

اهمیت وجود رویکرد سیستمی در به کارگیری شش سیگما

علیرضا مجاهدی نسب

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی در سازمان مدیریت صنعتی

کارشناس مدیریت صنعتی

مدیر عامل شرکت رادان تحریر

alireza@mojahedi.ir

چکیده

سمینار حاضر با توجه به هدف رویکرد سیستمی که همانا برپا کردن پایگاهی است نظری و عملی برای ایجاد نهادینه ساختن ظرفیت بازآفرینی و توسعه پایدار در سازمانهای پیشتاز، در پی بنیانگذاری رویکردی است ژرف، فراگیر و فراسونگر به ماهیت پدیده سازمان، نقش مدیریت ستادی، رهبری تحول، برنامه ریزی استراتژیک و معماری سازمانی. در این فرصت سعی شده است تا مخاطب را به اهمیت وجود نگرش جامع و کلی به تعاملات اجزای سازمان و تعاملات سازمان با محیط در تعریف و تعیین پروژه های بهبود به خصوص پروژه های شش سیگما در سازمان واقف نموده تا مدیران ارشد سازمانها بتوانند منابع خود را فقط در پروژه هایی که در راستای شکل دهی به ساختاری که برای فعالیت سازمان خود در پارادایم بعدی که برای آینده آن متصور شده اند به کار گیرند.

کلمات کلیدی

شش سیگما، رویکرد سیستمی، مدیران ارشد، زمان بهبود، پارادایم

مقدمه

چرا بیشتر شرکتهایی که پنج سال پیش در فورچون ۵۰۰ لیست شده بودند امروز یا منقرض شده اند و یا دیگر هرگز نتوانستند در آن لیست باقی بمانند؟

آیا چون چیزی به اسم شش سیگما به گوششان نخورده بود؟ یا اصلاً نمیدانستند ایزو ۹۰۰۰ چیست؟ یا شاید نتوانسته بودند با استفاده از یکی از مدل‌های تعالی سازمانی نقاط قابل بهبود خود را شناسایی کرده و بهبود بخشند؟

اتفاقاً بسیاری از آن شرکتهای خوبی از این ابزارها استفاده میکردند. پس مشکل در کجا بود؟

مشکل در عدم توجه کافی به تغییرات محیط بود. یکی از اصلی ترین دلایل شکست سازمانها تغییر ماهیت بازی است چرا که موفق، با تحولی که با موفقیتش در محیط ایجاد میکند باعث میشود خود آن کار تغییر کند و اگر خودش را تغییر ندهد نمیتواند از عهده آن برآید. یعنی موفق موفق میشود تا صورت مسئله را پاک کند و دیگر راه حلهای فعلی به دردش نمیخورد و اگر تصور کند که راهی که او را به موفقیت رسانده خوب

بوده پس ادامه همان روش یا زیاد داشتن آن چیز بهتر است، با این کار فقط در جا زده است و شکست میخورد. این مقاله سعی دارد مدیران را به اهمیت نگاه جامع و فراگیر و فراسو نگر واقف سازد تا با درک تغییرات محیط و ایجاد تصویری از پارادایم بعدی ساختار سازمانشان را بر مبنای دست یابی به آن ساختاری که برای فعالیت در پارادایم بعدی برای سازمانشان لازم دارند شکل دهند و تغییرات سازمانی و بهبودهای پروژه ها، فرایندها و عملکردها را بر آن مبنی استوار سازند.

متن مقاله

مدیران سازمان باید به جای پارو زنی و پرداختن به کارهای اجرایی به نوابری پرداخته و با در نظر داشتن اهداف بلند مدت سازمان از پرداختن به پروژه هایی که صرفا بهبود بوده ولی در راستای شکل دهی با ساختار سازمان فردا نیستند خود داری نماید.

این مدیر است که باید تشخیص دهد کجا میخواید باشد و دنبال هر ابزاری نباشد که اگر امروز ابزار جدیدی معرفی میگردد در پی استفاده از آن باشد بلکه باید اول رویکرد و نگرش را درست کنیم تا آینده را تشخیص دهیم بعد از ابزار مناسب آن استفاده کنیم. نقش مدیر قبلا مدیریت عوامل بود ولی امروزه عوامل خود مدیریت شده اند و نقش مدیر مدیریت تعامل بین آنهاست مثلا بین شش سیگما و Integration و هماهنگی ایجاد کرده و بدانیم که این ابزارها را کجا و در چه زمانی به کار ببریم تا زودتر و کم هزینه تر به اهداف سازمان برسیم.

وقتی یک ابزار درست جواب داد تصور میکنیم پس بیشتر داشتن ابزار بهتر است و چون میخوایم از طرفی بهتر و سریعتر عمل کنیم و دائما ابزار عوض میکنیم و یا هر ابزار جدیدی را به کار ببریم نهایتا با جعبه ابزار بسیار سنگین و کلاف سردرگمی مواجه میشویم و باز وقتی ابزار جدیدی را میبینیم از آن استفاده میکنیم چون فکر میکنیم دواي درد ما همین است در حالیکه گرفتار میشویم و این کلاف سردرگم بزرگ و بزرگتر میشود چون مشکل در جای دیگریست و به قول مولانا که میفرماید:

مشکل اندر مشکل اندر مشکل است

بند بر پای نیست بر جان و دل است

اول باید بدانیم میخوایم کجا برویم و بعد از آن است که میتوانیم ابزار درستی را برای رسیدن به آن انتخاب کنیم و لازمه آن این است که با دیدی فراگیر و فراسونگر که همان دید سیستمی است به سازمان و محیط اطراف آن نگاه کنیم این نقش مدیران امروزی است که به جای پارو زنی به نوابری بپردازند و با دیدی فراگیر و فراسو نگر بتوانند از این ابزارها به خوبی در جهت ایجاد وحدت در عین کثرت استفاده کنند. ببینند چگونه میتوانند به درستی از ابزارهای مختلف مدیریتی که بالغ بر ۱۱۳۰ ابزار است در کنار هم و از هر کدام در جای مناسب استفاده نمایند.

متاسفانه تا زمانی که این ابزارها را فقط برای گواهینامه هایشان میخوایم این کلاف را پیچیده تر میکنیم و در نهایت وقتی مشتریان ما عملکرد و توانایی واقعی و عملی ما را میبینند و میسنجند و با رقبایمان مقایسه میکنند و هرگز این گواهینامه ها عملکرد ضعیف ما را توجیه نمیکنند. اگر به دنبال موفقیت هستیم باید هزینه کمتری را به مشتری تحمیل کنیم و یکی از علل اصلی پیدایش این ابزارها، افزایش راندمان و کاهش خطا به منظور کاهش هزینه مشتری و بهای تمام شده است.

اینکه از همه ابزارها استفاده کنیم و تیم درست کنیم و ... و آخرش زودتر از موعد نرمال نابود شویم صرفا ناشی از دید کوتاه نگر و عدم وجود یک دید بلند مدت و کلان و سیستمی در سازمان است. مثل پسری که به آب نبات فروشی میرود که صبح مغازه به او اختیار داده از چیزی هر چقدر که میخواید بردارد. او ظرف بزرگی پر از آب نباتهای رنگارنگ بر میدارد. ولی در نهایت دل درد میگیرد و یا حتی از آب نبات خسته میشود.

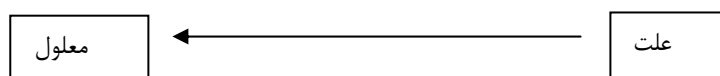
تعریف و تفاوت های دید سیستماتیک و سیستمیک

بهتر است با مقایسه تفاوت های دیدهای سیستمیک و سیستماتیک به تعاریف مشترک بهتری از رویکرد سیستمی دست یابیم تا ادامه مقاله را بر اساس همین تعاریف مشترک پیگیری نمایم:

۱. در تعریف دید سیستماتیک یعنی دید منظم، یعنی تابع یک سیستم از پیش تعریف شده، یک چهارچوب و ضوابط خاص ولی دید سیستمیک یعنی نگاهی جامع و کل نگر، وقتی به صورت جامع به سیستم نگاه میکنیم بسیاری از چیزهایی که قبلا ندیده بودیم را میبینیم. از جمله تعاملات اجزای سازمان تعاملات عوامل بیرون سازمان با یکدیگر و تاثیر آنها بر روی سازمان
۲. در دید سیستماتیک روش عمده ما روش تحلیلی است. روش تحلیلی در واقع روش تقلیلی است و میگوید کل چیزی جز جمع اجزا نیست. دید سیستمی معتقد است با اینکه محتوی بسیار مهم است، رابطه بین اجزا بسیار مهمتر است و این تعامل و رابطه است که باعث میشود کل بزرگتر یا مساوی و یا کوچکتر از مجموع اجزا شود.
۳. در سیستم معتقدیم کل از اجزایی تشکیل شده و برای شناخت کل باید اجزا را جدا کرده و بشناسیم تا به شناخت کل برسیم در حالیکه دید سیستمی میگوید برای شناخت کل باید رابطه اجزا را بشناسیم. چون ترکیب دو جز لزوما نتیجه دلخواه ما را ندارد. بازدهی دو گروه دو نفره اگر باهم یک گروه شکل دهند برابر با بازدهی چهار نفر نیست. یا کمتر یا بیشتر یا حتی مساوی با همان ۲ نفر است. کلر و سدیم هر دو برای سلامتی انسان ضرر داشته و به نوعی سمی هستند. شاید تصور کنیم ترکیب اینها سم خطرناک تری ایجاد کند در حالیکه با ترکیب این دو ماده سمی نمک طعام بدست می آید بسیار برای بشر حیاتی است.
۴. دید سیستماتیک معتقد است باید اجرا را بهبود دهیم تا کل بهتر شود ولی دید سیستمی معتقد است باید رابطه اجزا را بهبود بخشیم تا کل بهتر عمل کند. مثلا با تعویض پردازشگر یک کامپیوتر قدیمی با یک پردازشگر بسیار جدید و نصب آن بر روی همان برد قبلی کارایی سیستم شاید بسیار کمتر از آنچه که کارایی پردازشگر جدید به تنهای میتواند افزایش دهد افزایش یابد.
۵. در نگرش متعارف چیزی داریم به اسم نرمال. هر چیز خوب و صحیح و سالم و استاندارد و تعریف شده را نرمال مینامیم که وقتی سیستم رفتار از این چهارچوب خارج شد میگوییم سیستم مشکل دارد و در آن صورت به دنبال راه حلهایی برای رفع کردن آن میگردیم. در نگرش سیستمی مسئله را جور دیگر تعریف کرده و جور دیگر نیز حل میکنیم. مشکل در دید سیستمی در اصل آینده نامطلوب مستتر در وضع موجود است و اگر تغییری در سیستم ندهیم میرود که پیش بیاید. به عبارتی دیگر آینده در زمان حال جاری است. خوب میدانیم که آینده ای وجود ندارد که بخواهیم به آن برسیم یا کشف کنیم بلکه آینده خودمان را امروز با تصمیمهایی که میگیریم میسازیم و در اصل امروز ما آینده خود را خلق میکنیم. پس اول باید تصمیم بگیریم و تعریف کنیم که آینده مطلوب چیست و بعد از آن نظامی را بیافریم که بتواند به آن مطلوب تحقق بخشد. به عبارتی ساده تر تعریف وضع مطلوب و ابداع وسائل تحقق آن.
۶. در نرم دوست داریم وضعیت تغییر نکند و اگر تغییر کند بد است چون میخواهیم از نرم خارج نشود ولی در نرماتو و رویکرد سیستمی با توجه به اینکه تغییرات محیط را درک میکنیم و مسیر تغییرات را میبینیم اگر تغییر نکنیم به آن آینده نامطلوبی که میبینیم با ادامه روند فعلی در حل رخ دادن است دچار میشویم به عبارتی ساده تر در نرم ساخت داری مهم است در نرماتو ساخت آفرینی.

رابطه علت و معلول در دید سیستمی

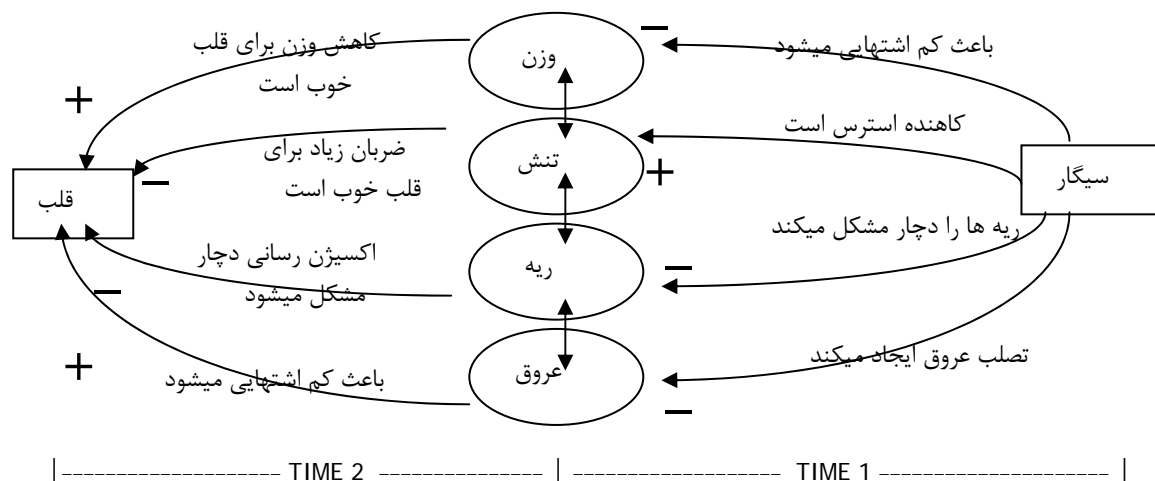
همانطور که در شکل ۱ ملاحظه میکنید یک دید خطی در مورد علت و معلول داریم و به دنبال وقوع یک مسئله در پی یافتن علت آن هستیم.



تصویر ۱ - رابطه علت معلول در دید سیستماتیک

ولی در دید سیستمی اصلا در پی این نیستیم که به دنبال معلول باشیم. در دید سیستمی اصولا رابطه علت و معلول خطی نیست. بلکه عوامل مختلف و تعاملات بین این عوامل مختلف را جستجو کرده و بررسی میکنیم چرا که در اصل وقتی این عوامل دچار کنش و واکنش میشوند برآیند آنها به معلول منتج میشود و رابطه دیگر یک رابطه خطی نیست.

در تصویر ۲ این عوامل در مثالی ترسیم شده اند. علت ما در اینجا سیگار نامیده شده است به تنهایی و مستقیما بر روی قلب اثر نمیگذارد بلکه با تاثیر بر روی عوامل دیگر و تغییر رابطه و تعاملات این عوامل قلب را از برآیند این تعاملات متاثر میکند



تصویر ۲ - رابطه علت و معلول در رویکرد سیستمی

به عنوان مثال بدن ما با توجه به برآیند این روابط عکس العمل نشان میدهد. مثلا وقتی احساس خستگی دست میدهد سیگار چون باعث آرامش میشود استفاده میشود که آن بر روی ریه اثر گذاشته و به نوعی آنها را قیر اندود میکند باعث خشکی عروق میگردد. کلسترول خون بالا میرود تا به نوعی عروق را روغن کاری کند ولی همان عامل باعث خشک شدن کلسترول بر روی عروق میشود و این باعث تنگ شدن عروق میگردد و عروق ناراحت نیز باعث افزایش تنش میگردد و کل سیستم در بلند مدت رو به زوال میرود. در حالیکه در لحظه اول استفاده از سیگار احساس آرامش میکنیم.

اینها در دو بعد زمانی کوتاه مدت و فوری که محسوس هم هست و در بلند مدت که طولانی و نا محسوس میباشد اثر میگذارند. به عبارتی نگاه در تایم ۱ یک دید کوتاه نگر است و اگر نتوانیم افق را وسیع ببینیم و نتیجه تایم ۲ را اکنون ببینیم منابع و زمان را در جای مناسب استفاده نکرده و آنها را از دست داده ایم و چاره ای جز تسلیم شدن به شکست نداریم.

در یک لوپ کوتاه مدت و بلند مدت رابطه علت و معلول در مکان و در یک زمان قطع میشود و در زمان یا مکان دیگر ممکن است در جهت متضادی قرار بگیرد.

روشهای حل مسئله

به طور عموم چهار رویکرد برای حل مسائل وجود دارد:

- ۱- Solve کردن: چاره نسبی است. استفاده از شعور- رفع انحراف از نرم - مسائل را منفصل از هم میبیند
- ۲- Resolve کردن: چاره بهینه و سیستماتیک کردن است. استفاده از روش علمی (آمار و مدل‌های ریاضی) - مسائل را هم بسته میبیند و معتقد است مسائل به نوعی اهم در تعاملند و به هم گره خورده اند

- ۳- Absolve کردن: انکار کردن مسئله است. Error of omission اشتباه به نفع کاری نکردن. گاهی کاری نکردن بهترین راه حل است.
- ۴- Dissolve یا Dissolution : طرحی نو در افکندن - نظام ناکارآمد را کلا با نظام دیگر جایگزین کردن - باز آفرینی نظامی جدید. ساخت داری را نفع و به ساخت آفرینی میپردازد

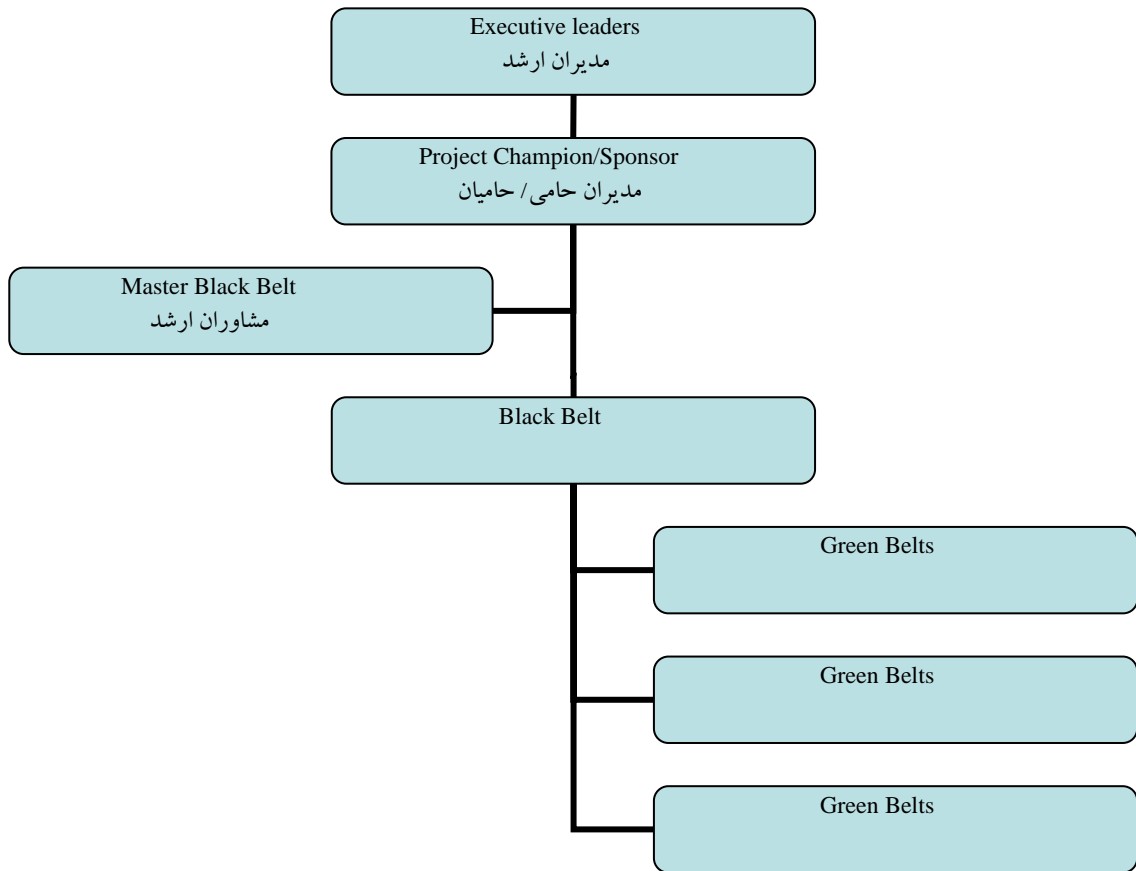
از نظر دید سیستمی برای حل مسائل باید از راه حل چهارم استفاده کنیم و به یک redesign احتیاج داریم نه re engineering و برای طراحی مجدد حتما باید از همه عوامل و ذی نفعان استفاده کرد. اگر عوامل خودشان هم مجری و هم تغییر شونده باشند و هم تغییر دهنده تغییرات بهتر و با سرعت بیشتری رخ میدهد. یکی از مهمترین ذی نفعانی که اغلب دیده هم نمیشوند همسران کارکنان هستند که حتما باید در طراحی مجدد از آنها استفاده کرد و به آنها توجه نمود و آنها را در منافع دخیل کرد. در اصل من به ما تبدیل میشود و ما وسیع میشود و این وسعت چیزها زیادی را تغییر میدهد.

Redesign کار همه است نه یک گروه معین و همه به نوعی در این تصمیم گیری تاثیر گذار هستند و باز طراحی زودتر از مهندسی مجدد و پنج مارکینگ به نتیجه بهبود میرسد.

در شش سیگما به دنبال ایجاد پروژه هایی میرویم که اصلاحاتی را ایجاد کنیم. ولی قبل از آن اگر دید جامع نگر داشته باشیم میتوانیم به این سوال پاسخ دهیم که خود این کار آیا اصولا درست است یا خیر؟ و این به معنی ساخت آفرینی است. یعنی InterActive بودن. برنامه ریزی تعامل داشتن. آینده نه قابل دیکته شدن است و نه قابل پیش بینی. بلکه آینده قابل ساخته شدن است و آینده ای وجود ندارد که بخواهیم به آن برسیم و یا کشفش کنیم بلکه امروز آنرا میسازیم. در مسیری که قرار میگیریم.

فاصله و وضع حال و آینده دلخواه ما را همت و اعتماد به نفس ما تعیین میکند. مقداری از آن برآوردی از قدرت و مقداری دیگر جسارت و شهامت ما است. سه عامل جبر، انتخاب و شانس با هم در تعاملند که باعث میشوند آینده مورد نظر ما اتفاق نیفتد و گاهی به دلایل غلط برنده میشویم و یا به دلایل غلط بازنده میشویم. با تمرین بیشتر در واقع شانس بد را کم میکنیم. روی قسمتهای جبری نمیشود کار زیادی کرد ولی امروز میتوانیم ابزارهایمان را انتخاب کنیم.

ساختار اجرایی شش سیگما و وظایف مدیران ارشد

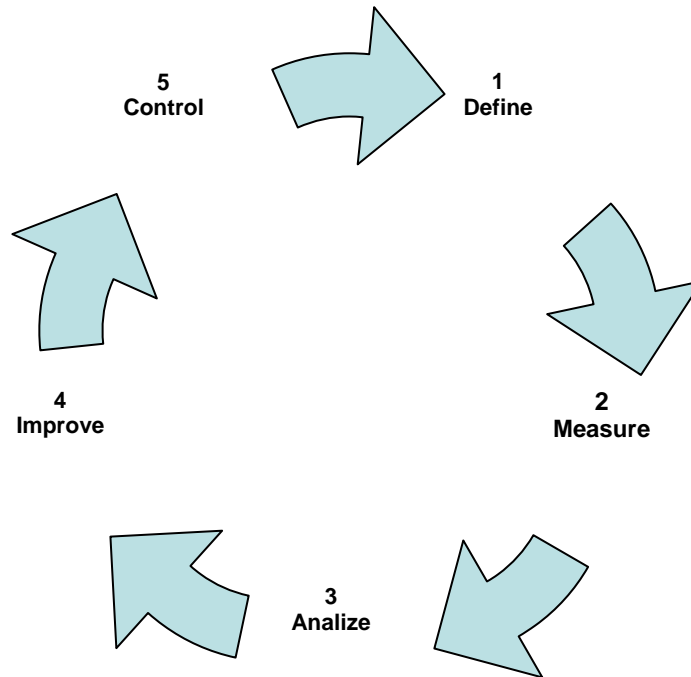


تصویر ۳ - چارت سلسله مراتب در شش سیگما

هدف این مقاله بیشتر مدیران ارشد اجرای پروژه های شش سیگما بخصوص در فاز Define میباشد که نسبت به اهمیت انتخاب درست ابزارهای مدیریتی آنان را آگاه تر کند تا از سرمایه گذاری خود به درستی استفاده نمایند.

امروزه مدیران احتیاج دارند نه که با کاری مخالفت کنند بلکه موافقت کنند کاری را انجام ندهند. امروز دیگر بهبود بخشی از بازی نیست بلکه خود بهبود است ولی اگر ندانیم که چه چیزی را باید بهبود بدهیم در اصل موفق میشویم که خودمان را شکست دهیم چون شاید چیزی را بهبود بخشیم که در واقع شکست ما را تسهیل کند و تنها با دید فراگیر و فراسو هست که میتوانیم به نوابری قوی سازمان دست رسیده و همواره مسیر و آینده سازمان را تشخیص دهیم. کشتی تایتانیک یک پدیده بود ولی مشکل نوابری داشت. موتورخانه آن به خوبی کار میکرد تا با سرعت بیشتری با کوه یخ اثابت کند. اگر سازمان را به کشتی تایتانیک تشبیه کنیم در صورت عدم وجود یک دید سیستمی و عدم اطلاع از کوه یخ موجود در مسیر هر نوع بهبود در موتورخانه یا سایر قسمت های کشتی اتلاف وقت و از دست دادن بیشتر منابعی خواهد شد که در نهایت به نابودی کل سازمان می انجامد.

فاز تعریف در چرخه DMAIC و DMADV در متدولوژی شش سیگما



تصویر ۴ - فازهای شش سیگما

فاز Define یا فاز تعریف مسئله مهمترین بخش هر پروژه شش سیگما میباشد. این مقاله فقط به این فاز اول میپردازد. باید به چند سوال مهم پاسخ دهیم اینکه چرا مهم است روی این پروژه کار کنیم؟ آیا خود این قسمتی که میخواهیم اصلاحش کنیم برایمان لازم است؟ آیا این پروژه و فرآیند در آن ساختاری که برای سازمانی که قرار است در پارادایم بعدی فعالیت نماید متصور شده ایم همچنان وجود خواهد داشت؟ باید قصد ما از اجرای این پروژه و محدوده و بدست آوردن یک زمینه ذهنی از فرآیند و مشتری را تعریف کنیم و برایمان کاملا روشن باشد. صرف نمودار پارتو برای شناخت مهمترین مشکل کافی نیست. باید همواره هدف کلان و مقصد بلند مدتی که در vision سازمان ترسیم کرده ایم را مد نظر داشته باشیم و ببینیم که آیا اصلا فرایندی که میخواهیم بهبودش بدهیم ما را به آن هدف نزدیکتر میکند؟

نکته حائز اهمیت دیگری که وجود دارد توجه به زمان بهبود است که گاهی اوقات لازم است اصلاحات را به زمان دیگری موکول کنیم و همه چیز بستگی به شرایط دارد. مثلا ترک سیگار خوب است ولی ترک سیگار در زمان نامناسب مثل ورزشکستگی باعث میشود که خود ترک سیگار بیش از ورزشکستگی به بدن ما ضرر بزند.

برای این منظور باید یک **Unlearning** کنیم. یک نوع آموزش فکنی. دانش ما، تربیت ما و محیط اجتماعی و عوامل دیگر ساختار ذهنی ما را شکل میدهند اینها مانع از آن هستند که بتوانیم فراتر از آنچه که اطرافمان را گرفته است را ببینیم. بنابر این باید آموخته ها و دانسته هایمان را کنار بگذاریم تا بتوانیم ماورای آنچه که آموخته ایم را با دید جداگانه ای ببینیم و تصور کنیم. آنوقت است که میتوانیم در حله اول هدف کلان درستی را انتخاب کنیم و حله دوم از ابزار درستی به درستی استفاده کنیم تا جلوتر از دیگران به اهداف برسیم.

دو مثال از ادبیات فارسی

داستان مرغان کمال جوی عطار نیشابوری: مرغها از زندگی روز مره خسته شده بودند که هر روز کاری جز دانه خوردن و تخم گذاشتن و بالا و پایین پریدن ندارند. پیش هدهد رفتند و از او سوال کردند و او گفت در کوه قاف سیمرغی هست و پیش او بروید و از او بپرسید. او راه کمال را به شما نشان خواهد داد. ولی راه سختی در پیش دارید باید از هفت کوه و هفت دریا و ... بگذرید. ولی عده ای همت کردند که بروند و برخی جا

ماندند. در نهایت بر اثر خستگی و گرسنگی برخی از مرغها از ادامه راه باز ماندند و در نهایت فقط ۳۰ مرغ به آنجا رسیدند و به دنبال ۳۰ مرغ رسیدند و در نهایت دیدند که نکند آن سیمرغ خود ما ۳۰ مرغی هستیم که از آن همه بند و ناراحتی رها شده ایم و اینک آزاده هستیم

داستان دیگر مرغان این سیناست که مرغان در قفس بودند و هی به دنبال آزادی آه و ناله میکردند تا اینکه بر حسب تصادف در یک روز طوفانی این قفس زمین افتاد و شکست و مرغها آزاد شدند. همه خوشحال این طرف و آن طرف رفتند و شادی کردند. بعد از مدتی دیدند انگار آزادی هم آنقدرها خوب نبوده چون قبلا کسی سر موقع می آمد و به آنها دانه و آب میداد اما اکنون مجبورند در گرما و سرما زیر باد و باران به دنبال غذا و آب باشند. نزد هدهد میروند و هدهد میگویند پیش سیمرغ بروید ولی اینبار اینها سیمرغ را پیدا میکنند. او میگوید شما از بند برون رها شده اید و از آن قفس دیگر خبری نیست ولی همچنان در بند درون گرفتار هستید و باید تلاش کنید و تنبلی را کنار بگذارید تا از آن رها شوید.

این دو داستان این را به ما میرسانند که منابع کمال در خود ما وجود دارد و منابع آزادی هم در خود ما هستند و اگر آنها را بشناسیم و توسعه بدهیم و در کنار هم قرار دهیم موفقیت و کمال حاصل میشود و واقعا تا زمانی که خودمان از درون نخواهیم که به سمت انسان با کیفیت شدن حرکت کنیم و فلسفه کیفیت را درک نکنیم نه شش سیگما نه ایزو و نه هر مدل تعالی سازمانی نمیتواند به ما کمک کند و همیشه باید به دنبال این باشیم که چه تکنیک و ابزار جدیدی به دنیا معرفی شده است تا آنرا یاد بگیریم چرا که فکر میکنیم چاره درد ما در آن نهفته است.

راز بقاء سازمانها در حیات جاودان نیست و این راز فناست. بلکه راز بقا در تجدید حیات است نه در تمدید آن. تا زمانی که به دنبال ابزارهای دیگران هستیم همیشه عقب هستیم چون دنیا دائما و به سرعت در حال تغییر است ابزارهای دیروز برای راهکارهای فردای ما به درد نمیخورد و فقط در تغییر دائمی ما است که میتوانیم بقاء خود را حفظ کنیم. پس باید یک گام جلوتر را ببینیم و با هم اندیشی بتوانیم پارادایم بعدی را متصور شده و از ابزارهایی که امروزه در دست داریم در جهت شکل دادن به ساختاری برای سازمانمان که قرار است در پارادایمی فراتر از پارادایم فعلی فعالیت کند استفاده نماییم.

نتیجه

متأسفانه تا زمانی که این ابزارها را فقط برای گواهینامه هایشان میخواهیم نه تنها به دلیل اینکه مشتریان بعد از گواهینامه های ما عملکرد و توانایی عملی ما را در کنار رقبایمان قرار میدهند و مقایسه میکنند، هیچ موفقیتی کسب نمیکنیم بلکه به دلیل عدم چابکی و رقابت پذیری چاره از جز تسلیم شدن در مقابل محصولات رقبای آگاه تر نداریم و از همه مهمتر آنکه اگر دچار دید کوتاه نگر شده باشیم از تحولات و تعاملات پیرامون سازمانمان غافل شده با هدر دادن منابع و فرصتهای سازمان جهت بهبود در فرایندهایی که در پارادایمهای بعدی نه تنها سازمان را چابکتر نمیکند بلکه با صرف هزینه و منابع سازمان را از پرداختن به مشکل اصلی باز داشته و به سازمان کمک میکنیم تا با سرعت بیشتری به سمت نابودی پیش برود.

بر سازمانها واجب است تا قبل از انجام هر نوع بهبودی در سازمان مطمئن شوند که فرایند یا پروژه مذکور اصولا در راستای اهداف بلند مدت و Vision سازمان قرار دارد در غیر این صورت هر نوع بهبودی که خارج از قاعده فوق باشد اساسا منابع سازمان را به هدر خواهد داد و شاید حتی در صورت عدم توجه به چشم انداز، فرایندی بهبود یابد که مانند موتور تایتانیک بدلیل غفلت از بهبود در فرایند دیگری نظیر سیستم ناوبری سازمان، سرعت شکست را افزایش دهد.

پیتر دراگر سه تست را معرفی نموده است که معتقد است سازمانها باید هر ۴ سال یکبار آن را در سازمان خود انجام دهند:

- ۱- سازمانها باید اطمینان حاصل نمایند که مفروضاتشان در مورد محیط همچنان معتبر است
- ۲- سازمانها باید اطمینان حاصل نمایند که مفروضاتشان در مورد ماموریت سازمان همچنان معتبر است
- ۳- سازمانها باید اطمینان حاصل نمایند که مفروضاتشان در مورد مهارت و صلاحیتهای کلیدی سازمان همچنان معتبر است

با بررسی این عوامل سازمان از صحت ماموریت خویش مطمئن شده و پروژه های بهبودش نیز در همین راستا تعریف و پیاده میشوند.

تقدیر و تشکر

این مقاله را به جناب پروفسور بیژن خرم، همکار مدعو پروفسور راسل ال ایکاف که رویکرد سیستمی را به من آموختند تقدیم مینمایم.

مراجع

- [۱] راسل ال ایکاف؛ باز آفرینی سازمانی: طرحی برای سازمانهای سده بیست و یکم، مترجمین تقی ناصر شریعتی، دکتر اسماعیل مردانی گیوی، دکتر سیاوش مریدی، سازمان مدیریت صنعتی، تهران، ویرایش اول، ۱۳۸۲.
- [۲] ویلیام روث؛ نگرشی سیستمی به ریشه ها و آینده تئوری مدیریت، ترجمه دکتر مهدی جمشیدیان، جهاد دانشگاهی واحد اصفهان، اصفهان، ویرایش دوم، ۱۳۸۳.
- [۳] استیفن جی هینز؛ رویکرد تفکر سیستمی بر برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر رشید اصلانی، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، تهران، ویرایش اول، ۱۳۸۳.
- [۴] راسل ال ایکاف؛ برنامه ریزی تعاملی: مدیریت هماهنگ با تحول برای ساختن آینده ی سازمان، ترجمه دکتر سهراب خلیلی شورینی، نشر مرکز، تهران، ویرایش اول، ۱۳۸۴.
- [۵] Russell L. Ackoff; *Ackoff's Best: His Classic Writings on Management*, 1st Edition, 1995.
- [۶] Russell L. Ackoff; *The Art Of Problem Solving: Accompanied by Ackoff's Fables*, 1st Edition, 1995.
- [۷] Jamshid Gharajedaghi; *System Thinking*, Secound Edition, 2005.
- [۸] Stephen G. Haines; *The manager's Pocket Guide to Systems Thinking and Learning*, 1st Edition, 1995.

جدول تصاویر و نمودارها

- تصویر ۱ - رابطه علت معلول در دید سیستماتیک..... ۳
- تصویر ۲ - رابطه علت و معلول در رویکرد سیستمی..... ۴
- تصویر ۳ - چارت سلسله مراتب در شش سیگما..... ۶
- تصویر ۴ - فازهای شش سیگما..... ۷

Author Profile



Name: Alireza Mojahedi Nasab
Affiliation: CEO
Company: Radan Tahrir Co.
Address: P.O.Box 14155-5441 Tehran
Country: Iran
Tel.: +98 21 88901987
Fax: +98 21 88906868
E-mail: alireza@mojahedi.ir
WebSite: www.mojahedi.ir
WebLog: weblog.mojahedi.ir

Brief Resume & job descriptions: CEO of Radan Tahrir Co. Ltd. - EMBA student in Industrial Management Institute in Iran - B.A. in Industrial Management from Tabriz branch of Azad University - Member of Asia & Posific Quality Organization - Member of Iran Management Association - Member of Quality Management Society of Iran -