

۵ - اطلاعات به عنوان یک عامل و منبع مهم سازمانی: مسئله «اطلاعات قدرت ایجاد می‌کند» به عنوان یک اصل پذیرفته شده در سازمانها طرح شده است و مجموعه نظامهای پشتیبانی و بخصوص نظامهای تکنولوژی اطلاعات به عنوان یک فعالیت دست دوم در نظر گرفته نمی‌شود. اطلاعات به عنوان مهم‌ترین منبع شرکت تلقی می‌شود. براساس آمار جمع‌آوری شده از سازمانهای بزرگ تولیدی و خدماتی، حداقل دودصد از فروش شرکت صرف ایجاد و نگهداری این نظامهای اطلاعاتی می‌شود.

بادر نظر گرفتن حقایق فوق که استفاده از آنها تقریباً اجتناب‌ناپذیر است و با توجه به وضعیت فعلی شرکتها در ایران، چگونه می‌توان از ساختار

به بازار رقابتی وارد شد. برای ایجاد یک شرکت، در بسیاری موارد نیازی به داشتن محل فیزیکی نیست و از کلیه نقاط دنیا می‌توان به عنوان فروشنده یا خریدار کالا وارد بازار کرد. بنابراین رقابت به معنای سنتی آن معنی چندانی ندارد و محدود به رقابت، گستره جهانی یافته است. تکنولوژی اطلاعات در ایجاد این نظام جدید نقش هم‌دای را بازی می‌کند.

۴ - تجارت الکترونیک: تجارت الکترونیک به معنای خرید قطعات و مواد و سایر ملزومات، فروش، کنترل فروش و اداره امور مشتریان از طریق شبکه‌های کامپیوتری است. یعنی یک شبکه منسجم کامپیوتری مبادی ورود کالا و سازندگان و فروشندگان را به داخل شرکت و

در چند دهه گذشته تغییرات بسیار اساسی در زمینه مدیریت سازمانها در جهان رخ داده است. استفاده از ابزارهای جدید مدیریت به سرعت در سطح شرکتها گسترش یافته و روزبه‌روز تعداد شرکتهایی که با مهندسی مجدد به تغییرات جدی در نحوه مدیریت می‌پردازند، افزوده می‌شود. بسیاری از این تغییرات و درحقیقت زیربنای اصلی تمامی این تغییرات، گرایش به سمت ایجاد نظامهای یکپارچه کامپیوتری است که با معرفی سخت‌افزارها، نرم‌افزارها، و وسایل ارتباطی پیچیده در سطح دنیا توأم می‌باشد. در قدیم و حتی تا ده سال پیش عنوان شغلی «کارگر اطلاعات» اصولاً در نظام کارگری دنیا معنی نداشت ولی اکنون در وزارت کسار آمریکا شغلی تحت عنوان

سازمانهای

قرن بیست و یکم



از: دکتر هلیسا لاری

شوشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

فعلی به ساختاری که بتواند با نیازهای آتی مطابقت داشته باشد حرکت کرد؟

قبل از هر چیز باید دانست که پایه و بنیان تمامی نظامهای جدید بر این فرض قرار می‌گیرد که شرکت دارای محصولی با کیفیت قابل قبول مشتری است. بنابراین وجود یک نظام کیفیت قابل قبول و استانداردهای مربوطه از پیش‌فرضهاست. در غیر این صورت باید ابتدا نظام تضمین کیفیت ایجاد شود و سپس به کار برنامه‌ریزی جهت رسیدن به سایر اهداف پرداخت. علی‌رغم اینکه معرفی استاندارد ایزو ۹۰۰۰ و رقابت شرکتها در جهت دریافت گواهینامه توانسته است قدری به بهبود نظام تضمین کیفیت در شرکتها کمک کند، ولی هنوز

سپس به مشتری متصل می‌کند.

۴ - سازمانهای مجازی (VIRTUAL ORGANIZATION): مجموعه‌های سازمانی شرکتها به سستی حرکت می‌کنند که تدریجاً مسئله حضور شرکتها و حتی کارکنان در یک مجموعه فیزیکی و در چارچوب زمانی خاص، فلسفه وجودی خود را از دست می‌دهد. شرکتها، واحدهای تابعه و کارکنان از طریق شبکه‌های کامپیوتری به یکدیگر متصل هستند و با استفاده از نرم‌افزارها و سخت‌افزارهای ارتباطی، نظام مشارکت در اطلاعات و نظام مشارکت در نرم‌افزارهای عملیاتی می‌توانند ارتباط کامل برقرار کنند. در این سازمانها مسئله زمان و مکان مشخص برای انجام یک عمل یا وظیفه تعریف سنتی خود را از دست می‌دهد.

«KNOWLEDGE WORKER» تعریف شده است که شامل تمام کسانی است که به‌نوعی به ایجاد، پردازش، و نگهداری اطلاعات و داده‌ها می‌پردازند. بنابراین امروزه با سازمانهای جدیدی روبرو هستیم که دارای مشخصات زیر هستند:

۱ - بین‌المللی بودن: با توجه به گسترش تجارت جهانی و آنچه که سازمانهای بین‌المللی در جهت یکپارچه شدن تجارت دنیا انجام می‌دهند، شرکتها جنبه محلی بودن خود را از دست می‌دهند و تدریجاً باید ورودیهای خود را از نقاط مختلف دنیا وارد کنند و خروجیهای خود را به بازارهای جهانی بفرستند و این یکی از شروط بقای آنهاست.

۲ - نحوه رقابت جدید: امروزه با ایجاد یک سایت در مجموعه گسترده شبکه جهانی می‌توان

است و با وجود استاندارد ایزو در اکثر کارخانجات، فرض می‌شود که اصول کیفیت توسط همه شناخته شده است. از کیفیت که یک قدم جلوتر بگذاریم و مشکل آن را حل شده تصور کنیم، مسئله برنامه راهبردی (استراتژیک) مطرح است. در ایران چند شرکت را می‌توان مثال زد که برنامه راهبردی را تا سطح عملیاتی تعریف کرده و افراد، آن را به صورت اهداف اجرایی بطور کنشی در دست داشته باشند؟ قطعاً تعداد آنها زیاد نیست. مشکلی که در تهیه برنامه راهبردی در ایران به‌طور اعم به چشم می‌خورد این است که واقعاً هدف از برنامه‌ریزی راهبردی (اگر بتوان این برنامه‌ها را راهبردی دانست) تامین خواسته‌های داخلی شرکت و هدایت شرکت بر مبنای آن برنامه نیست. بطور سنتی در

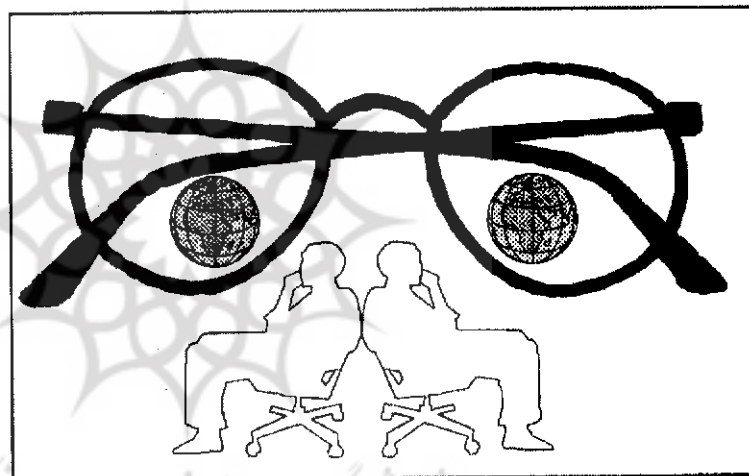
دوم: فقدان یک سیستم تحلیل علل بروز مشکلات کیفی است. آنچه که رسم است این است که اغلب مشکلات کیفی بدون استفاده از یک روش علمی شناخته شده بطور بسیار سطحی تحلیل می‌شوند و راه‌حلهای پیشنهادی برای حل مشکلات، اغلب جنبه پیشگیری علت را ندارند و فقط معلول را اصلاح می‌کنند. حتی از ابتدایی‌ترین ابزارها مثل نمودار علت و معلول یا روش تجزیه و تحلیل علل بروز عیب (FMEA) و سایر روشهای متداول که در سی سال گذشته در دنیا به‌اجرا درآمده است، استفاده صحیح نمی‌شود. اگر هم شده، بیشتر حالت نمایشی داشته است. به قوت می‌توان گفت که شاید در اکثر کارخانجات نمی‌توان یک حلقه کامل شناخت مشکل، برنامه‌ریزی، اجرا و پیگیری از

دو پایه اساسی این نظام را نمی‌توان بطور کامل در بسیاری از شرکتها مشاهده کرد و فقدان این دو پایه نشانه وجود ضعف در نظام تضمین کیفیت (و نه الزاماً در نظام کنترل کیفیت) است. این دو پایه را به اختصار می‌توان به شکل زیر تعریف کرد. اول: با وجود اینکه نقاط کنترل کیفیت در اکثر شرکتها تعریف شده و آماری که در آن نقاط جمع‌آوری می‌شود، روشن است ولی هنوز معلوم نیست که چگونه از آمار جمع‌آوری شده استفاده می‌شود. در یک نظام مناسب، باید این آمار جمع‌آوری شده پردازش شود و وارد نظامی گردد که این آمار را ثبت کرده و براساس آن گزارشهای مختلف تهیه کند، این نظام باید یک حلقه کامل را طی کند. به این ترتیب که آمارهای خرابی یا مشکلات وارد نظامی جهت تجزیه و

استفاده از ابزارهای جدید مدیریت به‌سرت در شرکتها در حال گسترش است.

کارگر اطلاعات به‌کسی اتلاف می‌شود که به‌نوعی به ایجاد، پردازش و نگهداری اطلاعات و داده‌ها می‌پردازد.

در قرن بیستویکم شرکتها جنبه اصلی بودن خود را از دست می‌دهند.



ایران برنامه راهبردی برای ارائه به سازمانهای محیط بر شرکت تهیه شده است و به همین دلیل است که بسیار کلی و اغلب با اهداف خیالی و بدون ارائه برنامه اجرایی تهیه می‌شوند. بنابراین باید در روش تهیه برنامه‌ریزی راهبردی و استفاده از آن تجدیدنظر کرد. اگر اهداف بصورت کلی و غیرکمی ارائه شود، کنترل برنامه بسیار سخت است. حتی اگر اهداف به صورت کمی ارائه شود باید برای سطوح پایین‌تر هم تعیین شود. مثلاً اگر هدف تولید ۱۰۰/۰۰۰ واحد محصول است این عدد باید دقیقاً تا سطح سرپرستی در شرکت تعریف و معلوم شود که ۱۰۰/۰۰۰ واحد محصول چه سهم مشخص کسی برای واحدهای تحت پوشش ایجاد خواهدکرد. علاوه بر آن اهداف جنبی مثل افزایش درصد ساخت داخلی،

عدم وقوع مجدد را یافت. روشهای دیگر کیفی هم که بر پایه شناخت نیازهای مشتریان و تعریف آن در محصول و تولید وجود دارد (مثل QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT) تقریباً و تحقیقاً از تئوری به عمل تبدیل نشده است و اگر هم عده نادری از آن مطلع هستند، کمتر آن را پیاده کرده‌اند، درحالی که سالیان سال این ابزار در دنیا مورد استفاده بوده است. پس اولین قدم در این مسیر، رفع دردسرهای کیفی فوق و ایجاد نظام کیفی به طریقی است که بتواند با ابزارهای شناخته شده علمی، خواسته‌های مشتریان را تبدیل به مشخصات فنی تولید کند، نظام پیشگیری صحیح ایجاد کند و بتواند بطور علمی به تحلیل مسائل کیفی بپردازد. البته در مورد کیفیت و نیازهای آن کتابها نوشته شده

تحلیل گردد و در آن نظام عملیات اصلاحی و بخصوص عملیات پیشگیری تعیین شود. سپس این نظام بتواند کنترل بر عملیات پیشگیری و اصلاحی که اجرا می‌شود داشته باشد و از روی نقاط کنترل کیفیت مجدداً آماریگیری کند و آنقدر این حلقه را ادامه دهد تا مشکلی دیگر تکرار نشود. متأسفانه شاید از تمام نظامهای تولیدی ایران کمتر از ده درصد توان انجام این کار را داشته باشند. علت این است که وقتی عملیات پیشگیری تعیین می‌شود، از آنجا ممکن است ریشه عیب در نیروی انسانی، مواد، ماشین‌آلات و یا روشها و غیره باشد که هرکدام از این عوامل، نیاز به یک نظام برنامه‌ریزی و پیگیری برای برنامه‌ریزی رفع اشکال دارند که متأسفانه اغلب شرکتها دارای نظام ترکیبی فوق نیستند. مشکل

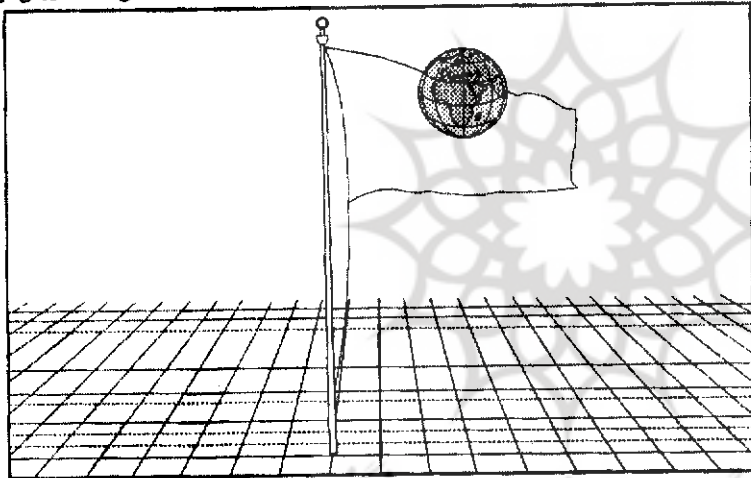
مشرخصی می‌کند، اداره کارگزینی واحد سرویس‌دهنده و آن شخص مشتری است. این مسئله‌ای است که متأسفانه در شرکتها رعایت نمی‌شود و جلب رضایت مشتری فقط به معنای جلب رضایت مشتریان خارج از شرکت تعریف می‌شود. بنابراین اگر یک کارمند دسترسی به تلفن برای تماس خارج از شرکت ندارد (و نیاز به آن دارد) آن وقت این یک مشتری ناراضی است و شرکت مسئول است که رضایت او را جلب کند.

به‌طورمثال اگر روش خرید را در نظر بگیریم، فعالیت تهیه فهرست فروشندگان معتبر یک فعالیتی است که ارزش‌افزوده دارد. چون می‌تواند کیفیت کالای تحویلی به مشتریان را بالا ببرد. نظام پیچیده تصویب خرید که نیاز به ۱۰ امضا دارد یک فعالیت کاهش‌دهنده ارزش‌افزوده

می‌شود یا خیر؟

مسئله مهم دیگر که توجه به آن، امروزه از اولویتهای سیستم‌های مدیریتی است، مسئله مدیریت فرایندهاست. باید در شرکت فهرستی از فرایندهای اصلی (مثل خرید مواد اولیه، تولید، فروش، خدمات پس از فروش و غیره) و فرایندهای پشتیبانی (مثل امور اداری، مالی و غیره) تهیه شود و تمام کارهای شرکت در چارچوب این فرایندها تعریف شود. مثلاً از ورودی یک شرکت تا خروجی آن می‌توان فرایندهای زیر را تعریف کرد:

- فرایند خرید مواد اولیه و قطعات
- فرایند ورود مواد اولیه و قطعات به شرکت
- فرایند بازرسی مواد اولیه و قطعات وارده
- فرایند تحویل به خطوط تولید
- فرایند تولید



پایین آوردن سطح تولف خطوط، درصدها ضایعات و غیره نیز به صورت کمی تعریف و مجدداً در سطوح پایین‌تر با عدد و رقم به صورت هدف تعریف شود. همین‌طور در مورد کیفیت می‌توان معیاری مثل امتیاز منفی محصول را تا سطح سرپرستی تعریف کرد و جزو برنامه راهبردی قرار داد. هدفهای دیگر می‌تواند شامل کاهش درمصدی از قیمت تمام شده، ارائه سیستم‌های جدید، بهبود روشهای موجود، و غیره باشد. پس برنامه راهبردی باید بتواند دقیقاً اهدافش را به صورت کمی تعریف کند و بیان اهداف غیرعددی را به حداقل برساند. در کنار این برنامه راهبردی لازم است برنامه اجرایی که در آن این اهداف عددی تا سطح سرپرستی تعریف می‌شوند، ضمیمه گردد. داشتن اهداف کمی به تنهایی نمی‌تواند

با ایجاد یک سایت شرکتها می‌توانند وارد بازار رقابتی شوند.

رقابت دیگر مفهوم سستی خود را از دست داده و محدوده آن گستره جهانی یافته است.

در سازمانهای مجازی مسئله زمان و مکان تعریف سستی خود را از دست می‌دهد.

است و علت آن این است که تحویل جنس به مشتری را طولانی می‌کند و باعث کاهش رضایت مشتری می‌شود. بنابراین تمامی فعالیتهای شرکت را که در چارچوب فرایندهای مختلف تعریف شده‌اند باید به طریق فوق تحلیل کرد و فعالیتهای افزایش ارزش‌افزوده را تقویت و کاهش داده را اصلاح کرد. این پایه نظام مدیریت فرایند است و معیاری هم برای خوب و بد بودن و سنجش عملکرد فرایندها باید تعیین شود.

باتوجه به مشکلات موجود در ایران مسئله تسعیمین نظام سنجش و الگوبرداری (BENCHMARKING) هم از داستانهایی است که قطعاً باید مورد توجه قرار گیرد و با برنامه صحیح دنبال شود. باید نظام یا نظامهای مشخصی در دنیا به‌عنوان الگو انتخاب شود و بر مبنای آن برنامه‌ریزی صورت پذیرد. □

● فرایند بازرسی
● فرایند تحویل به فروش
● فرایند فروش
● فرایند خدمات پس از فروش.
بعد از تعریف تمام فرایندها، هیچ کاری در شرکت نمی‌تواند انجام شود مگر اینکه قسمتی از یک فرایند باشد. بعد از تعریف تمام فرایندها، عملیاتی را که ارزش‌افزوده دارد و آنهایی که ارزش‌کاهنده دارد روشن ساخت و منابع شرکت را در جهت تقویت فرایندهایی سوق داد که انجام آنها ارزش‌افزوده ایجاد می‌کند. معیار ارزش‌افزوده و ارزش‌کاهنده، افزایش یا کاهش رضایت مشتریان است.

باید توجه کرد که وقتی از مشتریان صحبت می‌شود، منظور فقط مشتریان خارج از شرکت نیست، بلکه اگر یک نفر در شرکت درخواست

شرکت را در جهت صحیح هدایت کند، یک برنامه راهبردی باید بر محور کسب رضایت مشتری و افزایش آن در طول زمان تهیه شود. یعنی هر عملی که به‌عنوان یک فعالیت در برنامه راهبردی نشان داده می‌شود باید روشن کند که موقعیت رقابتی شرکت را چگونه می‌توان بهبود بخشید و در ضمن چه اثری در افزایش رضایت مشتری دارد. اگر نمی‌توان عملی را به یکی از دو عنصر فوق ربط داد آن وقت در قرارداد آن عمل در برنامه راهبردی باید تردید کرد. باید در نظر داشت که موقعیت رقابتی شرکت و بهبود آن از طریق دو عامل افزایش رضایت مشتری از لحاظ کیفیت و تسریع در انجام خواسته‌های مشتری صورت می‌پذیرد. لذا باید دید آیا هر عنصر برنامه راهبردی روشن می‌کند که با انجام آن چگونه خواسته کیفی مشتری بهتر یا سریعتر پوشانده