران خواهد بود. از طرفی نباید فراموش کرد، طراحی و ساختار بندی، یکی از نقش های مستمر و همیشگی مدیران است و متناسب با تغییر در محیط، استراتژی ها و تکنولوژی باید همواره نسبت به به روز نمودن ساختار سازمانی اقدام نمود [۱۲]. طبق عقیده مینتزبرگ، ساختار و استراتژی، دو مؤلفه مهمی هستند که در هر سازمانی با همدیگر تناسب کافی دارند. جمله معروفی را به یاد داریم که «ساختار از استراتژی تبعیت می کند» (۱۹) [۵]. البته تأکید می شود که هم استراتژی کسب و کار (۲۰) و هم استراتژی فناوری اطلاعات (۲۱) در تبیین ساختار سازمانی نقش بسزایی دارند [۱۱]. از این رو طبق مدل، در سازمان هایی که پروژه استراتژی های فناوری اطلاعات جاری می شود، باید در طراحی ساختار سازمانی، به نتایج حاصل از این پروژه نیز عنایت نمود. البته ذکر این نکته نیز مهم است، ساختار صرفاً تابعی از استراتژی نیست. در طراحی ساختار سازمانی، محیط، تکنولوژی و حتی فرهنگ سازمانی نیز مورد توجه کافی قرار می گیرد [۱۰].

توسعه کارکنان و آموزش و پرورش نیروی انسانی در مدل تعالی سازمانی، در این مراحل به خوبی قابل انجام است. نظام مدیریت منابع انسانی (۲۲) و تمامی مباحثی که در این نظام جای می گیرد (نظیر برآورد احتیاجات و تقاضای نیروی انسانی، گزینش و استخدام نیروی انسانی، طراحی مشاغل، برنامه ریزی حفظ و توسعه و ماندگاری نیروی انسانی، و طراحی نظام های انگیزشی و آموزشی و ...) با مشخص و شفاف بودن ساختار سازمانی قابل انجام است. به عبارتی، یکی از لازمه های اساسی شناسایی مشاغل استراتژیک، مشخص بودن ساختار سازمانی است که آن نیز با توجه فزاینده به مأموریت و استراتژی ها طراحی شده است. جذب نیروی انسانی برای ساختار موجود و مناسب صورت می گیرد. طراحی اثربخش مشاغل، تنظیم شرایط احراز و جذب و حفظ و ماندگاری و توسعه نیروی انسانی بدون فراهم بودن این الزامات، اثربخشی لازم را نخواهد داشت [۹].

با توجه به محدودیت منابعی که در هر سازمان وجود دارد و همچنین مأموریت های تعریف شده برای آن، یکسری از فرصت های بهبود دارای اثربخشی بیشتری در فرایندها برای رسیدن به مأموریت است که در این مرحله با استفاده از یکسری تکنیک های ساده اقدام به اولویت بندی فرصت های بهبود نموده و از بین آنها یکسری را انتخاب می کنیم. فرایندهای قابل بهبود ممکن است جزء مواردی باشند که نیازمند بکارگیری بهبود مستمر هستند

شناسایی فرایندهای کلیدی، استفاده از ابزار نقشه استراتژی (۱۴) است. در این نقشه، فرایندهای کلیدی و جایگاه آن ها در نقشه استراتژی سازمان به خوبی نمایان می شود [۸].

پس از شناسایی فرایندهای اصلی، فعالیت های مختلف مدیریتی قابل انجام خواهد بود. طبق مدل می توان با استفاده از ترسیم نقشه و فلوجارت اقدام به تجزیه و تحلیل فرایندها نمود تا با انجام این کار به یک شناخت و درک کامل از کسب و کار نائل شد. در این مرحله برای مستندسازی فرایندها می توان از سیستم های مدیریت کیفیت نظیر ISO9000، استفاده نمود. در همین زمان از طریق خودارزیابی و عارضه یابی مبتنی بر مدل تعالی سازمانی (EFQM) یا مدل های دیگر عارضه یابی نظیر مدل مالکوم بالدريج و نیز الگوبرداری (Benchmarking) از بهترین ها یا رقبا می توان فرصت های بهبود بیشتری نسبت به سیستم های مبتنی بر ISO9000 شناسائی نمود. خروجی حاصل از این خودارزیابی ها، عارضه یابی ها و تجزیه و تحلیل فرایندها، لیستی مفصل از فرصت های بهبود را فراهم می آورد.

همانطور که گفته شد و از مدل نیز مشخص است، بعد از شناسایی فرایندهای کلیدی، فعالیت های دیگر مدیریتی قابل انجام خواهد بود. استراتژی های فناوری اطلاعات (ITS) (۱۵) یا طرح جامع فناوری اطلاعات و معماری سازمانی، در این مرحله قابل انجام خواهد بود. استراتژی های فناوری اطلاعات، مشخص می کند که چگونه یک کسب و کار مورد انتظار در محیط جامع یک شرکت در آینده تحقق پیدا می کند و نیز توصیف می کند که مأموریت ها و اهداف سازمان چگونه بوسیله فناوری پشتیبانی می گردد. در استراتژی های فناوری اطلاعات، سیستم های اطلاعاتی مورد نیاز سازمان با توجه به استراتژی های کسب و کار انتخاب و اولویت بندی می شود. تعیین پورتفولیوی سیستم های اطلاعاتی مورد نیاز سازمان بدون داشتن اهداف و استراتژی های رسمی و مدون و مشخص بودن فرایندها امکان پذیر نخواهد بود.

مباحث جدید و نوینی نظیر مدیریت دانایی (KM) (۱۶)، با مشخص بودن فرایندها و استراتژی های کسب و کار و استراتژی سیستم های اطلاعاتی، بازدهی بیشتری خواهد داشت. دانش به عنوان یک سرمایه معنوی و دارایی ناملموس باید مدیریت شود. طبق نظر پیتر دراگر (۱۷)، صاحب نظر فرهیخته عرصه مدیریت، در سازمان های امروزی، بیش از هفتاد درصد از ارزش از طریق دارایی های ناملموس و نامشهود حاصل می شود که یکی از اساسی ترین عناصر دارایی های ناملموس، دانش و دانایی فردی و سازمانی است [۴]. بواسطه نقش منحصر به فرد دانش و دانایی در ایجاد و ماندگاری ارزش برای سازمان ها، بحث مدیریت دانایی در سازمان های امروزی از مباحث بسیار جدی است که در این مرحله از مدل راهی به تعالی، قابل توجه خواهد بود.



[4] Peter F. Drucker, the Essential Drucker: the Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management; Paperback, 2003

[5] Chandler, Strategy and Structure; Cambridge, MA; MIT Press, A.D. 1962

[6] Mintzberg Henry, Joseph Lampel, Bruce Abstrand, Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management; 2003

[7] Richard A. Caralli, the Critical Success Factor Method: Establishing A Foundation for Enterprise Security Management, July 2004

[8] کاپلان، رابرت، نورتون، دیوید؛ «نقشه استراتژی، تبدیل دارایی های نامشهود به پیامدهای مشهود» ترجمه: حسین اکبری، مسعود سلطانی، امیرملکی، گروه پژوهشی صنعتی آریانا، تهران، ۱۳۸۴

[9] کاپلان، رابرت؛ نورتون، دیوید؛ «سازمان های استراتژی محور» ترجمه: دکتر پرویز بختیاری، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران، ۱۳۸۳

[۱۰] فرد آر. دیوید؛ مدیریت استراتژیک، ترجمه: دکتر علی پارسیان و دکتر سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ سوم، ۱۳۸۱

[۱۱] دکتر علیرضا علی احمدی؛ برنامه ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات و ارتباطات، تولید دانش، چاپ اول، ۱۳۸۳

[۱۲] دکتر علی رضاییان؛ اصول مدیریت و تئوری سازمان، انتشارات سمت، ۱۳۸۲

پی نوشت ها

1- Road to Excellence

- ۲- مدیرعامل شرکت مدیریت و برنامه ریزی صنایع و انرژی مینا
- ۳- مدیر مهندسی شرکت مدیریت و برنامه ریزی صنایع و انرژی مینا

4- Integrated Quality Management

5- European Foundation for Quality Management

6- World Class Manufacturing

7- Total Quality Management

8- John S. Oakland

9- Knowledge Management

10- Organizational Development

11- Henry Mintzberg

12- Critical Success Factors

13- Key Performance Indicators

14- Strategy Map

15- IT Strategies

16- Knowledge Management

17- Peter Drucker

18- Structuring

19- Structure Follows Strategy

20- Business Strategy

21- IT Strategy

22- Human Resource Management

23- Business Process Reengineering

فرایندهایی که بخوبی جاری هستند ولی امکان بهبود بیشتر آنها وجود دارد) یا آنکه جزء فرایندهایی باشند که بصورت ضعیف جریان دارند. مثلاً پیش بینی، آموزش و حتی مدیریت مالی که در این صورت نیاز به تجدیدنظر و مهندسی مجدد دارند. این زمانی است که BPR (۲۳) به کار گرفته می شود. به عبارتی، زمانی ابزارهایی برای بهبود مستمر (نظیر کایزن) و ابزارهایی برای بهبود شگرف و بنیادین (نظیر مهندسی مجدد فرایندها)، قابل استفاده خواهد بود که فرایندها شناسایی و مستند شده اند و فرصت های بهبود هر یک نیز مشخص شده باشند. در اینجا است که این ابزارها در خدمت بهبود فرایندها قرار خواهند گرفت و با ایجاد تغییرات در ماهیت و نوع انجام فرایندها، زمینه را برای کاهش هزینه ها، افزایش سرعت ارائه محصولات و خدمات و حذف ضایعات فراهم می سازند.

در قسمت های اولیه مدل راهی به تعالی، شاخص های کلیدی عملکرد برای اهداف تعریف گردید. عنوان شد که ارزیابی عملکرد، زمینه را برای بازخوردگیری از میزان نیل به اهداف و بهبود اهداف و استراتژی ها فراهم می سازد. البته برای تمامی فرایندها و واحدهای سازمانی نیز این شاخص ها باید تعریف گردند. با استفاده از ابزارهای مناسب، ارزیابی عملکرد صورت گرفته و خروجی حاصل از آن به سمت فعالیت های الگوبرداری و برنامه ریزی استراتژیک بازخورد داده می شود.

نتیجه

مطالب فوق، تشریحی اجمالی از مدل «راهی به تعالی» بود که براساس الگوی اولیه اکلند طراحی شده است. استفاده از این الگو، باعث می شود سازمان ها با تعیین جایگاه واقعی خود، نسبت به اتخاذ و اجرای پروژه های مناسب، دیدی واقع بینانه داشته باشند. با توجه به این مدل، سازمانی که از استراتژی های مدون و شفاف کسب و کار برخوردار نیست، نسبت به اجرای پروژه «استراتژی های فناوری اطلاعات» اقدام نمی کند و سازمانی که هنوز فرایندهای خود را به صورت کافی مستندسازی نکرده است، نسبت به مهندسی مجدد فرایندها اقدام نمی کند. امید است ارائه این مدل دریچه ای به سمت آگاهی بیشتر مدیران ما بگشاید تا صرفاً با شنیدن جذابیت ها و نتایج مثبت پروژه های مختلف، نسبت به اجرای آن ها در سازمان خود اقدام نکرده و همواره در مسیر تعالی، از جایگاه خود در نقشه «راهی به تعالی» باخبر باشند. ■

منابع و مراجع

[1] John S Oakland, Butterworth Heinemann, Total Organizational Excellence: Achieving World Class Performance; European Center for Business Excellence, 1999

[2] John S Oakland, Butterworth Heinemann, Total Quality Management-Text and Cases (3rd edition); European Center for Business Excellence, 2003

[3] David, F. R, Concepts of Strategic Management; E, Macmillan, 1993