

به نام خدا

یک استراتژی سازمانی ساده در مسیر سرآمدی

مقدمه

استراتژی سازمان شما برای حرکت در مسیر تعالی چیست؟ بهترین و تاثیر گذار ترین سیستم های کیفیتی-مدیریتی مناسب برای سازمان شما چیست؟

در قرن بیست و یکم سیستم ها ، مدلها و تزیهای مدیریتی آنچنان زیاد شده اند که اکثر سازمانهای ایرانی در استفاده از آنها دچار سردرگمی اند. اغلب پرسیده می شود بعد از ایزو نوبت چیست؟ بعد از efqm چه مدلی باید استفاده شود؟ SIX, SIGMA, Zero Defects, 5s Kaizen, PDCA, system thinking, BPR, BSC, کی باید استفاده شوند؟ این روشها و سیستمها کی تمام می شود تا ما یک نفس راحت بکشیم؟ اینها نمونه سئوالهایی است که امروزه در ذهن مدیران و اکثر پرسنل سازمانها رژه می روند.

سیستم ها و مدلهای مدیریتی که مدعی تغییر وضعیت کنونی سازمانها و شرکتها هستند چنان زیاد شده اند که علاوه بر سازمانها حتی دانشگاهیان و مشاوران را نیز دچار سردرگمی کرده است. تعیین یک رویکرد و استراتژی مناسب برای حرکت در مسیر سرآمدی با وجود سیستم ها و مدل های متنوع امری دشوار است که اگر محقق شود، می تواند بسیاری از چالشهای موجود سازمانها را برطرف کرده و از اتلاف انرژی و دوباره کاری های مرسوم جلوگیری کند. ادعای تعیین بهترین استراتژی شاید ادعای بزرگی باشد که می تواند به پارامترهای مختلفی بستگی داشته باشد. اما می توان با نگاهی اجمالی به سیستم های مورد استفاده و تجربیات سازمانها، مشاوران و متخصصین آنها را به گونه ای دسته بندی کرد که اثر سازمانهای ایرانی در قالب چارچوب تعریف شده قرار گرفته و بتوانند از آن استفاده کنند.

تعیین چارچوب بهبود

تغییر و تحول در سراسر تاریخ حیات بشر وجود داشته است اما آنچه دوران اخیر را متمایز می کند، تغییر سریع، گسترده و پیچیده شدن محیط یک سازمان است. در این فضا، سازمان هایی که می توانند تغییرات را درک نموده و از آن به نفع توسعه و بهبود خود استفاده نمایند آینده ای درخشان خواهند داشت. اما آنان که فاقد این توانایی باشند در برخورد با این تغییرات دچار بحران شده و دوران سختی را تجربه خواهند نمود.

دستیابی به تعالی سازمانی اغلب مستلزم تغییر در مبانی فکری به منظور فرو ریختن موانع موجود است. در اداره سازمانها آنانی که وضعیت موجود را درک کرده و به این نتیجه رسیده اند که سازمان مشکلاتی داشته و دردهایی دارد می توانند امیدوار باشند در صورتی که تصمیم به تغییر گرفته و جهت بهبود وضعیت موجود حرکت کنند می توانند سازمان را در مسیر تعالی هدایت کنند

بعد از مرحله بیداری و تشخیص اینکه سازمانهایی که در جای خود مانده و حرکت نکنند بالاخره از چرخه خارج خواهند شد ، مرحله دوم یعنی مرحله تصمیم گیری و برنامه ریزی است. بحث در مورد تصمیم گیری و برنامه ریزی بحث تازه ای نیست. تا جایی که حتی در داستانهایی مانند آلیس در سرزمین عجایب نیز به خوبی از هدف و برنامه صحبت شده است. اما تصمیم گیری و برنامه ریزی جهت حرکت در مسیر تعالی همیشه به سادگی امکان پذیر نیست.

اگر شعار "آنچه تغییر ناپذیر است ، خود تغییر است " را قبول داشته باشیم هیچگاه نباید انتظار داشت که کار تدوین و تکوین سیستمها ، روشها و مدلها به پایان برسد. آنچه اهمیت دارد این است که ما بتوانیم به نحو احسن از این سیستمها به موقع استفاده کنیم. پیچیدگی و درهم آمیختگی مولفه های درون سازمانی از یک سو و تغییر و تحولات مداوم در محیط پیرامونی (شامل سیستمها و مدلهای معرفی شده) از سوی دیگر باعث شده است تصمیم گیری برای سازمانها روز به روز مشکل تر شود. بطوری که ممکن است کارایی و حتی اثر بخشی سازمان را تحت تاثیر قرار دهد. از طرفی توجه به فرصتهایی که ممکن است پیش روی سازمان قرار گیرد، می تواند نقش به سزایی در رشد و تعالی سازمان ایفا کند. سازمانها به منظور جلوگیری از رخداد بحرانها و همچنین جذب فرصتهای آتی به برنامه ریزی های مختلف از جمله برنامه ریزی در حرکت سریع در مسیر تعالی نیازمندند.

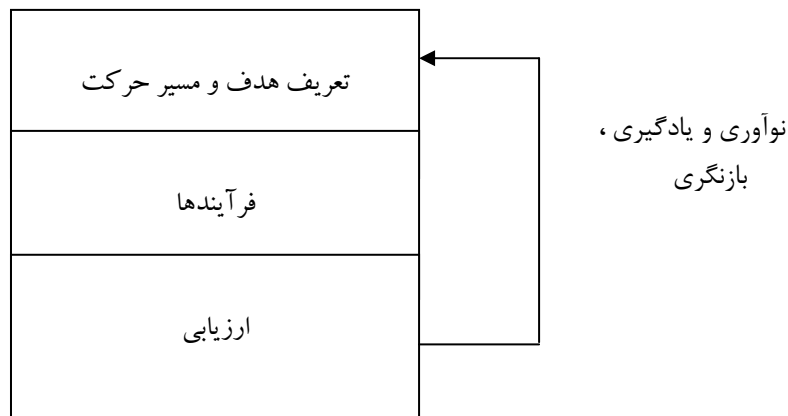
یک سازمان نیاز دارد علاوه بر حفظ یکپارگی سازمانی، مسیر حرکتی خود را بداند و آهنگ سرعت خود به سمت تعالی اندازه گیری کرده و هر لحظه بداند در کجای مسیر قرار دارد. سؤال مهم این است که کدام یک از ابزارها، سیستم ها ، مدلها و روشها می تواند چراغ راهنما باشد و مسیر بهبود سازمان را به روشنی نشان داده و سازمان را از سر در گمی نجات دهد؟

اگر مدلها و سیستم های مختلف را تک به تک بررسی کنیم می بینیم که هیچ یک از آنها به تنهایی نمی توانند یک سازمان را در مسیر تعالی راهنما باشند.

مدل معرفی شده در این مقاله با استفاده از سیستم ها و روشها و مدلهای مختلف تلاش کرده است تا با کنار هم قرار دادن آنها نقاط ضعف ها را برطرف کرده و مسیری روشن جهت استفاده از مدلها و روشها جدید در سازمانها نشان دهد. این مدل کمک می کند تا سازمانها بدانند که هر لحظه به چه سیستم و روشی نیاز داشته و بایستی به آن توجه کنند. در واقع مدل معرفی شده نوعی دسته بندی سیستم ها و روشهای مرسوم در حیطه مدیریت و کیفیت می باشد که می تواند به سازمانها جهت حرکت در مسیر تعالی کمک کند.

مدل ساده استراتژی تعالی

در طرح ریزی و به کارگیری سیستم های مدیریت و جهت ایجاد یک ساختار سازمانی بهینه، استفاده از دسته بندی سیستم ها و مدلهای مدیریتی به صورت شکل زیر می تواند کارگشا باشد.



این مدل بیان می کند که در هر سازمانی به سه دسته از سیستمها و مدل ها نیاز داریم تا سازمان در مسیر تعالی با سرعت مناسب حرکت کند.

هر سازمانی نیاز دارد که ماموریت و ارزشهای سازمانی مشخص داشته و چشم انداز مناسبی را برای خود در نظر بگیرد. راههای تحقق چشم انداز ترسیم شده با توجه به تحلیل های محیط داخلی و بیرونی که همان برنامه استراتژیک سازمان است می بایستی مشخص شده و در قالب اهداف سازمانی در اختیار افراد مرتبط قرار گیرد. اهداف تعریف شده نیز باید به صورت فعالیتهای قابل اجرا و اندازه گیری در قالب فرآیندهای سازمانی در آمده تا سازمان امیدوار به دستیابی به آنها باشد. فرآیندهای سازمانی در دنیای پر تغییر امروز نیاز به بررسی مداوم و بهبود مستمر دارند و میبایستی ابزارهای مناسب جهت بهبود هر فرآیند به موقع شناسایی و مورد استفاده قرار گیرد. در نهایت سازمان می بایستی میزان دستیابی به مدیریت کیفیت جامع را اندازه گیری کرده و جهت حرکت در مسیر تعالی برنامه ریزی و اقدام کند.

با توجه به دسته بندی انجام شده سیستم های مورد نیاز شناسایی شده و جهت استفاده و بکارگیری آنها برنامه ریزی می شود.

الف) حوزه هدف گذاری و تعیین مسیر

برنامه ریزی یعنی تعیین جهت گیری هایی که مبتنی بر توانایی های سازمان است که می تواند در زمینه های مختلف باشد.

در هر سازمانی اولین نکته قابل توجه فلسفه وجودی سازمان است. هدف بنیادی یا فلسفه وجودی اساسی ترین دلیل وجودی سازمان است و سندی است که یک سازمان را از سایر سازمانهای مشابه متمایز می کند. و در واقع پاسخ به این سؤال است که "ما به چه کاری مشغول هستیم؟".

طبق تعاریفی که توسط جیم کالینز و فرد دیوید ارائه شده، فلسفه وجودی مانند ستاره قطبی و در مقام راهنمای حرکت سازمان در طی سالیان دراز می باشد یعنی مفهومی فراتر از دوره های محدود تدوین استراتژی ها. در واقع فلسفه وجودی هدفی برای دستیابی نمی باشد و تنها همانند یک راهنما ما را به جهت صحیح سوق می دهد.

علاوه بر فلسفه وجودی، تعیین مسیر حرکت سازمان از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب با در نظر گرفتن نقاط ضعف و نقاط قوت و تهدیدها و فرصتها نیز اهمیت زیادی دارد. این مهم می تواند با تعریف یک پروژه برنامه ریزی استراتژیک بخوبی پوشش داده شود. طبق آمارهای ارائه شده تعداد اندکی از برنامه های استراتژیک تدوین شده به مرحله اجرا رسیده اند، پس لازم است جهت ترجمه برنامه های تدوین شده و جاری شدن این برنامه ها به صورت هدف، حتی در سطوح پایین سازمان اقدام کنیم. در این مسیر نیاز به شناسایی عوامل بحرانی موفقیت (CSF) و شاخص های کلیدی عملکرد (KPI) داریم تا به ما بگویند که آیا به سمت ماموریت حرکت می کنیم یا هنوز درجا ایستاده ایم.

با داشتن عوامل بحرانی موفقیت و شاخصهای کلیدی عملکرد سازمان می باید فرآیندهای اصلی خود را تعیین کند. در صورتی که فرآیندهای کلیدی و اصلی درک نگردند، گلوگاهی بالقوه برای سازمان ایجاد می شود و پیاده سازی مراحل باقی مانده در چارچوب بسیار دشوار خواهد بود.

به بیانی دیگر سازمانها می توانند به حرکت مداوم در مسیر تعالی امیدوار باشند که از دل بستن به قهرمانان سازمان که همه مسئولیتهای را پذیرفته و یک تنه به جنگ مشکلات سازمان می روند خود داری کرده و کلیه فعالیتهای آنها را در قالب فرآیندها برنامه ریزی کنند.

با توجه به وضعیت سازمانهای ایرانی پیشنهاد می شود از میان ابزارهای موجود ابتدا سیستم های پایه ای مانند ایزو ۹۰۰۰ در سازمان دید فرآیندی ایجاد شده و سپس برنامه استراتژیک با استفاده از متدولوژی های توصیفی و مبتنی بر مدل BSC تدوین گردد. این روش کمک می کند تا برنامه های تدوین شده قابلیت اجرایی بهتری داشته و اجرای آنها قابل اندازه گیری باشند.

ب - حوزه فرآیندها

اولین قدم در این حوزه شناسایی فرآیندهاست. استاندارد ISO 9001:2000 با تاکید بر فرایند گرایی می گوید: هر فعالیتی، یا مجموعه ای از فعالیت ها که منابعی را با هدف مشترک برای تبدیل ورودی ها به خروجی ها مصرف می کند می تواند به عنوان یک فرآیند در نظر گرفته شود. برای اینکه سازمانها به طرز اثر بخشی عمل نمایند، باید فرآیندهای مرتبط و تاثیر گذار متعددی را شناسایی و مدیریت نمایند. غالباً خروجی یک فرآیند مستقیماً ورودی فرآیند بعدی را شکل می دهد. شناسایی و مدیریت سیستماتیک فرآیندهای بکار گرفته شده درون سازمان و به ویژه ارتباطات متقابل این فرآیندها به عنوان رویکرد فرآیند گرا نامیده می شود. یکی از امتیازات دیدگاه فرآیندگرا کنترل مستمری است که بر روی ارتباط بین تک تک فرآیندها، درون سیستم اعمال می گردد، همانطور که بر روی ترکیب و ارتباط بین این فعالیتها اعمال می شود. به هنگامی که چنین دیدگاهی در یک سیستم مدیریت بکار می رود، بر روی موارد زیر تاکید می گردد:

(الف) درک و برآورده سازی الزامات

(ب) نیاز به در نظر گیری فرآیندها بر حسب ارزش افزوده

(ج) حصول نتایج عملکرد و اثر بخشی فرآیندها

(د) بهبود مستمر فرآیندها بر پایه اندازه گیری های موضوعی

امروزه ابزارهای کیفیتی زیادی وجود دارند که می توانند روی فرآیندهای سازمان تغییر ایجاد کنند.

آنچه نقطه اشتراک سازمانهای گذشته و امروز است این است که هر دو تمام تلاش خود را برای رسیدن به نتایج معطوف داشته اند میزان موفقیت سازمان در سطح حصول شاخصهای عملکرد (نتایج) در مقایسه با رقبا تعیین می گردد. سرعت و کیفیت رسیدن به شاخصهای عملکرد در دنیای رقابتی بستگی به روش شناسی سازمان در تشخیص و بکارگیری توانمند سازها دارد. مدیریت کیفیت طی چند دهه از نیمه دوم قرن بیستم تا امروز با ارائه تفکر بهبود مستمر بر پایه حرکت به سمت نقص و خطای صفر (ZERO DEFECT) سعی بر ایجاد توانمند سازهای موثری داشته که در رویکردها، فنون و ابزارهای متعدد متجلی بوده است. برخی از سازمانها مخصوصاً موتورولا در دهه هشتاد دریافتند که نیاز به رویکردی دارند تا آنها را هرچه سریعتر به شاخصهای مهم عملکرد برساند و در عرصه رقابت فشرده بقا و ارتقا آنها را تضمین کند. مدیریت کیفیت با مفاهیم کلاسیک خود نمی توانست جوابگوی نیاز آنها باشد. آنها به جای تاکید بر فعالیتها تاکید بر نتایج، به جای تغییرات کند تغییرات پله ای، به جای برخی تناقضات که در افزایش کیفیت و کاهش هزینه به صورت همزمان وجود داشت رسیدن توأمان به هر دو و به جای تفکر خطای صفر کاهش مشخص عملیاتی و قابل سنجش خطا تا سطح ۳/۴ در یک میلیون فرصت را خواستار بودند. شش سیگما (SIX SIGMA) را می توان گزاره نوین مدیریت کیفیت در پاسخ به این خواسته ها و نیازهای سازمانها دانست. سازمانها در اوایل دهه نود دریافتند که ۶ سیگما یعنی رسیدن به سطح خطای ۳/۴ در یک میلیون فرصت، یک ضرورت است و نه انتخاب. این ضرورت امروز محور اصلی تمرکز اندیشه ها، نظریه ها، خدمات تحقیقاتی و مشاوره ای در حوزه بهبود و تحول سازمانی در کشورهای صنعتی شده است و تا جایی پیش رفته که در حجم و سطح ملی به آن اندیشیده می شود. شش سیگما را در یک جمله می توان: «گزاره نوین و اثربخش مدیریت کیفیت» نامید. مدیریت کیفیت با تفکرات اندیشمندانی چون ادوارد دمینگ در دهه پنجاه قرن گذشته تحول شگرف در دنیای کسب و کار ایجاد کرد. مفاهیم و الگوهای کنترل کیفیت، کنترل کیفیت جامع، مدیریت کیفیت جامع (TQM) را می توان مراحل استحاله و تکامل موضوع کیفیت دانست که در دهه های پنجاه تا هشتاد (و حتی تا امروز) ادامه داشته است. تحول و تکامل مفهوم مدیریت کیفیت جامع همراه با نیازها و الزامات کسب و کار صورت گرفته و بر این پایه بوده است که مدیریت کیفیت جامع، روش شناسی جامع بهبود مستمر سازمانی است. آنچه کمپانی موتورولا در دهه هشتاد به آن پرداخت را می توان یک نوع مهندسی مجدد در مدیریت کیفیت جامع دانست که نهایتاً به طرح روش شناسی ۶ سیگما منجر گردید. ضرورتی که این کمپانی را به سمت روش جدید کشانید این بود که در فضای پیچیده و بسیار رقابتی کسب و کار دیگر نمی توان صرفاً با

تفکر خطای صفر و برخی راهکارهای عملیاتی به موفقیت رسید. قواعد جدید بازی حکم می کند که سازمان هدف گیری مشخص و دقیقی برای کاهش خطا با ابزارهایی داشته باشد که طبق برنامه و ساختار، حصول هدف را تضمین می کنند و نتیجه اثربخش این رویکرد به صورت مستقیم و قابل اندازه گیری به ارتقا سطح سازمان در فضای رقابتی بینجامد. لذا روش جدید، گزاره نوینی از مدیریت کیفیت است که با تاکید بر حصول نتایج (شاخصهای کلیدی عملکرد سازمان) به شکل بسیار اثربخش تر نسبت به رویکردهای کلاسیک مدیریت کیفیت جامع عمل می کند. شش سیگما طی حدود دو دهه که از طرح آن می گذرد دائم در حال تکامل بوده است و عوامل زیر را بر مبنای آخرین دستاوردهای آن تا امروز مورد توجه قرار گرفته است.

شش سیگما یک استراتژی تحول سازمانی است؛ استراتژی تحولی شش سیگما، سیستمی است که موجب توسعه و گسترش متدهای مدیریتی، آماری و نهایتاً حل مشکلات شده و به سازمان امکان جهش و تحول را می دهد. احراز کیفیت برتر و افزایش قابلیت اعتماد در محصولات تولیدشده و مونتاژ شده نیازمند چارچوبی است که به قابلیت های سازمان در زمینه های مدیریت، کاربرد اطلاعات و تکنولوژی، یکپارچگی ببخشد؛ برای استفاده از اطلاعات، وجود یک سری ابزارهای آماری که بتوان بوسیله آنها عملکرد فرایندها و تولیدات را بهینه نمود، بسیار ضروری است. در دنیای رقابتی امروز، کیفیت خوب یک ویژگی تجملاتی نیست بلکه از دیدگاه تولیدکنندگان و مصرف کنندگان یک نیاز بنیادی است.

شش سیگما فلسفه بهبود مستمر است و به سمت عالی شدن در همه کارها پیش می رود. شش سیگما سیستمی است که تعیین می کند کجا قرار گرفته ایم، دوست داریم کجا باشیم، چگونه به آن مقصد خواهیم رسید و چگونه در طول راه پیشرفت خواهیم نمود.

شش سیگما ابزاریست که برای میزان سازی دقیق ماشین فرایند بکار می رود و اینکار را از طریق مشتری مداری، بهبود مستمر و درگیر کردن و مشارکت همه اعضا در داخل و خارج سازمان انجام می دهد. هر چه تعداد سیگماها بیشتر باشد میزان خطا کمتر است. هر چه تغییرات کوچکتر باشند هزینه کمتر است. بهترین سازمانها حدود ۳ یا ۴ سیگما بکار می گیرند که این تعداد، احتمال بروز خطا در یک میلیون واحد را به ۶۲۰۰ عدد می رساند. به طور عملی تعداد خطاها می تواند تا 3.4 واحد در هر یک میلیون واحد کاهش پیدا کند و این به معنای میلیونها دلار صرفه جویی است.

شش سیگما یک رویکرد تحولی مدیریتی است که باعث ارتقا و بهبود کیفیت می شود. مسیری روشن در دستیابی به بهبود مستمر و آرمانی است که شرکتها را به تولید بهتر، سریع تر، با کیفیت تر و در نهایت با قیمت تمام شده کمتر ترغیب می نماید تا منجر به سودآوری بیشتر گردد.

شش سیگما رویکردی نظام یافته و پویا برای هدایت اطلاعات و یک متدولوژی برای حذف ضایعات است؛ با این هدف که شش سیگما در فاصله مابین حدود مشخصه پایینی و بالایی از مقدار هدف قرار گیرد. برنامه های شش سیگما برای هر فرایندی، از ساخت و تولید گرفته تا هر فرایند اجرایی و نیز برای سرویس های خدماتی استفاده می شود.

ج - حوزه ارزیابی

سازمان ها در هر جایی که باشند زیر فشار مداوم برای بهبود عملکرد کسب و کار، ارزیابی خودشان بر اساس استانداردهای کلاس جهانی و متمرکز کردن تلاشهایشان بر روی مشتریان، قرار دارند. در جستجو برای یافتن چارچوب یا استاندارد که سازمان ها بتوانند خودشان را ارزیابی کنند یعنی آنچه که تجزیه و تحلیل فاصله نامیده می شود، اخیراً پیشرفتهای قابل توجهی به دست آمده است و همچنین ادامه خواهد یافت. توسعه چشمگیر چارچوب یا استاندارد، توانایی قضاوتی پیشرفته را در رابطه با مجموعه پذیرفته شده ای از معیارها ایجاد کرده است که بسیار ارزشمند و آموزنده است. مدل تعالی کسب و

کار EFQM یکی از مدل‌هایی است که در این حوزه می‌تواند به خوبی وضعیت کلی سازمان را نشان دهد. مدلی که در این حوزه استفاده می‌شود بایستی بتواند ارتباط‌های داخلی سیستم را نشان دهد.

مدل تعالی سازمانی چارچوبی روشمند برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها در دو حوزه فرآیندها و نتایج حاصل از این فرآیندها است. دستاوردهای حاصل از ارزیابی در این مدل عبارتست از نقاط قوت سازمان و زمینه‌های قابل بهبود آن که برای دستیابی به بهبودها فهرستی از برنامه‌های اولویت‌بندی شده را نیز پیشنهاد می‌کند. بر اساس آموخته‌های مدیریت کیفیت جامع (TQM)، توجه به ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین هشت‌گانه به شرح زیر، لازمه موفقیت و ایجاد بهبود مستمر سازمان‌ها است:

- نتیجه‌گرایی
- مشتری‌مداری
- رهبری و ثبات در مقاصد
- مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیت‌ها
- توسعه و مشارکت کارکنان
- یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر
- توسعه همکاری‌های تجاری
- مسؤلیت‌های اجتماعی سازمان

ارزش‌ها و مفاهیم هشت‌گانه فوق‌پایه‌ها اصلی برنامه‌ریزی و استقرار سیستم‌ها را تشکیل می‌دهند و برای شناخت وضعیت عملکردی سازمان‌ها باید از معیارهایی بهره‌گرفت که ارتباط تنگاتنگی با مفاهیم فوق‌الذکر داشته باشند، معیارهایی که توسط آنها، میزان تحقق هشت مفهوم بنیادین و میزان موفقیت سازمان در دستیابی به نتایج را بتوان اندازه‌گیری کرد.

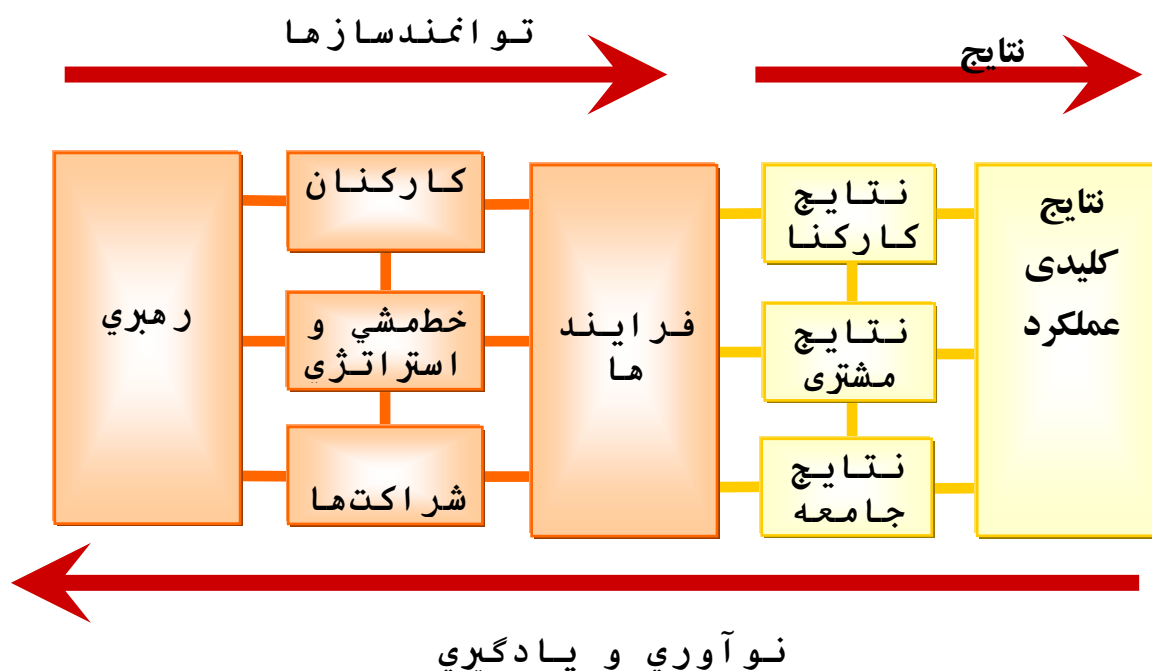
ارزش‌ها و مفاهیم بنیادین تعالی، بدون توجه به نوع فعالیت و اندازه سازمان‌ها، برای کلیه آنها قابل استفاده بوده و مدل تعالی سازمانی را پشتیبانی می‌کنند.

معیارها

مدلی تعالی سازمانی EFQM (که جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی ایران نیز بر آن استوار است شده)، دارای نه معیار است. پنج معیار آن، توانمندسازها و چهار معیار دیگر نتایج هستند.

توانمندسازها: رهبری، خط‌مشی و استراتژی، کارکنان، مشارکتها و منابع، فرآیندها
نتایج: نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه، نتایج کلیدی عملکرد

معیارهای "توانمندساز"، آنچه را یک سازمان انجام می‌دهد پوشش می‌دهند و معیارهای نتایج، آنچه را که یک سازمان بدست می‌آورد. "نتایج" بر اثر اجرای "توانمندسازها" بدست می‌آیند و "توانمندسازها" با گرفتن بازخور از "نتایج" بهبود می‌یابند. شکل زیر، نمایی از مدل را نشان داده که پویایی مدل در آن نمایان است. نوآوری و یادگیری کمک می‌کنند تا توانمندسازها بهبود یافته و بهبود توانمندسازها، بهبود نتایج را به دنبال خواهد داشت.



هر یک از معیارهای نه گانه مدل شامل چند جزء است که ابعاد مختلف معیار را مشخص می سازد.

د) نوآوری و یادگیری، بازنگری

سرآمدی یعنی به چالش طلبیدن وضع موجود و ایجاد تغییر از طریق نهادینه کردن یادگیری به قصد خلق نوآوری و بهبود بخشیدن فرصت ها.

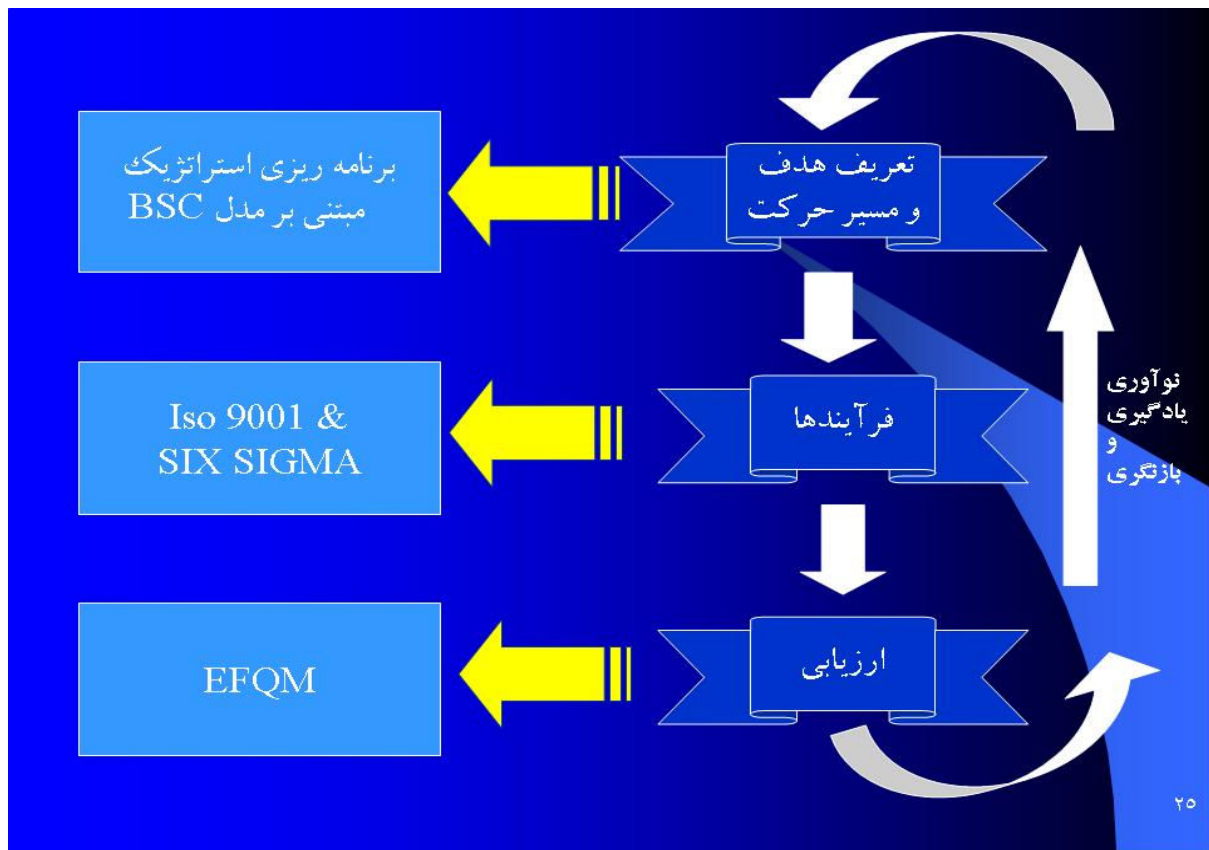
یکی از مشخصه های سازمانهای سرآمد نحوه نگاه آنان به یادگیری و نوآوری است. سازمان های سرآمد پیوسته در حال آموختن از نتایج عملکرد و فعالیتهای خود و دیگران هستند. آنها مدام در حال الگوبرداری و بهینه کاوی از داخل و خارج سازمان هستند. این سازمانها دانش کارکنان را جذب و حفظ کرده و اشاعه می دهند تا از این طریق یادگیری در طول و عرض سازمان به بیشترین میزان خود برسد و برای دریافت ایده ها از تمامی ذی نفعان پذیرش زیادی دارند. کارکنان این سازمان ها، همیشه وضع موجود را به چالش طلبیده و به دنبال فرصت هایی برای نوآوری و بهبود مستمر هستند که ارزش افزوده ایجاد می کند.

چرخه بازنگری کمک می کند که از نتایج ارزیابی حوزه های مختلف سازمان و ارتباطات بین حوزه ها در جهت بهبود وضعیت سازمان استفاده شود. این عنصر آنچه را که سازمان به منظور بازنگری، بهبود و اجرای رویکردهای خود به اجرا در می آورد، پوشش می دهد. در یک سازمان متعالی رویکردها و اجرای آنها بطور منظم اندازه گیری شده، فعالیتهای یادگیری اجرا شده و خروجی حاصل از رویکردها و اجرای آنها به منظور شناسایی، اولویت بندی، برنامه ریزی و اجرای بهبود، مورد استفاده قرار می گیرد.

نتیجه گیری:

مدل ارائه شده در این مقاله کمک می کند تا سازمانها یک استراتژی ساده سازمانی جهت حرکت در مسیر سرآمدی را طرح ریزی کرده و جهت اجرای آن تلاش کنند. با استفاده از این مدل هر سازمانی نیاز به تعیین ماموریت و ارزشهای سازمانی و چشم انداز دارد. هر سازمانی نیاز دارد که استراتژی های کسب و کار خود را تعیین کرده

و اهداف مشخص شده را در قالب فرآیندها برنامه ریزی و اجرا کند. سپس با استفاده از ابزارهای بهبود مستمر، به طور پیوسته فرآیندهای خود را بهبود بخشد. استفاده از یکی از مدل های ارزیابی کمک می کند تا سازمان به صورت یکپارچه مورد ارزیابی قرار گیرد. و در نهایت با یادگیری و خلق نوآوری به بازنگری مداوم چارچوب گفته شده در جهت بهبود کلی سازمانی بپردازد. در حوزه های معرفی شده بالا ابزارها، مدلها و سیستم های بسیار زیادی وجود دارند که خود باعث سردرگمی می شود. در این مقاله ابزارهایی که می توانند در سازمانهای ایرانی با توجه به توانایی های موجود اثر بخشی بیشتری داشته باشند معرفی شده است. در حوزه تعریف هدف و مسیر حرکت از میان ابزارهای موجود تدوین برنامه استراتژیک سازمان مبتنی بر مدل کارت امتیازی متوازن می تواند مفید باشد. در حوزه فرآیندها استقرار استاندارد سیستم مدیریت کیفیت ISO:9001 و با تاکید بر دید فرآیندی و داشتن رویکرد شش سیگما جهت بهبود مستمر، ارزش افزوده قابل توجهی را ایجاد می کند. از میان مدل های مرسوم ارزیابی، با توجه به اینکه جایزه ملی ایران نیز بر اساس مدل EFQM است، استفاده از این مدل توصیه می شود. لازم به ذکر است سازمانهایی که در ابتدای مسیر هستند بهتر است ابتدا به استقرار سیستم مدیریت کیفیت با دید فرآیندی پرداخته و پس از آن وارد چرخه شوند. زیرا در تمامی مراحل حرکت سازمان و از جمله در مرحله تدوین استراتژی مبتنی بر مدل BSC وجود دیدگاه فرآیندگرا می تواند به کیفیت و عمق کار بیفزاید. ابزارهای معرفی شده در این مقاله به اختصار در شکل زیر نشان داده شده است.



فهرست مراجع :

- ۱- دکتر کامران رضایی، مهندس صمیم غمامی، شش سیگما، شرکت ار-و-توف، نشر آتنا، ۱۳۸۲
- ۲- محمد رضا گرامی، حمیدرضا نورعلی زاده، تعالی سازمان ها، انتشارات آهار، ۱۳۸۴
- ۳- دکتر محسن الوندی، تعالی سازمانی فراگیر، موسسه خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۸۴
- ۴- دکتر علیرضا علی احمدی، مهدی فتح الله، ایبرج تاج الدین، نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک، تولید دانش، ۱۳۸۵

- 1- David Shipley, Iso 9000 makes integrated systems user friendly, www.asqnet.org, Quality progress, July 2003
- 2- James Bossert, lean and six sigma – synergy made in heaven, www.asqnet.org, Quality progress, July 2003
- 3- Duke okes, complexity theory simplifies choices, www.asqnet.org, Quality progress, July 2003
- 4- Tom kubiak, An integrated approach system, www.asqnet.org, Quality progress, July 2003