





## تقدیر و تشکر

جا دارد از همکاری و مساعدت مدیر کل محترم مرکز تحقیقات سازمان بنادر و کشتیرانی جناب آقای مرزوقی، ریاست محترم اداره تحقیق و توسعه جناب آقای حمیدی و سرکار خانم فراهانی که اینجانب را در تحریر این مجموعه یاری دادند ، تقدیر و تشکر نمایم .

روح اله براتیان

مرداد ماه ۱۳۸۶



آنچه مدیران باید بدانند - جلد چهارم

تهیه و تدوین : روح اله براتیان - کارشناس ارشد مدیریت

مرکز تحقیقات - تیر ماه ۱۳۸۶

( حق چاپ محفوظ است )

نام کتاب : آنچه مدیران باید بدانند

جلد : چهارم

گرد آوری و تدوین : روح اله براتیان - کارشناس ارشد مدیریت

ناشر : مرکز تحقیقات سازمان بنادر و کشتیرانی

تیراژ :

نوبت چاپ : اول

تاریخ انتشار : مرداد ۱۳۸۶

چاپ : آروین پدید

---

آدرس : تهران - میدان ونک - بعد از چهار راه جهان کودک - دیدار جنوبی - سازمان بنادر و کشتیرانی

## عنوان

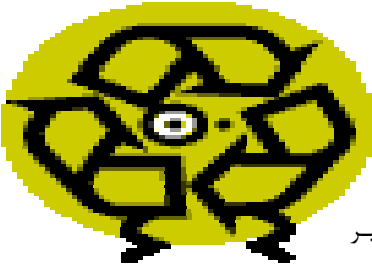
## صفحه

۱	مدیریت تغییر
۲۴	نقش مدیریت منابع انسانی در کارآئی و اثر بخشی
۳۴	بهبود اساسی فرآیندها با استفاده از شش سیگما
۵۷	اهمیت روابط عمومی در مدیریت، ارتقاء جایگاه پاسخگویی سازمان‌ها
۷۴	تصمیم‌گیری از وظایف مدیران
۸۲	سیستم اطلاعات مدیریتی چیست
۹۰	ارزیابی عملکرد کارکنان، فرآیندی دقیق و تأثیرگذار
۹۶	لازمه هر مذاکره ارتباط است
۱۰۲	تعیین هدف، برنامه ریزی برای موفقیت
۱۱۲	گاهی برای ارزیابی خود نیاز به تست‌ها یا پرسشنامه‌های گوناگون داریم
۱۱۹	منابع و مأخذ





## مدیریت تغییر 🏗️



امروزه تغییر یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در مدیریت موفق محسوب می‌شود. سازمان‌ها و افراد شاغل در آن‌ها باید نگرش مثبتی نسبت به مسأله تغییر داشته باشند تا از این طریق به توانند خود را در مقابله با شرایط حفظ کنند.

عدم توجه به یک روند در حال تغییر ممکن است بسیار پرهزینه باشد. در این بحث سعی شده است به مدیران آموخته شود که برای بقای یک سازمان چگونه روند تغییرات را تعیین کنند و رهبری یک پروژه تغییر را بر عهده بگیرند و همواره یک گام از رقبا جلوتر باشند.

### ۱- ضرورت تغییر :

تغییر کلیه جنبه‌های زندگی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.



اتخاذ یک رویکرد آینده نگر، تنها راهی است که به کمک آن می‌توانید آینده را، چه به عنوان یک فرد و چه به عنوان یک سازمان، در دست بگیرید.

بنابراین پذیرای تغییر باشید و یاد بگیرید که عناصر مثبت آن را توسعه دهید.

- کلیه تغییراتی را که مدنظر دارید یادداشت و برای ایجاد آن‌ها برنامه‌ریزی کنید.
- اگر احساس می‌کنید که در برابر تغییر مقاوم هستید، در جستجوی علت آن باشید.



- در جستجوی افراد پذیرای تغییر باشید و با آن‌ها هم پیمان شوید.

- قبل از تبعیت از خط مشی دیگران کمی فکر کنید.

## ۲- شناخت علل تغییر :

برای کنار آمدن با سرعت روزافزون تغییرات، در درجه اول باید علل زیربنایی آنها شناسایی شوند. برخی از تغییرات مشخص در ساختار داخلی سازمان‌ها زاییده تغییرات گسترده در جامعه، اقتصاد یا تکنولوژی هستند.

- در برابر شرایط عدم اطمینان واکنش مثبت نشان دهید و از تغییر اجتناب کنید.



- کنجکاوی را در خود پرورش دهید. تصور کنید که همیشه باید مطلع‌ترین فرد باشید.

- از تکنولوژی اطلاعات جدید نهراسید و با تسلط بر آن سعی کنید بهره‌برداری لازم را به عمل آورید.

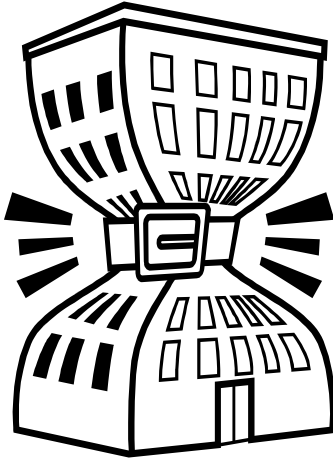
- به خاطر داشته باشید که تکنولوژی به سرعت و روز به روز در حال تغییر است.

### ۳- شناسایی منابع تغییر :



تغییر ممکن است از جهات مختلف نشأت بگیرد. از جانب مافوق، زیردستان درون سازمان، خارج از سازمان و یا در اثر ابتکار فردی، سعی کنید از کلیه منابع احتمالی تغییر آگاه شوید و از هر کجا که نشأت گرفته است، پذیرای آن باشید.

- صرف نظر از منبع تغییر، از کلیه نوآوری‌ها در جهت ایجاد آن استقبال کنید.



- در برابر تغییرات خارج از سازمان، همواره واکنش مثبت نشان دهید.

- زیردستان را به ارزیابی ایده‌های جدید در جهت ایجاد تغییر تشویق کنید.

#### ۴- طبقه بندی انواع تغییر :

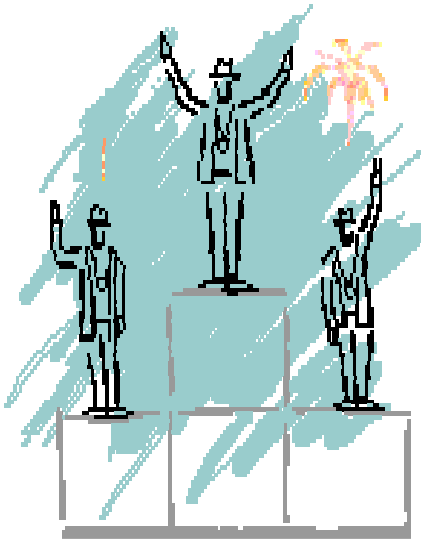
به طور کلی می‌توان تغییرات را به دو دسته تقسیم کرد:

- تدریجی

- بنیادی

هر یک از این دو نوع تغییر به انواع مختلف و ترکیبات گوناگون تقسیم می‌شوند. شناخت نوع تغییری که با آن سر و کار دارید به شما کمک می‌کند که راحت‌تر و به شیوه اثربخش‌تر به آن دست پیدا کنید. علاوه بر این، با شناخت نوع تغییر بهتر می‌توانید واکنش دیگران نسبت به تغییر مورد نظر را تعبیر و تفسیر کنید.

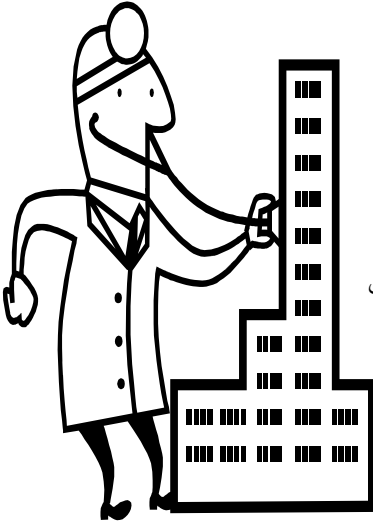
- اثرات ترکیبی ناشی از انواع مختلف تغییر را مدنظر قرار دهید.
- هنگام تجزیه و تحلیل تغییر، به بسترهای کوتاه مدت و بلندمدت توجه کنید.
- از بحران‌ها، تجربه کسب کنید و مطالب مفیدی بیاموزید تا بتوانید از بروز مجدد آن‌ها جلوگیری کنید.
- هدف خود را برای کسب برابری یا پیشی گرفتن از بهترین‌گویی که می‌شناسید متمرکز کنید.



- برای برنده شدن سعی کنید با رقبا، متفاوت و از آن‌ها بهتر باشید.

## ۵- تمرکز بر اهداف :

اگر مدیران هدف خود را ندانند، نمی‌توانند برای رسیدن به آن تغییر کنند. اگر آن‌ها ندانند در حال حاضر کجا هستند، نمی‌توانند مسیر درست را آغاز کنند. این نقاط ابتدایی و انتهایی را به عنوان اولین قدم در شناسایی موارد نیازمند تغییر معین کنید.



- نقاط قوت و ضعف سازمان خود را به شیوه‌ای واقع بینانه مورد ارزیابی قرار دهید.

- برای بیان دورنمای کاری خود از یک یا دو جمله کوتاه استفاده کنید.
- همیشه سعی کنید فرهنگ سازمانی را از طریق افراد تغییر دهید و نه بر عکس.

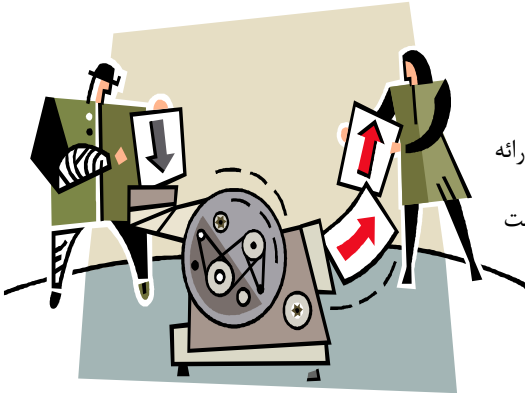
## ۶- تشخیص تقاضا برای تغییر :

موفقیت شما در گرو راضی کردن مشتریان است در غیر این صورت :

- ۱- مشتریان ناراضی به سایر عرضه‌کنندگان کالا و خدمات مراجعه می‌کنند
  - ۲- کارکنان ناراضی (که در واقع همان «مشتریان» داخلی شما هستند) یا درست کار نمی‌کنند یا سازمان را ترک می‌کنند.
- نیازهای این دو گروه از مشتریان را مورد بررسی قرار دهید و سعی کنید تغییرات لازم جهت ارضای این نیازها را به عمل آورید.

- سعی کنید هم نیاز کارکنان و هم نیاز مشتریان و ارباب و رجوع را برآورده سازید.

- به مشتریان و ارباب رجوعی که شکایت می‌کنند احترام بگذارید. آن‌ها به شما می‌گویند که چه چیزهایی را باید تغییر دهید.

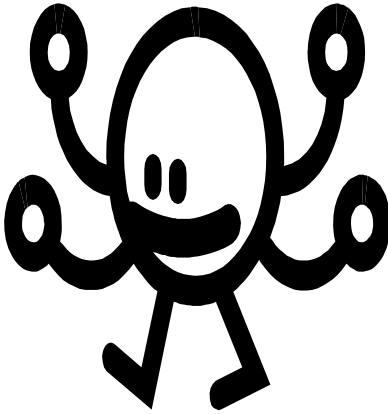


- فراموش نکنید که کیفیت خدمات ارائه شده و یا یک محصول به کیفیت فرآیند آن بستگی دارد.

- از مقیاس‌های عینی به دست آمده از پاسخ‌های ارباب و رجوع و مشتریان بهره‌برداری کنید.

## ۷- انتخاب تغییرات ضروری :

- برنامه‌های تغییر برای استمرار و دوام باید جامعیت کامل داشته باشند. با وجود این، مراقب باشید که با معرفی تغییرات خاص متعدد باعث پریشان‌خاطری افراد نشوید ، چند اولویت مهم را مشخص کنید، تغییر در آن‌ها بیشترین تأثیر را به دنبال خواهد داشت و فقط بر روی همان موارد تأکید کنید.
- زمینه‌های اصلی تغییر را اولویت بندی و سپس توجه خود را به طور کامل و گسترده متوجه آن‌ها کنید.
- هدف از هرگونه تغییرات برنامه‌ریزی شده را برای خود کاملاً روشن کنید.

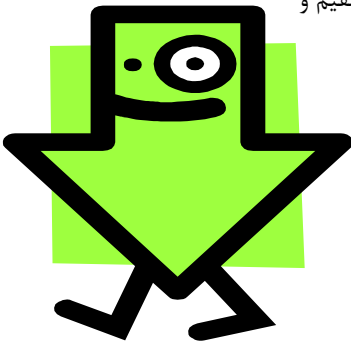


- تلاش خود را فقط بر روی چند فرآیند  
مهم متمرکز کنید.

- برای ایجاد تغییر، یک برنامه روان و منسجم تدوین کنید.

## ۸- ارزیابی پیچیدگی :

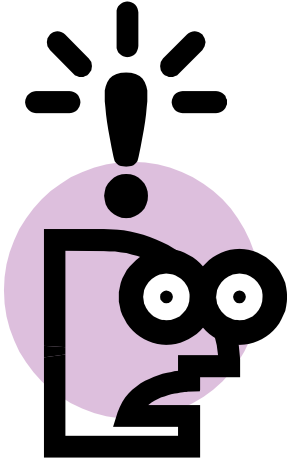
برای برنامه ریزی و مدیریت اثربخش تغییر، لازم است که برآورد واقع بینانه‌ای از میزان پیچیدگی آن داشته باشید و بدانید که این تغییر بر چه کسانی تأثیر مستقیم و غیرمستقیم خواهد داشت.



سپس باید مؤلفه‌های مختلف را به نحوی روشن و کارآمد تقسیم، کمی سازی و سازمان‌دهی کنید.



- در مورد هر تغییر از خود بپرسید که چه تأثیری بر افراد درگیر در آن خواهد داشت.
- ابتدا تغییرات پیشنهادی را در مقیاس کوچکتر آزمایش کنید



- اگر توجیه کردن تغییر نیازمند استدلال‌های پیچیده است، از آن دست بکشید.

- از تجزیه و تحلیل مسیر بحرانی برای برنامه ریزی وظایف استفاده کنید.

## ۹- شیوه‌های مشارکت دادن افراد :

- افرادی که تحت تأثیر تغییرات قرار می‌گیرند، از نظر نوع نگرش و نیازها با یکدیگر تفاوت دارند. برنامه‌های اثربخش تغییر باید به اندازه کافی انعطاف پذیر باشند تا بتوانند با این تفاوت‌ها هماهنگی پیدا کنند. برای انتخاب افرادی که باید در ایجاد تغییرات مشارکت داشته باشند و در مورد نحوه مشارکت آن‌ها به دقت برنامه‌ریزی کنید.
- هنگام برنامه‌ریزی برای ایجاد تغییر، سیاست‌های خود را در مورد نحوه برخورد با افراد تعیین کنید.

- آموزش را وسیله‌ای برای مشارکت دادن افراد در پروژه‌های تغییر قرار دهید.
- اگر برای افراد سوء تفاهم پیش آمده، از آن‌ها عذرخواهی کنید و توضیحات لازم را به آن‌ها بدهید.
- همه افراد را در برنامه‌ریزی حداقل یک پروژه تغییر، مشارکت دهید.



- به کلیه گروه‌ها آن قدر استقلال بدهید تا بتوانند در تعیین اهدافشان رأساً اقدام کنند.

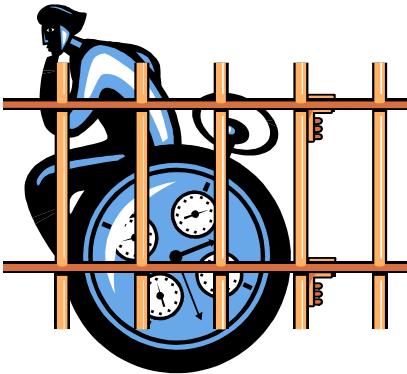
- مشاوران را به ارایه توضیحات روشن و برنامه زمانی کوتاه و مختصر ملزم کنید.
- اگر در مورد تغییر قولی می‌دهید، حتماً به آن عمل کنید.
- مربیان ورزشی موفق را سرمشق خود قرار دهید و مانند آن‌ها افراد را به پیشروی تشویق کنید.

## ۱۰- انتخاب مقیاس زمانی :



مقیاس زمانی مورد نیاز برای انواع مختلف تغییر بسیار متفاوت است. مدیران به عنوان عوامل تغییرناچارند اهداف بلندمدت را مدنظر قرار دهند. در عین حال (به ویژه به هنگام بحران‌ها) سایر تغییرات کوچک‌تری که فقط چند روز یا چند هفته به طول می‌انجامد را برنامه‌ریزی کنند.

- خود را در چارچوب سال‌های مالی محصور نکنید. این مرزها کاملاً قراردادی هستند.



- تصمیم بگیرید که هر هفته یک ایده تازه معرفی کنید.
- افراد را تشویق کنید که برای تغییرات آنی، ایده تازه بدهند.
- برنامه‌ریزی شما برای ایجاد تغییر باید مرحله به مرحله باشد تا افراد راحت‌تر آن را بپذیرند.

### ۱۱- تهیه برنامه عمل :

براساس اطلاعات جمع‌آوری شده، یک برنامه عمل دقیق تهیه کنید. این برنامه عمل باید روشن، مختصر و با استفاده از شیوه‌های تصویری طراحی و برنامه‌ریزی شود. نظرات افرادی که از برنامه مذکور تأثیر می‌پذیرند را مدنظر قرار دهید و آن را به طور منظم بازنگری کنید.



- به نقطه نظرهای افراد به طور کامل توجه کنید.
- همراه با تغییرات شرایط، برنامه‌ها را (حتی به صورت بنیادی) تعدیل کنید.
- حتماً برنامه عمل خود را به شیوه‌های صحیح معرفی و ارایه کنید.
- حتماً مهارت‌های لازم جهت استفاده از تکنیک‌های برنامه‌ریزی را کسب کنید.
- حداقل هفته‌ای یک بار برگ کنترل خود را مرور و آن را به روز کنید.

- همواره برنامه‌های زمانی را با افرادی که در کار مشارکت دارند چک کنید تا از عملی بودن آن‌ها مطمئن شوید.

## ۱۲- پیش‌بینی اثرات تغییر :

- پس از تهیه برنامه تغییر اولیه، به دقت در مورد پیامدهای آن فکر کنید. مزیت‌های حاصل از این برنامه باید به مراتب بیشتر از ضررهای آن باشد. کلیه پیش‌نیازها و شرایط لازم برای اجرای برنامه را ارزیابی و یک برنامه احتیاطی، به عنوان پشتیبان تهیه کنید.
- از پروژه‌های تغییری، انتظار اصلاحات بزرگ داشته باشید.



- در آغاز یک برنامه تغییر، به افراد وعده قدردانی و پاداش‌های فردی و گروهی بدهید.
- هرگز حمایت افراد از برنامه عمل خود را قطعی و مسلم فرض نکنید.
- هرگز برای متقاعد کردن افراد نسبت به تغییر، به آن‌ها رشوه ندهید.

- روحیه افراد را به دقت زیر نظر داشته باشید و با پدیدار شدن نشانه‌های تضعیف روحیه، فوراً اقدام کنید.
- با مسأله بی کار شدن تعدادی از کارکنان در اثر ایجاد تغییرات برخورد احساسی نکنید.

### ۱۳- پیش‌بینی مقاومت در برابر تغییر :

تغییر معمولاً با قدری مقاومت همراه است. با وجود این، شما می‌توانید از طریق پیش‌بینی مقاومت و درک خویشتن داری افراد از بروز تغییر، پیش دستی کنید و از مقاومت تا حد زیادی به نفع خود بهره‌برداری کنید. در برنامه‌های خود جایی برای اعتراضات افراد در نظر بگیرید و برای پاسخ گویی به آن‌ها شواهد و مدارک کافی جمع‌آوری کنید.



- اگر هیچ مقاومتی در برابر تغییر مشاهده نکردید، کاملاً مراقب باشید ممکن است مقاومت افراد به صورت پنهانی باشد.
- برای مقابله با منتقدان و افراد محافظه کار تعدادی دوست و هم پیمان برای خود پیدا کنید.

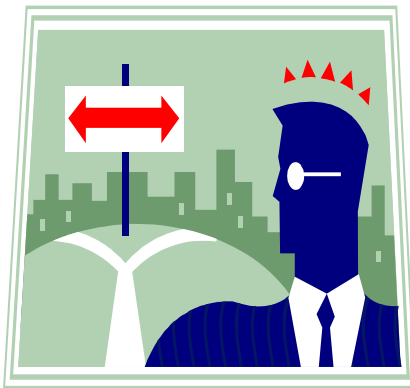
- همواره در مورد اثرات نامطلوب احتمالی که ممکن است در پی تغییرات حاصل شوند، بی پرده صحبت کنید.

#### ۱۴- آزمایش و کنترل برنامه‌ها :

بدون آزمایش و کنترل دقیق و مکرر، میزان ریسک برنامه‌ها بسیار بالا و تقریباً در تمامی موارد نتایج آن‌ها نامطلوب خواهد بود. استفاده از طرح‌های آزمایشی خوب به همراه یک نظارت روشمند می‌تواند موجب تقویت و بهتر شدن برنامه ریزی کلی شما شود.

- با اجرای آزمایشی برنامه‌های خود در بسترهای مختلف، آن‌ها را امتحان کنید.
- هنگام بازنگری نتایج طرح آزمایشی، عوامل متغیر را مدنظر داشته باشید.
- کاستی‌های موجود در عملکرد را تجزیه و تحلیل و علل آن‌ها را مشخص کنید.
- از افراد به خاطر انتقادات و اعتراضات مفیدشان تشکر کنید.

#### ۱۵- اطلاع‌رسانی در مورد تغییر :



برای یک شروع خوب، اطلاع‌رسانی بسیار حایز اهمیت است. اما در عین حال نمی‌توانید در این کار زیاده روی کنید. خواه افراد در برنامه ریزی مشارکت داشته و خواه نداشته باشند، در هر صورت تا می‌توانید با استفاده از یک سری روش‌های برقراری ارتباط، آن‌ها را هر چه سریع‌تر به هم نزدیک کنید.

- برای تقویت پیام تغییر، بیانیه‌های مربوط به دورنمای کاری را به طور خلاصه به نمایش بگذارید.

- به خاطر داشته باشید که صداقت بهترین سیاست نیست، بلکه تنها سیاست است.
- در هر برنامه تغییر، حتماً آموزش‌های لازم برای مهره‌های اصلی برنامه را تدارک ببینید.
- تا آن جا که ممکن است با کلیه افراد به صورت انفرادی در مورد برنامه‌های تغییر صحبت کنید.
- هنگامی که در مورد مزایای تغییر قوی به افراد می‌دهید نسبت به اجرای آن امیدوار و در عین حال، کاملاً واقع بین باشید.
- اشکال از خود خبر است، گوینده را به خاطر دادن خبر بد و شنونده را به خاطر عکس‌العمل ناخوشایند، در مقابل شنیدن خبر بد، سرزنش نکنید.

## ۱۶- واگذاری مسؤلیت :



برنامه‌های تغییر ماهیتاً نیازمند رهبری هستند. در عین حال، این برنامه‌ها باید پیروانی با انگیزه، متعهد و پرتحرک نیز داشته باشند.



«عوامل تغییر» که در موقعیت‌های کلیدی قرار دارند، چه به عنوان رهبر و چه به عنوان پیرو، نقش بسیار مهمی را در فرآیند تغییر ایفا می‌کنند.

- قبل از آغاز برنامه تغییر، عوامل تغییر را در موقعیت‌های کلیدی قرار دهید.
- افرادی که برای رهبری تغییر انتخاب می‌کنید، باید از برنامه تغییر حمایت همه جانبه به عمل آورند.
- با پنهان کاری مبارزه کنید. جز در موارد ضروری از مخفی کردن اطلاعات خودداری کنید.

### ۱۷- ایجاد تعهد :



- برخورداری از حمایت افراد برای موفقیت پروژه‌های تغییر، امری ضروری است.
- از مهارت‌های رهبری برای ایجاد و افزایش تعهد در آن‌ها استفاده کنید.
- با نشان دادن رفتار متعهدانه الگوی دیگران شوید.

- از طریق تشکیل جلسات مستمر و ایجاد سیستم‌های ارتقای انگیزه و مشارکت، افراد را به حمایت از پروژه تغییر ترغیب کنید.

- به افراد یادآوری کنید که تغییر برای همه است، نه فقط برای عده خاص.
- با نشان دادن تعهد خود نسبت به پروژه تغییر، الگوی دیگران شوید.



- از جلسات منظم برای برجسته سازی موفقیت‌ها و پیشرفت‌های حاصله استفاده کنید.

### ۱۸- تغییر فرهنگ :

فرهنگ یک سازمان از رفتار افراد شاغل در آن شکل می‌گیرد و سپس به نوبه خود بر نحوه رفتار آن‌ها تأثیر می‌گذارد.

هدایت فرهنگ سازمان خود را به شیوه‌های مختلف، در دست بگیرید، تا بتوانید از آن برای حمایت از برنامه‌های تغییر استفاده کنید.



- دکوراسیون محل کار افراد را تغییر بدهید تا روحیه آن‌ها عوض شود.

- ولخرجی به هنگام جشن گرفتن و بزرگداشت موفقیت‌های مهم اشکال ندارد.
- اگر جشنی ترتیب داده شد، حتماً در آن شرکت کنید.
- اجازه دهید گروه‌ها در مورد نحوه تقسیم پاداش‌های مالی تصمیم بگیرند.

### ۱۹- کنترل مقاومت :

بزرگترین چالشی که پیش روی مدیران قرار دارد غلبه بر موانع (به ویژه موانع احساسی) موجود بر سر راه پذیرش تغییرات است. هر چند که با برنامه‌ریزی دقیق می‌توان بسیاری از مشکلات را پیش‌بینی کرد، اما با وجود این لازم است که به تعبیر و تفسیر اشکال مختلف مقاومت بپردازید و آن‌ها را کنترل کنید.



- سعی کنید این احساس را در افراد به وجود آورید که گمان کنند، نقش آن‌ها از لحاظ استراتژیک بسیار مهم است.

- اگر در اول چرخه تغییر، روحیه افراد ضعیف بود، با آن‌ها نرم و ملایم رفتار کنید.
- مقاومت را هر قدر هم که دور از ذهن به نظر برسد، جدی بگیرید و به نحوی اثربخش آن را کنترل کنید.
- یک صندوق پیشنهادات اختصاصی برای پروژه تغییر در نظر بگیرید.
- دلایل سکوت افراد را بررسی، سکوت الزاماً به معنای خوب بودن اوضاع نیست.
- افراد را متقاعد کنید که تغییر همواره به معنی فرصت است.

## ۲۰- نظارت بر پیشرفت :

ارزیابی دقیق و مکرر از پیشرفت برنامه تغییر برای حصول اطمینان از اثربخش بودن آن ضرورت دارد. صرف تهیه یک سری اعداد و ارقام در فواصل زمانی منظم کافی نیست. لازم است که عوامل

نامحسوس‌تر را نیز مورد توجه قرار دهید و سپس هر دو را با موفقیت‌های مورد انتظار مقایسه کنید.

- فقط مقیاس‌هایی که به روشنی

نشانگر نتایج و میزان پیشرفت هستند را

بررسی و تهیه کنید.

- اگر عملکرد افراد مناسب نیست، ابتدا نحوه هدف

گذاری و اندازه‌گیری آن را مورد بررسی قرار دهید.

- چند مقیاس مهم و اصلی برای قضاوت در مورد

میزان موفقیت پیدا کنید.



## ۲۱- بازنگری پیش فرض‌ها :

برنامه‌های تغییر غیرقابل تغییر نیستند، اگر این برنامه‌ها تغییر پیدا نکنند، این احتمال وجود دارد که افراد در بلندمدت به تدریج شور و اشتیاق خود را از دست بدهند و از طرفی سنخیت برنامه با نیازهای روز از بین برود.

خط مشی‌های بلندمدت را به طور منظم مورد بازنگری قرار دهید. رعایت این مسأله به اندازه برنامه‌ریزی اولیه برای موفقیت برنامه تغییر، ضرورت دارد.

- ارتباط پروژه با محیط متغیر پیرامون آن را به طور مستمر بررسی کنید.
- پروژه‌های در حال شکست را کنار نگذارید. به جای این کار مجدداً آن‌ها را بررسی، تقویت و با شرایط جاری منطبق کنید.
- بار تغییرات را بیش از حد سنگین نکنید. این کار ممکن است تأثیر انفرادی هر یک از پروژه‌ها را از بین ببرد.



- هرگز تصور نکنید از فکر افراد خبر دارید. همیشه در این مورد از آنها سؤال کنید.

- برای تداوم بخشیدن به روند تغییر، اهداف چالش برانگیز تعیین کنید.

- حتماً تمام افراد را در جریان تجدیدنظرهای به عمل آمده در اهداف قرار دهید.
- از وجود افرادی که در موفقیت برنامه‌های تغییر نقش کلیدی داشته‌اند، نهایت استفاده را ببرید.

## ۲۲- حفظ انگیزه حرکت :

- برنامه‌های تغییر، جریان‌های غیرقابل انقطاع نیستند، ممکن است این برنامه‌ها مسیر خود را تغییر دهند، از حرکت باز ایستند و دوباره شروع شوند.
- چنانچه برنامه تغییر هم از نظر خود برنامه و هم از نظر مجریان آن به صورت ادواری تکرار و به روز نشود، نهایتاً سازمان انگیزه خود را در جهت ایجاد تغییر از دست خواهد داد.
- به نظرات افراد درخصوص توسعه، توجه و اهداف پیشنهادی آن‌ها را یادداشت و نگهداری کنید.
  - برای ارتقاء عملکرد و توسعه توانایی‌های خود از راهنمایی خودآموز استفاده کنید.
  - برای همه افراد و از جمله برای خودتان، اهداف آموزشی تعیین کنید.
  - هر برنامه تغییر باید به طور مستمر باعث افزایش سوددهی شود.

## ۲۳- اعمال تغییرات بیشتر :



- ایجاد تغییرات مستلزم تلاش و کوشش بسیار است. اگر قرار باشد که تغییرات نیمه کاره رها شوند یا شرایط به وضعیت اول برگردد و یا از آن‌ها به عنوان مبنایی برای ایجاد تغییرات بیشتر استفاده نشود، در واقع این تلاش و کوشش بی حاصل بوده است.

مدیران موفق علاوه بر زمان حال، برای آینده نیز برنامه‌ریزی و تغییر را به بخش مهمی از فرهنگ سازمانی خود تبدیل می‌کنند.

- هنگام ارزیابی عملکرد گروه از استانداردهای دقیق استفاده کنید.
- فقط افرادی که نسبت به ایجاد تغییر در خود احساس تعهد می‌کنند را ارتقاء دهید.
- برنامه‌ریزی، اجرا، بازنگری، به روزرسانی و اعمال تغییرات بیشتر برای کسب موفقیت ضرورت دارند.

برنامه تغییر را طوری انسجام دهید که هر مرحله از آن بر مبنای مراحل قبلی انجام شود. برای کمک به زنده نگه داشتن تغییر، به تعدیل فرآیندهای سازمانی ادامه دهید. هر سیستمی پس از مدتی کارایی مطلوب خود را از دست می‌دهد.

برای جلوگیری از رکود و ایستایی، نقش افراد شاغل در یک بخش را به یکدیگر عوض کنید. همواره به جلو پیش بروید و هر پروژه تغییر را بر مبنای پروژه قبلی انجام دهید. به این ترتیب افراد و کل سازمان از دستاوردهای حاصل از تغییر منتفع خواهند شد.

## نقش توسعه منابع انسانی در کار آیی و اثر بخشی فرآیندهای سازمانی



کارآیی و اثربخشی به عنوان برون داد نظام های انسانی و سازمانی، زمانی تحقق می یابد که فرآیندهای کاری و رفتاری اصلاح شود و به راحتی بتوان بر فرآیندها مدیریت نمود.

رها نمودن فرآیندها، منجر به شکل گیری کارآیی و اثر بخشی یا

رسیدن به پیش بینی ها، میسر نشده و در زمانی که نتیجه حاصل گردید، کار اصلاحی نمی توان انجام داد، بنابراین منطقی این است که بر فرآیندهای انسانی، رفتاری و کاری مدیریت شود. در این صورت کار آیی و اثر بخشی تضمین می شود. در این راستا آنچه منجر به اثربخشی فرآیندها شده و آن را اصلاح می نمایند منابع انسانی توسعه یافته است، یعنی از طریق پرورش منابع انسانی در ابعاد شغلی، رفتاری، استاندارد نمودن، خود آموزی و... می توان به کار آیی و اثر بخشی فرآیندها دسترسی پیدا نمود.

بر این اساس و با توجه به نقش و اهمیت توسعه منابع انسانی در کار آیی و اثربخشی، در این بخش که حاصل تجارب عملی است، سعی بر آن است که مفهوم توسعه منابع انسانی و ابعاد آن، شاخص های کارآیی و اثر بخشی تبیین و به نقش توسعه منابع انسانی در دستیابی به کارآیی و اثر بخشی فرآیندها اشاره شود.



توسعه منابع انسانی به مفهوم تولید فکر و ایده توسط کارکنان سازمان است، مفهوم جدید آن ایجاب می کند کارکنان به کیفیت ها و مهارت هایی مجهز شوند که با دلسوزی و تعهد کامل، توانمندیها، انرژی، تخصص و فکر خود را در راستای تحقق مأموریت های سازمان قرار دهند و به طور دائم برای



سازمان ارزش های فکری و کیفی جدیدی پدید آورند. در مفهوم توسعه منابع انسانی هدف، ایجاد مهارتهایی است که فرد بتواند خود را برای احراز مشاغل بالاتر و یا مسئولیت سنگین تر آماده کند، بنابراین برنامه های آموزشی توسعه منابع انسانی به منظور رشد افراد بدون ارتباط با مشاغل جاری یا آتی سازمان است، این

بدان معنا نیست که نتیجه حاصل از برنامه های آموزشی توسعه در مسائل جاری یا آتی افراد سازمان بدون استفاده باشد بلکه برنامه هایی طراحی می شوند که سازمان را همیشه زنده و پیا بر جا نگهدارد تا روند انطباق و تغییر روش ها و سیاست ها در سازمان به سهولت انجام پذیرد. توسعه منابع انسانی دارای فرآیندی مشتمل بر معاینه و تشخیص و پیشگیری و درمان است، برای اینکه این فرآیند بطور کامل منجر به توسعه منابع انسانی شود، ارزیابی عملکرد بایستی رابطه تنگاتنگی با آموزش نیروی انسانی داشته باشد.

در فرآیند توسعه منابع انسانی، کار معاینه و تشخیص را **ارزیابی عملکرد** و کار پیشگیری و درمان را **آموزش** از طریق برقراری آموزشهای مورد نیاز و جهت دار انجام می دهد.

تحقق اهداف سازمان به نحو مطلوب، موضوع مورد توجه اثر بخشی است. اثر بخشی به میزان زیادی با کیفیت نیز در ارتباط است. محور اساسی در اثر بخشی نتایج یا بازده کار است، به تعبیر دیگر اثر بخشی انجام کارهای صحیح است.

در کارآیی افراد و سازمان به دنبال انجام دادن کار درست هستند، یعنی با کارآیی، منابع سازمان بهتر و مفید تر بکار گرفته می‌شود. کارآیی ارتباط نزدیکی با کنترل فرآیند و کاربرد منابع طی اجراء فرآیند دارد.



نقش توسعه منابع انسانی در کارآیی و اثربخشی فرآیندها، حصول کارآیی و اثربخشی سازمانی تنها از طریق منابع انسانی حاصل می‌شود. بنابراین قبل از پرداختن به مقوله کارآیی و اثربخشی بایستی به توسعه منابع انسانی که زیربنای اساسی بهره‌وری است اندیشیده شود.

به طور کلی توسعه منابع انسانی در ابعاد زیر به ارتقا سطح کارآیی و اثربخشی فرآیندهای سازمان منجر می‌شود:

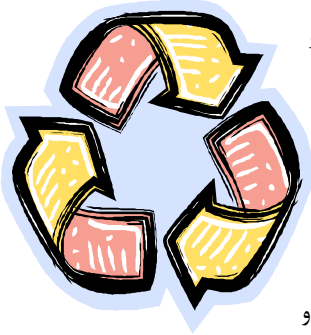
### ۱- تلفیق نگرش کارآمدی و اثر بخشی در چگونگی کار

برای اینکه فرآیندهای کاری و سازمانی به شکل مطلوب و بهره‌وری انجام شود، نیازمند این است که کاربران فرآیندها به شکل معقول و مطلوبی کارآیی و اثربخشی فرآیندها را با همدیگر ادغام نمایند، برای این کار آنچه مهم است، ایجاد نگرش تلفیقی است، در صورتی که کارکنان فقط به کارآیی

فرآیندها توجه نمایند، محور توجه فرآیندها شده و تحقق هدف ها کمتر مورد توجه است و زمانی که اثربخشی ملاک عمل باشد، فرآیندها کمتر مورد توجه و بازنگری قرار می‌گیرد. بر این اساس مجهز شدن به نگرش تلفیق کارآیی و اثربخشی فرآیندها، موجب می‌شود که بهره‌وری فرآیندها افزایش یافته و در نتیجه رضایت فردی و سازمانی بهتر حاصل شود. یکی از مقوله‌هایی که در سازمان منجر به تولید کیفیت مداوم شده توجه به فرآیندهای کاری است.

تلفیق نگرش کارآیی و اثربخشی فرآیندها نیازمند آموزش بوده و کارکنان سازمانی بایستی در این زمینه پرورش یابند. یکی از ابعاد توسعه منابع انسانی در توسعه کیفیت این است که کارکنان یاد بگیرند، توأمآ به کارآیی و اثربخشی فرآیندها توجه و تناسب معقول و منطقی بین آنها برقرار نمایند.

## ۲- ایجاد مهارت حذف حرکات و فرآیندهای زاید کاری



یکی از ابعاد توسعه یافتگی فردی و سازمانی این است که فرد و سازمان دائماً به فکر حذف حرکات و فرآیندهای زاید سازمانی باشند و از این طریق راه رسیدن به اهداف سازمانی را کوتاهتر نمایند. برای مجهز شدن به مهارت حذف حرکات و فرآیندهای زاید نیاز است که قدرت شناخت کارکنان را تقویت و آموزش های لازم به افراد داده شود.

حذف حرکات و فرآیندهای زاید منجر به منطقی تر شدن فعالیت ها شده و سازمان کارا می‌گردد. منطقی کردن سازمان از منطقی کردن دولت نشات می‌گیرد و این موضوع به قدری دارای اهمیت می‌باشد که فرآیند تحول در قالب ۷ برنامه و ۴۰ طرح ملی در دستور کار دولت قرار گرفته و این

برنامه‌ها شامل منطقی نمودن اندازه دولت، تحول در ساختارهای تشکیلاتی دولت، تحول در نظام‌های مدیریتی، تحول در نظام‌های استخدامی، آموزش و بهسازی نیروی انسانی دولت، اصلاح فرآیندها، روش‌های انجام کار، توسعه فن آوری اداری و ارتقا و حفظ کرامت مردم در نظام اداری است.

اهداف و برنامه مذکور زمانی تحقق می‌یابد که نیروی انسانی متخصص و پرورش یافته وجود داشته باشد، به عبارت دیگر اصلاح فرآیندها و حذف حرکات زاید، نیازمند پرورش منابع انسانی است.

### ۳- مهارت تلفیق نگرش فرآیند مدارو نتیجه مدار در سازمان



دیدگاه فرآیند مدار اگر به شکل معقول به فرآیندها توجه کند، پذیرفته و مقبول است، ولی اگر به صورت افراطی بر فرآیندها تاکید نماید از تولید کیفیت غافل می‌شود، دیدگاه فرآیند مدار اصالت را به فرآیندهای کاری، فکری می‌دهد ولی نتیجه مطلوب کمتر حاصل می‌شود.

در دیدگاه نتیجه مدار به قیمت نادیده گرفتن فرآیندهای فکری و کاری، نتیجه کیفیت مورد توجه قرار می‌گیرد و مسلم است که نتیجه بدون فرآیند حاصل نمی‌شود و یا شکل نمی‌گیرد، با توجه به دیدگاه‌های مذکور منطقی و معقول این است که دیدگاه‌های مذکور به شکل معقول و با تعریف معیارهای مناسب با همدیگر تلفیق شوند.

تلفیق دیدگاه های مذکور، خود به خود وجود نمی آید بلکه انسان های سازمانی با آموزش و توسعه یافتگی می توانند آن را ایجاد نمایند، براین اساس، لازم است کارکنان سازمان در تمام سطوح سازمانی به این مهارت مجهز شوند، به طور کلی نحوه تلفیق نگرش فرآیند مدار و نتیجه.

#### ۴- مهارت مدیریت و نظارت بر گلوگاه های بحران زا در فرآیندهای کاری و سازمانی

بعضی از مواقع، اثربخشی و کارایی فرآیندها تحت تأثیر بحران هایی که به وجود می آید کاهش می یابد، به عنوان مثال توقف خط تولید به صورت غیرمتعارف، بروز حوادث ناشی از کار، بروز آلودگی ها، غیراستاندارد شدن روند کار از جمله عواملی هستند که به شکل فرآیندی تأثیر نامطلوبی بر اثربخشی و کارایی دارد. بحران، مرحله پیچیده ای از یک کار که یک رویداد از آن عبور می کند و یا وضعیتی که در آمدن از آن مشکل است، می باشد، در بحران نظم سیستم اصلی یا قسمت هایی از آن مختل می شود و پایداری آن به هم می خورد و به بیان دیگر بحران وضعیتی است که تغییری ناگهانی در



یک یا چند قسمت از عوامل متغیر سیستم به وجود می آید.

بحران های سازمانی ناشی از بد عمل کردن فرآیندهای سازمانی است یعنی زمانی که کارهای مختلف براساس استانداردهای خود انجام نشود، بحران شکل می گیرد.

مدیریت و نظارت بر بحران های سازمان، زمانی امکان پذیر است که بتوان گلوگاه هایی که در فرآیندها بحران زا هستند را شناخت و بر آنها کنترل و مدیریت لازم را داشت.

نظارت بر گلوگاه های فرآیندی نیاز به شناخت و آموزش دارد، یعنی کارکنان سازمان بایستی یاد بگیرند که چگونه گلوگاه ها را تشخیص و متناسب با اهمیت آنان وقت و انرژی صرف کنند، سرشکن کردن انرژی، فکر و کار برای گلوگاه ها امری است که نیاز به بالندگی دارد و در این زمینه لازم است، کارکنان از طریق آموزش های رسمی و غیررسمی به توسعه یافتگی لازم برسند.

#### ۵- مهارت خوشحال نمودن مشتری از طریق اصلاح فرآیندها

یکی از معیارهای کارآیی و اثربخشی فرآیندهای سازمانی این است که به راحتی بتواند رضایت مشتریان را به خوشحالی آنان تبدیل و دائماً سطح آن را ارتقا دهد، خوشحال نمودن مشتریان، مهارتی است که کل کارکنان سازمان بایستی به آن مجهز شوند و آن را در فرآیندهای کاری و سازمانی پیاده نمایند. از طریق مهارت مدیریت ارتباط با مشتری می توان خوشحالی او را تضمین نمود. مدیریت ارتباط با مشتری شامل مجموعه فرآیندهای کسب و کار است که از دیدگاه و منظر مشتری در جهت افزایش حساسیت و بهبود کیفیت و با تاکید بر کنترل و کاهش هزینه ها، زنجیره ارزش را تقویت می کند. مدیریت ارتباط با مشتری از طریق اصلاح فرآیندها حاصل و شامل کلیه گام هایی است که یک سازمان برای ایجاد و تثبیت ارتباط سودمند با مشتری بر می دارد و در قالب کار گروهی لازم برای حصول اطمینان از رضایت مشتری تعریف می شود. فرآیندهای مدیریت ارتباط سودمند با مشتری سیستمی را ایجاد می کند که برای حداکثر کردن اثربخشی در سازمان، افراد در

قالب یک سیستم به گونه ای کار می کنند که منابع به خوبی مهار شده و مورد استفاده قرار می گیرد.



با

به آنها

مهارت خوشحال نمودن مشتریان زمانی حاصل

می شود که کارکنان سازمان آموزش های

لازم را طی نموده و به توسعه یافتگی رسیده

باشند، شرکت های مشتری گرا می کوشند تا

سرمایه گذاری در آموزش کارکنان ارائه دهنده خدمات،

یاد دهند که چگونه در برابر مشتریان و خواسته های آنان واکنش (فرآیندی) مناسب نشان دهند،

آموزش باید در طول دوره زندگی کاری به طور مستمر ارائه شود تا از این طریق افراد قادر به

پاسخگویی به تغییرات در تکنولوژی، فرآیندها، مشتریان و الزامات شغلی باشند.

به طور کلی مهارت خوشحال نمودن مشتری از طریق اصلاح فرآیندها به شکل زیر موجب افزایش

کارآیی و اثربخشی فرآیندهای سازمانی می شود :

۱-۵) تسریع درک انتظارات مشتری

۲-۵) ارائه خدمات سریع و بهره ور به مشتریان

۳-۵) ایجاد انتظارات مطلوب در مشتریان

۴-۵) تعیین حد رضایت و خوشحالی مشتریان به شکل فرآیندی

۵-۵) جوابگویی سریع و منطقی به مشتریان

۶-۵) خلق ارزش های جدید برای مشتریان

## ۶ - مهارت در ایجاد مهندسی ارزش در فرآیندهای کاری و سازمانی

یکی از شاخص های اثربخشی و کارآیی فرآیندهای کاری و سازمانی این است که بتوان از دل فرآیندها به مهندسی ارزش دست یافت، مهندسی ارزش به عنوان یک تکنیک کارآمد به منظور برآورده ساختن اهداف پروژه با حداقل هزینه و حفظ کیفیت دارای اهمیت است. مهندسی ارزش، کوششی سازمان یافته و گروهی برای تحلیل عملکرد سیستم ها، تجهیزات و خدمات به مؤسسات به منظور دسترسی به عملکرد واقعی و با حداقل هزینه در طول عمر پروژه است. مهندسی ارزش نگرشی اجرایی و عملگرا، همراه با تجزیه و تحلیل مساله به صورت سیستمی و نظام مند دارد.

از دیدگاه مهندسی ارزش بایستی راهکارهای جایگزین به منظور کاهش هزینه ها و ارتقای کیفیت و مطلوبیت ارائه شود و راه کارهای جایگزین نیز بایستی از دو ویژگی مهم « کارآیی » و « مؤثر بودن » برخوردار باشند.

برای ایجاد مهندسی ارزش در فرآیندها لازم است ابعاد فنی و اجتماعی فرآیندها مورد بازنگری قرار گیرد. ابعاد فنی یک فرآیند توصیف کننده تکنولوژی، استانداردها و رویه ها است و بعد اجتماعی فرآیند به کارکنان، مشاغل و مشوق ها اشاره دارد که هر دو این ها بایستی مورد مهندسی مجدد قرار گیرند.



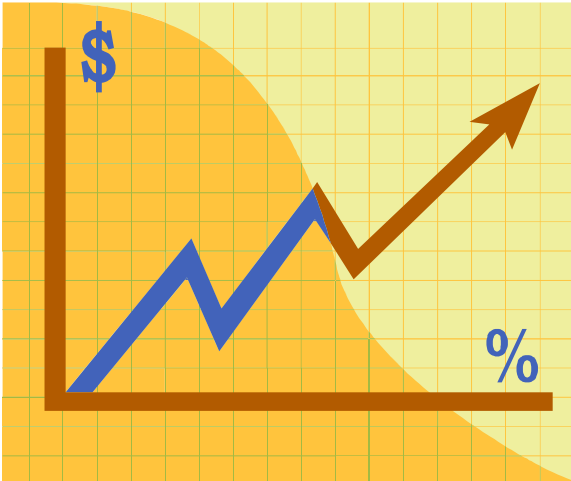
## نتیجه گیری

اثربخشی و کارایی فرآیندهای سازمانی امری است که در صورت تحقق یافتن آنها بهره وری سازمان‌ها را تضمین می‌کند. آنچه در سازمان نقش محوری را در اثربخشی و کارآمد نمودن فرآیندها ایفا می‌نماید. توسعه منابع انسانی در ابعاد فکری، شغلی، نگرش، خلاقیتی و رفتاری است که در این صورت کارکنان می‌توانند به انجام کارهای صحیح « اثربخشی » و درست انجام دادن کارها « کارایی » فکر و آنها را در سازمان عملیاتی نمایند.

توسعه منابع انسانی از طریق ایجاد مهارت های تلفیق نگرش کارآمدی و اثربخشی در چگونگی کار، ایجاد مهارت حذف حرکات و فرآیندهای زاید کاری، مهارت تلفیق نگرش فرآیندمدار و نتیجه مدار در سازمان‌ها، مهارت مدیریت و نظارت بر گلوگاه های بحران زای فرآیندی، مهارت خوشحال نمودن مشتری از طریق اصلاح فرآیندها و مهارت در ایجاد مهندسی ارزش در فرآیندها به کارایی و اثربخشی فرآیندهای سازمانی کمک می‌نماید.

## بهبود اساسی فرایندها با استفاده از شش سیگما

(68)



در طول حیات صنعتی، ابزارها و راهکارهای مختلفی به منظور بهبود وضعیت تولید از نظر کمی و کیفی مورد نظر بوده است. کمیت تولیدات صنعتی در ابتدای روند گسترش صنعت، به عنوان

پارامتر اساسی جهت ادامه حیات سازمان‌ها بوده است در حالیکه با گذر از زمان، اهمیت کیفیت محصولات برای حفظ بازار فروش به عنوان پارامتر تعیین کننده ای در سرنوشت سازمان‌ها شناخته شده است.

در این راستا، ابزارهای متعددی جهت بهبود این پارامتر اساسی توسط بشر استفاده شده است. در این برهه از زمان که دنیای رقابتی نیاز به برترین‌ها جهت باقی ماندن در شرایط رقابتی دارد، متدولوژی شش سیگما (68) به

عنوان روشی سیستماتیک جهت به کارگیری منسجم از ابزارهای مختلف کیفی مطرح گردید.

در این متدولوژی سعی بر کاهش انحرافات فرایندها می باشد که اهداف اساسی در به کارگیری آن را می توان در مواردی شامل کاهش تغییرات، کاهش عیوب، بهبود بازدهی، بالا بردن رضایت مشتری و بهبود در مسائل مالی خلاصه نمود. شش سیگما زمانی در صنعت به عنوان یک ابزار قوی و مؤثر کاربرد خواهد داشت که اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه کوتاه مدت یا بلند مدت قادر به بهبود فرایند نباشند. در صورت نیاز به شناخت علل اساسی و مزمن ایجاد انحراف ذاتی در فرایند، استفاده از این روش بسیار مفید است.

در این بخش، متدولوژی شش سیگما و تجزیه و تحلیل بدست آمده از هریک از ابزارها، تشریح می گردد. سپس پایه ریزی شش سیگما به صورت کاربردی در یکی از صنایع خودروسازی مد نظر قرار می گیرد که منجر به بهبود، شامل کاهش هزینه، ضایعات، دوباره کاری ها و غیره می شود.

تاکنون تصور مدیران از روش های بهبود کیفیت تنها افزایش هزینه جهت دستیابی به این هدف بوده است. ولی مطرح شدن متدولوژی شش سیگما بر این باور مدیران خط بطلانی می کشد و نشان می دهد که افزایش سطح کیفیت منجر به کاهش هزینه و سرعت تولید می گردد. این پارادایم ذهنی برخلاف نظریات قبلی که افزایش سرعت و کاهش هزینه را عامل بهبود کیفیت

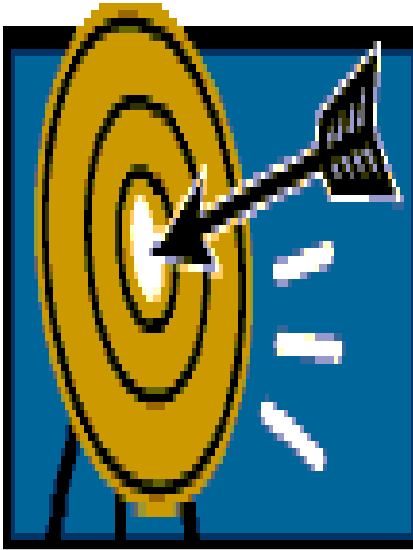
می‌دانستند، در نظریه جدید هدف افزایش سطح کیفیت می‌باشد که اثراتی مانند افزایش سرعت و کاهش هزینه‌های تولید را به دنبال دارد. این تغییر الگوی ذهنی، موتور محرکی است که مدیران را به استفاده از این ابزار جهت بالا بردن سرعت و کاهش هزینه تولید سوق می‌دهد.

شرایط خاص اقتصادی که امروزه شرکت‌های فعال در آنها به رقابت مشغولند، نیاز مبرمی را جهت استفاده از ابزارهایی برای بهبود کیفیت و تطبیق با شرایط اقتصادی، ایجاب می‌کند. توجه به مقوله کیفیت در چنین جوی، در راس تفکر نظریه پردازان و مدیران برجسته جهانی قرار گرفته است.

مدیران با شرایطی از قبیل عدم وجود سرمایه، نیاز به کاهش هزینه‌ها و فروش بیشتر محصولاتشان مواجه هستند و لازم است در شرایط متغیر و ناپایدار اقتصادی، سازمان خود را به نحوی راهبری نمایند که قادر به پاسخگویی به تمامی نیازها باشد.

متدولوژی شش سیگما به عنوان یکی از روش‌های کیفی است که اجرای آن تاثیرات مثبت قابل ملاحظه‌ای در افزایش سطح کیفیت، کاهش هزینه و ارتقای رضایت مشتری داشته است، همچنین این روش به عنوان یکی از پیشرفته‌ترین مباحثی است که در حال حاضر سرآمد اهداف سازمان‌های بزرگ دنیا قرار گرفته است.

واقعیت اینست که سازمان‌ها نیاز مبرمی به راه‌های اندازه‌گیری برای آنچه که به عنوان ارزش در نظرشان است، دارند. اندازه‌ها یا مشخصه‌ها به هر عضو و هر فعالیت در سازمان بر می‌گردد. آنچه که نمی‌توان اندازه‌گیری کرد، قابل تغییر نیز نمی‌باشد.



اساس شش سیگما، مشخصه‌هایی را به کار می‌گیرد که میزان موفقیت هر آنچه را که سازمان انجام می‌دهد، اندازه‌گیری می‌کند. به عبارت دیگر، بدون اندازه‌گیری فرایندهای یک شرکت و تغییرات این فرایندها، دانستن این امر که سازمان در چه موقعیتی است و به کجا خواهد رفت، غیرممکن می‌باشد.

به طور کلی، شش سیگما فرایندی از پرسش‌هایی است که منجر به ایجاد جوابهای ملموس و کمی می‌شود که در نهایت نتایج سود آوری، تولید می‌کند.

## مفهوم شش سیگما

آنچه در مفهوم شش سیگما مستتر است را می توان در اصول ذیل خلاصه نمود:

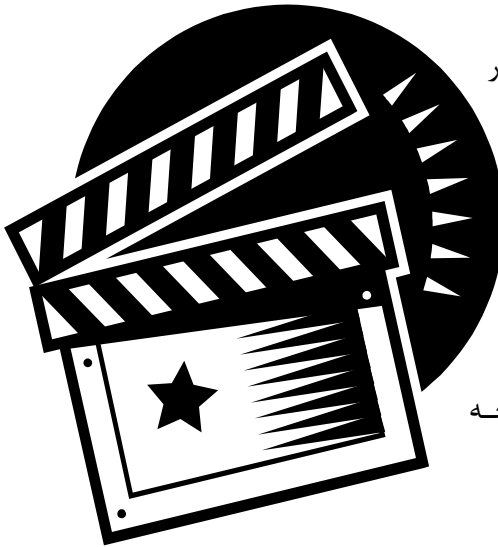
- هوشمندانه کارکردن نه فقط سخت کارکردن.
- بهبود کیفیت و کاهش هزینه ها.
- ابزاری برای کاهش نوسانات (تغییرات).
- روشی بر اساس فرایند حل مساله.
- چشم اندازی برای محصولات و خدمات عالی.
- ارج نهادن به مشتریان.
- مقیاسی برای مقایسه سازمانهای جهان شمول.
- هدفی برای تقویت بنیه رقابتی سازمان.

شش سیگما تلفیقی از مدیریت کیفیت و مهندسی سیستم ها می باشد که اصول فوق را پوشش می دهد.

آن زمان که سازمان با استفاده از ابزارهای مختلف کیفیتی مانند، کایزن، کنترل کیفیت، اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه، مشکلاتی را در سطوح پایین (از نظر امکان شناسایی و قابلیت برطرف نمودن و غیره) شناسایی و رفع نمود، برای حل مشکلات ریشه ای و مزمن از متدولوژی شش سیگما، استفاده می گردد.

هرچه که سطح سیگما بالاتر می‌رود، لازم است یک افزایش نمایی در کاهش نقص‌ها ایجاد شود، به طوریکه با رفع مشکلات محدود و ریشه‌ای که با ابزارهای ساده کیفی قابل شناسایی و حل نمی‌باشند، سطح سیگما افزایش می‌یابد.

## سرآغاز شش سیگما



تولد شش سیگما در سال ۱۹۷۹ در موتورلا صورت گرفت. در این زمان بود که ارتباط و وابستگی بین کیفیت بالاتر و هزینه‌های توسعه پایین‌تر در تولید محصولات، شناخته شد و مورد توجه قرار گرفت.

در زمانیکه اکثر شرکت‌های آمریکایی بر این باور بودند که کیفیت هزینه ایجاد می‌کند، موتورلا این واقعیت را به درستی درک کرد که بهبود کیفیت، هزینه‌ها را کاهش خواهد داد و تثبیت این پارادایم ذهنی، اساس به کارگیری متدولوژی شش سیگما را قوت بخشید.

موتورلا ۵ الی ۱۰ درصد از درآمد سالیانه خود را و در برخی شرایط ۲۰ درصد از درآمد فروش را صرف برطرف نمودن کیفیت پایین نمود. این دگرگونی موجب برگرداندن ۸۰۰ تا ۹۰۰ میلیون دلار در هر سال، به دلیل وجود فرایندهایی با کیفیت بالاتر گردید. بعد از ۴ سال، شش سیگما ۲/۲ بلیون دلار برای شرکت موتورلا ذخیره نمود. پایه گذاران شش سیگما در موتورلا کاری را انجام دادند که در اکثر شرکتها غیر ممکن بود.

در سال ۱۹۹۳ موتورلا شش سیگما را در بسیاری از فرایندهای تولیدی خود به کار گرفت و در اندک زمانی، شش سیگما در کلیه صنایع دیگر مورد استفاده قرار گرفت.

آنچه که بیش از هر چیز موجب استقبال مدیران از به کارگیری این متدولوژی شده است، ایجاد یک انتقال الگوی ذهنی در مورد افزایش کیفیت محصولات و خدمات سازمان می‌باشد.

برخلاف نظریات قبلی که کاهش سرعت تولید و افزایش هزینه را عامل بهبود کیفیت می دانستند، در نظریه جدید، بهبود کیفیت موجب افزایش سرعت تولید و کاهش هزینه های تولید می‌گردد. بنابراین بر این اساس می توان گفت که کیفیت علت است نه اثر.



## فواید اجرای شش سیگما برای سازمان

سازمانی که فعالیت های آن روی سطح ۳ سیگما انجام می شود و منابع سازمان در جهت نیل به شش سیگما مورد برنامه ریزی قرار می گیرند، می توان توقع داشت که هر سال یک سیگما بهبود (افزایش) حاصل شود. در راستای رسیدن به این افق، تجارب ذیل کسب خواهد شد:

- ۲۰٪ بهبود هزینه.

- ۱۲ الی ۱۸ درصد افزایش ظرفیت.

- ۱۲ درصد کاهش تعداد کارکنان.

- ۱۰ الی ۳۰ درصد کاهش سرمایه گذاری.

در بطن استراتژی حل و برطرف نمودن مشکلات بر اساس متدولوژی شش سیگما، که در طول ۱۵ سال اخیر توسعه یافته است، مجموعه ای از مراحل ذیل وجود دارد:

الف) مشخص می کند که محصولات تا چه اندازه خوب هستند و خدمات چقدر مناسب تحویل می شوند.

ب) به سازمان نشان می دهد که چگونه فرایندهایش را بهبود دهد و فواید حاصله را حفظ نماید.

بهبود فرایند از طریق به کارگیری اندازه گیری های ریاضی برای کاهش سیستماتیک خطاها و نوساناتی که در تولید محصول یا خدمت، به وجود می آید، ایجاد می شود.

مفهوم سیگما از اندازه گیری ایرادات، در اوایل ۱۹۸۰ به عنوان راهی برای توسعه یک اندازه واحد کیفیت که بدون توجه به پیچیدگی محصول یا تمایز بین محصولات مختلف قابل کاربرد باشد، بیان گردید.



به طور خلاصه سطح بالای سیگما، به معنی تعداد ایرادات کمتر در واحد محصول یا خدمت و سطح پایین سیگما نشان دهنده تعداد ایراد بیشتر در هر واحد است. محصولاتی که در سطح شش سیگما تولید می شوند به طور عینی بدون ایراد می باشند به طوریکه طبق تعریف دارای تنها  $3/4$  ایراد در هر میلیون می باشند.

هر زمان که ایرادی را در یک فرایند، زمان، کار، تجهیزات سرمایه ای و مواد ایجاد می شود، لازمست که شناسایی، آنالیز و برطرف گردد.

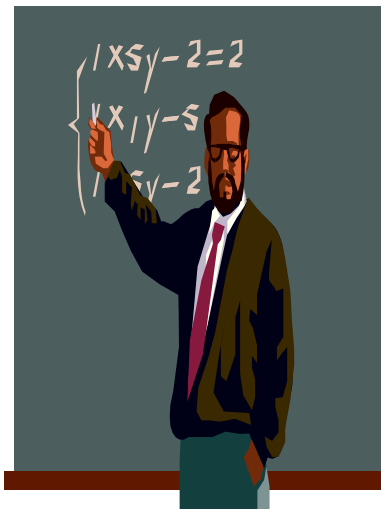
این سیکل شناسایی، آنالیز و بهبود مستقیماً به ۳ عنصر رضایت مشتری به شرح ذیل بر می‌گردد که استراتژی حل مسئله را پوشش می‌دهد:

۱- تحویل با کیفیت ترین محصول (محصولات و خدمات بدون ایراد)

۲- تحویل به موقع ( کاهش سیکل زمانی)

۳- قیمت مناسب (که متاثر از هزینه های تولید می‌باشد)

هنگامیکه احتمال ایجاد ایراد، بسیار کاهش یابد و سازمان ندرتا با یکی از آنها مواجه شود، اجرای سیستم شناسایی، آنالیز و بهبود ایراد غیر ضروری می‌شود، در این حالت هزینه ها و مخارج به شدت سقوط می‌کند و این هدف نهایی شش سیگما می‌باشد.



کاربرد آمار در متدولوژی شش سیگما این امکان را فراهم می‌سازد که سازمان قادر به اندازه گیری، بهبود و نمایش فرایندها باشد. آمار ابزاریست که دلایل بر پایه احساس را از دلایل غیر معمول متمایز می‌سازد. به عبارت دیگر آنچه که بر اساس تجربه و آگاهی تصویری کنیم ریشه و علت مشکلات و بروز ایرادات در فرایند

می‌باشد، از طریق کاربرد آمار صحنه‌گذاری یا رد می‌گردد و با روشی سیستماتیک علل اساسی بروز ایرادات فرایند شناسایی می‌شود.

بازار امروز نیاز به فرایندهایی در سطح حداقل ۳ تا ۴ سیگما دارد. شرکت‌هایی که زیر ۳ سیگما هستند در واقع زنده نیستند. در سطح ۳ سیگما، هزینه کیفیت به طور خام ۲۵ تا ۴۰ درصد از درآمد فروش می‌باشد. در صورتیکه در سطح شش سیگما، هزینه کیفیت کمتر از ۱ درصد از درآمد فروش است. افزایش سود به اندازه ۲۰ تا ۳۰ درصد از درآمد فروش موجب ایجاد پس‌انداز بسیار انبوهی برای سازمان می‌شود.

تاثیر شش سیگما بر هزینه کیفیت به طور تقریبی هر انتقال سیگما به سطوح بالاتر، ۱۰ درصد بهبود درآمد خالص را در بر دارد.

هزینه‌های کیفی را می‌توان در ۴ دسته تقسیم نمود:

۱- هزینه‌های خرابی

۲- پیشگیری

۳- دوباره‌کاری

۴- ارزیابی

در سطح ۵ و ۶ سیگما هزینه‌های ارزیابی و تعیین قیمت و پیشگیری کاهش می‌یابد. مطالعات بسیاری نشان داده است که در حدود ۷۰٪ هزینه کل محصول در طراحی آن تعیین می‌شود.



هر چه در طراحی  
محصول کیفیت بالاتری در  
نظر گرفته شود در مراحل  
بعدی هزینه کمتری ایجاد  
می‌شود.

## روند اجرایی شش سیگما

سازمانی که عقاید مشتری را اندازه گیری می کند و این اندازه گیری ها را در فرایندها لحاظ می نماید، می تواند محصولات و خدمات موفق تری را در کسب رضایت مشتری ایجاد نماید. همچنین در صورت اندازه گیری کیفیت و کارایی فرایند، قادر خواهد بود محصولاتی با کیفیت بالاتر و هزینه های کمتری ایجاد کند.

اندازه گیری رضایت کارکنان و اعمال اقدامات لازم، نرخ مشارکت کارکنان را افزایش می دهد. به این ترتیب سازمان می تواند بین فرایندهای کاری، رضایت مشتری و سوددهی، ارتباط مناسب ایجاد نماید.

از این رو بکارگیری شش سیگما منجر به ایجاد تحولی چشمگیر در آنچه سازمان اندازه گیری می نماید، می گردد.

شش سیگما بر اساس اهدافی که دنبال می کند سازمان را به سمت اندازه گیری پارامترهایی سوق می دهد که بر افزایش کیفیت، کاهش هزینه، افزایش رضایت مندی مشتری تمرکز دارند. شش سیگما سازمانها را وادار می سازد که تعیین نمایند چه چیزی در مورد مشتریان شان ارزش می باشد و برای هر ارزش، شاخص اندازه گیری لحاظ کنند. سپس سازمان باید مشخص کند که چه چیزی برای بدست آوردن رضایت مشتری حیاتی می باشد. این عوامل مشخصه های بحرانی برای کیفیت هستند.

مرحله بعد، تعیین چگونگی اندازه گیری و گزارش دهی مشخصه های بحرانی برای کیفیت می باشد. در نهایت لازم است سازمان بین اندازه گیری های فوق و متغیرهای کلیدی فرایند، ارتباط و وابستگی ایجاد نماید و آنها را تحت کنترل در آورد. در اینصورت مشخص می شود که فرایند چگونه باید بهبود یابد.

در این راستا سازمان باید مشخصه های قابل اندازه گیری فرایند را داشته باشد، اندازه های خروجی که مشخص می کنند فرایند تا چه حد در جهت تولید محصول یا خدمات، مناسب عمل می کند.

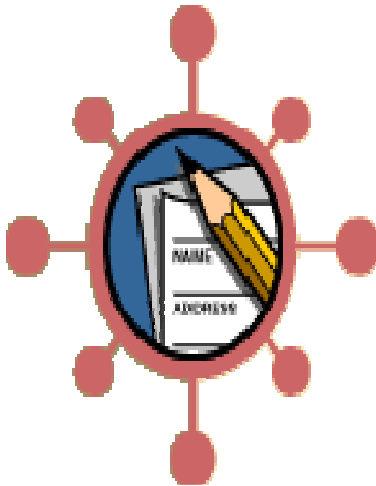
زمانیکه سازمان بتواند حد مناسب بودن فرایندهای اجرایی و سطح رضایت مندی مشتریان را کمی نماید، می توانند آنها را به هم ارتباط داده و مشخص کند که کدامیک از فرایندها، تاثیر مهمی بر میزان رضایت مشتری دارند و کدامیک بی تاثیرند. به عبارت ساده سازمان می داند که برای رسیدن به عملکرد مناسب تر لازمست کدام دگمه را فشار دهد.



زمانیکه این امر اتفاق افتاد می توان اقدامات متمرکز و معنی داری برای بهبود فرایندها ایجاد کند و بیش از آن که بر اساس احساس، مدیریت نماید بر اساس واقعیت، مدیریت کند.

هشت قدم یا مرحله اساسی در به کارگیری استراتژی بهبود اساسی فرایندها و حل مشکل برای رسیدن به عملکرد شش سیگما در یک فرایند، بخش یا شرکت وجود دارد.

**این ۸ مرحله شامل موارد ذیل می‌باشد:**



- شناخت
- تعریف
- اندازه گیری
- تجزیه و تحلیل
- بهبود و نوآوری
- کنترل
- استانداردسازی
- یکپارچه سازی

**هر فاز به منظور اطمینان از موارد زیر تعریف شده اند:**

۱- اینکه سازمان استراتژی حل مشکل را به صورت متدیک و اصولی اجرا می کند.

۲- پروژه های شش سیگما به صورت صحیح تعریف و اجرا شوند.

۳- نتایج این پروژه ها برای پیشرفت کار مورد استفاده قرار گیرد.



## معیارهای انتخاب پروژه های شش سیگما

یکی از مهمترین عوامل در نتیجه بخش بودن اجرای پروژه های شش سیگما انتخاب مناسب آنها می باشد. انتخاب پروژه های شش سیگما بر اساس ماهیت کاری سازمان ها متفاوت می باشد. از آنجائیکه هدف پروژه شش سیگما بهبود رضایت مشتری و سوددهی می باشد، برخی از پروژه ها بر فرایندهای صنعتی و برخی دیگر بر فرایندهای خدماتی تمرکز دارند. پروژه های شش سیگما باید به بالاترین سطوح استراتژی سازمان متصل و تحت حمایت اهداف تجاری سازمان باشند.

لازم است راهبر سازمان، اهداف اولیه کلان شرکت، اهداف اولیه عملیاتی را برای هر واحد کاری و خط مبنای فرایندهای کلیدی را قبل از انتخاب پروژه ها تعیین نماید.

منشا هر اتلاف و عدم کارایی باید شناسایی و مطرح گردد. اگرچه هر پروژه شش سیگما باید در نهایت به نفع مشتری و بهبود سوددهی سازمان باشد، اما در عین حال لازمست در بازده، کاهش ضایعات، زمان خرابی و اضافه ظرفیت، بهبود ایجاد نماید. صنایع تولیدی باید بر خطوط تولید با حجم بالا و درآمد بالا تمرکز کنند و صنایع خدماتی بر فرایندهایی تمرکز کنند که دارای تاثیر مستقیم بر مشتری می باشد.

پروژه های حل مسئله باید بر اساس پتانسیل برگشت سرمایه به شرکت، مقدار و نوع منابعی که نیاز خواهد بود و طول زمان مورد نیاز برای تکمیل پروژه انتخاب شوند.

در این حالات، سازمان ممکن است یک سری از پروژه های کوچکتر را به جای پروژه های کلان که از نظر هزینه و زمان برابر هستند، جایگزین نماید. انتخاب مناسب پروژه، مشخصه هایی را بهبود می دهند که بیشترین تاثیر را بر موفقیت مالی سازمان و نظر مشتری داشته باشند.

## اساسی ترین معیارهای انتخاب پروژه های شش سیگما :

### ۱- نرخ بازدهی پایین

هنگامیکه فرایندهای جاری سازمان بر اساس بازده پایین تولید می نماید که می تواند به صورت تعداد تولید کمتر از حد مورد انتظار یا سرعت تولید آهسته تر از حد برنامه ریزی شده مشخص شود.

### ۲- هزینه کیفیت ضعیف

محصولات و فرایندهایی که نیاز به سطح بالایی از بازرسی برای تحویل محصول خدمت رضایت بخش به مشتری دارند. هزینه کیفیت ضعیف بر مواردی مانند بازرسیهای داخلی، هزینه های ضایعات و دوباره کاری، گارانتی و تعمیرات تاثیر می گذارد.

هزینه کیفیت ضعیف می‌تواند در مقایسه با در آمد سازمان بررسی گردد تا مشخص شود که آیا سازمان نیاز به اجرای پروژه های شش سیگما دارد یا خیر.

### ۳- ظرفیت

تولید زیر ظرفیت به این معنی است که سازمان امکانات، ابزار و منابع انسانی مورد نیاز را جهت تولید به موقع محصولات ندارد.

### ۴- رضایت مشتری

سازمان می‌تواند برای تعیین سطح رضایت مشتریان از محصولات و خدمات، نظارت نماید.

### ۵- عملکرد داخلی

شامل ایراداتی که توسط فرایند به طور نامشهود ایجاد می‌شود. معیاری که برای تعیین عملکرد داخلی به کار می‌رود، بازده می‌باشد.

### ۶- طراحی برای شش سیگما

انتخاب پروژه هایی که از طریق تغییر محصول یا فرایند موجب رسیدن به قابلیت شش سیگما می‌شوند، مناسب می‌باشد که در نتیجه، سطح ایرادات کاهش می‌یابد.

## ۷- کیفیت سازندگان

سازمان می‌تواند تعداد قطعات معیوب خریداری شده بر تعداد کل قطعات خریداری شده را مقایسه نماید. تامین کنندگانی که مطابق با برنامه زمانبندی عرضه نمی‌کنند، می‌توانند نیازمند اجرای پروژه شش سیگما باشند.

### مراحل اجرایی پروژه شش سیگما در هر فاز

#### ۱- فاز آنالیز

- بیان اهمیت پروژه (با توجه به جنبه های مالی)
  - پرکردن فرم منشور پروژه با اطلاعاتی نظیر: توصیف پروژه، اندازه گیری های پایه، نتایج مالی حاصله، اعضای تیم و برنامه زمانبندی پروژه (برای تعریف اهداف اولیه می توان از تکنیک الگوبرداری استفاده کرد).
  - ترسیم یک نمودار کلی از فرایند موجود و تجزیه و تحلیل خروجیها به منظور شناسایی مدلهایی از فرایند که بیشترین اثر را دارند.
  - جمع‌آوری و نمایش داده‌هایی که نیازهای مشتری و خواسته‌های او را تأیید می‌کنند
- ابزارهای کیفی مورد استفاده در فاز آنالیز شامل:
- نقشه فرایند (map process).

- sipoc.
- نمودار درختی (tree diagram).
- آنالیز حالت‌های بلقوه خطا (fmea).
- نمودار پارتو (pareto diagram).
- نمودار علت و معلول (effect diagram & cause).
- ماتریس اولویت‌ها (priority matrix/qfd).

## ۲- فاز اندازه‌گیری

مراحل مختلف و خروجی‌های فاز اندازه‌گیری پروژه شش سیگما به شرح ذیل می‌باشد:

- تعیین معیارهای اندازه‌گیری بر اساس ctq ها و نمودار sipoc.
  - تعیین تعدادی از معیارهای اندازه‌گیری بحرانی.
  - تدوین برنامه جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز.
  - صحت‌گذاری سیستم اندازه‌گیری.
  - نمایش داده‌ها با استفاده از نمودارها به منظور نشان دادن میزان نوسانات و الگوهای موجود در داده‌ها.
  - محاسبه قابلیت فعلی فرایند و تعیین سطح سیگما.
- ابزارهای کیفی مورد استفاده در فاز اندازه‌گیری شامل:**
- نرم افزار آماری.

- قابلیت فرایند ( process capability ).

- فرمهای بازرسی ( sheet check ).

- تجزیه و تحلیل سیستم های اندازه گیری (msa).

### ۳- فاز بهبود و نوآوری

مراحل مختلف و خروجیهای فاز بهبود پروژه شش سیگما به شرح ذیل می باشد:

- ایجاد راه حل بر اساس الگوبرداری و انتخاب بهترین نگرش بر اساس نمایش معیارها.

- انجام تجزیه و تحلیل سود و هزینه برای راهکارهای اجرا شده.

- پیشنهاد راهکاری که شامل سرمایه گذاری کلیدی باشد.

- استفاده از fmea به منظور شناسایی ریسک های مربوط به راهکار و انجام اقدامات

- پیشگیرانه.

- اجرای راهکار در مقیاس کوچک و ارزیابی نتایج.

- توسعه برنامه کامل برای اجرا و تغییرات مدیریتی..

ابزارهای کیفی مورد استفاده در فاز بهبود شامل:

- طراحی آزمایشات.

- طوفان ذهنی.

fmea -

- ارزیابی ریسک.

#### ۴- فاز کنترل

مراحل مختلف و خروجی های فاز کنترل پروژه شش سیگما به شرح ذیل می باشد:

- تائید صلاحیت، اعتباردهی و صحه گذاری.
- توسعه و اجرای یک طرح برای درک چگونگی تغییرات فرایند.
- مستندسازی فرایند جدید، استفاده از ابزارهای آموزشی و ابزار دیگر برای اطمینان
- استانداردسازی.
- نمایش فرایند با استفاده از نمودارهای کنترل برای اطمینان از درمحدوده بودن فرایند
- تطبیق با مشخصه ها.
- محاسبه مجدد قابلیت فرایند، سیگما فرایند و نتایج مالی بر اساس بهبود.
- انتقال فرایند بهبود یافته به صاحب پروژه برای مدیریت فرایند و قدردانی از تیم بهبود.

- مستندسازی نتایج و خلاصه بندی یافته های کلیدی، تعیین پروژه های بالقوه آتی.

### ابزارهای کیفی مورد استفاده در فاز کنترل شامل:

- کنترل فرایند آماری.
- برنامه های اجرایی برای موارد خارج از حدود کنترل.
- تغییرات در طراحی به منظور حذف نقایص.

### موفقیت شش سیگما

اجرای موفق شش سیگما بستگی به ارتباط بین مفاهیم زیر دارد:



- تعهد بسیار مشهود مدیریت با نگرش بالا به پایین. کارکنان باید راهبری و هدایت فعالی را در طول اجرای پروژه ها از سوی مدیریت ارشد سازمان شاهد باشند.



- یک سیستم اندازه گیری برای ردیابی و دنبال کردن پیشرفت. این امر یک تصور ملموس از تلاش های سازمان را ایجاد می نماید.
- الگوبرداری داخلی و خارجی از محصولات، خدمات و فرایندهای سازمان. این اطلاعات زمانیکه سازمان شروع به بحث و درک راجع به موقعیت واقعی بازار فروش نمود، منجر به بروز تحولی بسیار چشمگیر می شود. این تجربه منجر به شکل گرفتن سازمان بر اساس فلسفه حل مسئله می شود.
- گسترده کردن اهداف برای تمرکز افراد بر تغییر فرایندها به طوریکه کارها انجام گردد. این امر منجر به ایجاد نرخ نمایی در بهبود می شود.
- آموزش کلیه سطوح سازمان، بدون آموزش های لازم، افراد نمی توانند نگرش و فلسفه بهبود را کاملا درک نمایند.
- نمونه های موفق برای نشان دادن اینکه متدولوژی شش سیگما چگونه



- اجرا می شود و نتیجه می دهد.
- وجود راهبر، برای حمایت شروع پروژه و تهیه برنامه ریزی لازم، آموزش و مشورت در کلیه سطوح سازمان.

## کاربرد شش سیگما در صنعت خدمات

همانطور که سازمان‌ها توسعه می‌یابند، فرایندهای خدماتی بیشتر مورد نیاز می‌باشند و کنترل‌های اضافی نیز ایجاد می‌شوند. در این حال کارکنان متوجه کار بیش از اندازه یا چگونگی تاثیر کارشان بر مشتریان داخلی و خارجی نمی‌شوند و واحدهای سرویس دهنده در این حالت غیرموثر می‌شوند و در نتیجه با کمبود نیرو، کارهای وقتگیر و هزینه‌زا مواجه خواهند شد. بنابراین هدف اساسی که سرویس دهی موثر و کارا به مشتریان داخلی و خارجی می‌باشد، درک نشده و این واقعیت که فرایندهایی که منجر به ایجاد تغییرات هزینه‌زا در سازمان می‌شوند، اندازه‌گیری نشده و در نتیجه مشخص نمی‌شوند.

علی‌رغم تعداد بالای کارکنان خدماتی، برخی از سازمان‌ها بر این باورند که بهبود فرایندهای خدماتی از اهمیت کمتری در برابر فرایندهای تولیدی برخوردار می‌باشد و یا از آنجائیکه فرایندهای خدماتی غیر ملموس می‌باشند، قابل کنترل نیستند.

تجارب اجرای شش سیگما در بخشهای خدماتی نشان دهنده این واقعیت است که بهبود فرایندهای خدماتی تاثیر بسیار زیادی بر افزایش رضایت مشتری و کاهش هزینه‌ها دارد. خدمات بخش بزرگی از هزینه‌های سازمان را در بر می‌گیرد.

در حقیقت سازمان‌های صنعتی دریافته‌اند که از طریق به کارگیری شش سیگما برای کلیه فرایندها می‌توانند موقعیت افزایش سهم بازار را ایجاد نمایند.

از آنجائیکه فرایندهای خدماتی کمتر بر علوم و تکنولوژی استوارند، بنابراین برای بهبود عملکردشان کاربرد شش سیگما بسیار بیشتر مورد نیاز می‌باشد. خدمات شامل تعداد زیادی از فرایندهای نامریی می‌باشد. دلیل اینست که محصول این فرایندها مانند آنچه که از خط تولید بدست می‌آید، ملموس نمی‌باشند. هر فرایند خدماتی از چندین مرحله تشکیل شده است و متدولوژی شش سیگما فرایند خدماتی را به هر گام از فرایندهای جداگانه می‌شکند تا کارایی بالاتری را در هزینه‌های پایین‌تر ایجاد نماید. در اینصورت فرایندهای هموار و کارآ، سریعتر جواب می‌دهند و دارای سرعت و صحت بیشتری هستند و یک سیستم ضد خطا، فرایندها را پشتیبانی می‌کند، بنابراین خطاها، اشتباهات و عدم کارایی حذف می‌شود.

زمان سیکل و رضایت مشتری، دو عامل مهم در تعیین سطح کیفیت خدمت و هزینه‌های مرتبط آن می‌باشند. هرچه زمان سیکل بهبود یابد، میزان رضایت مشتری نیز افزایش می‌یابد. زمانیکه زمان سیکل در مقدار بهینه می‌باشد، زمانی برای ایجاد عیب وجود ندارد و بهبود در زمان سیکل منجر به بهبود

کیفیت می‌شود. دوباره تمرکز بر فرایند منجر به بهبود خروجی، و در نتیجه افزایش رضایت مشتری می‌شود.

استراتژی حل مشکل شش سیگما راهی است برای مشاهده آماری نیازمندیهای مشتری و سپس ارزیابی کمی اینکه تا چه حد مناسب، توقعات مشتری برآورده می‌شود. در محاسبه تعداد موقعیت‌های بروز ایراد در صنعت خدماتی اصطلاح ”واحد انتقال یا (transaction) بجای واژه قطعات به کار می‌رود.

سازمان می‌تواند دسته‌بندی‌هایی را برای اندازه‌گیری، جمع‌آوری اطلاعات و آنالیز اطلاعات با ابزارهای آماری برای تعیین خط مبنای قابلیت و توانایی فرایند، ایجاد نماید. در نتیجه، ایراداتی که اکثرا به وجود می‌آیند، قابل شناسایی می‌شوند. آنالیز علت و معلول برای شناسایی فرایندهایی که ریشه بروز ایراد هستند، مورد استفاده قرار می‌گیرد و سپس فرایندی ضد خطا اجرا می‌شود که از بروز مجدد ایراد جلوگیری می‌نماید.

## اهمیت روابط عمومی در مدیریت، ارتقاء جایگاه پاسخگویی سازمان‌ها



در سال ۱۹۸۷، انجمن روابط عمومی (IPR) تعریفی از روابط عمومی ارائه کرد که هنوز مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این تعریف، روابط عمومی عبارت از تلاش برنامه ریزی شده و مداومی است که به منظور ایجاد و حفظ حسن نیت و شناخت بین سازمان و مخاطبان آن صورت می‌گیرد.

کلمات "برنامه ریزی شده" و "مداوم" نشان می‌دهند که حسن نیت و

شناخت، به آسانی یا به خودی خود به وجود نمی‌آیند و در واقع باید "ایجاد" و "حفظ" شوند و نیز مشخص می‌کنند که فعالیت‌های روابط عمومی، برنامه ریزی شده است و نیز هدف روابط عمومی، به وجود آوردن حسن نیت و شناخت است و کسب شهرت یا تایید نیست. نکته دیگری که در این تعریف باید مورد توجه قرار گیرد؛ این است که برخلاف تصور بسیاری از افراد؛ وظیفه

روابط عمومی این نیست که برای سازمان خود تبلیغ کند؛ بلکه باید شناخت درستی از سازمان به مخاطبان آن بدهد. همچنین کلمه جدید مخاطبان در این مورد به گروه های بسیار متفاوتی از مردم (عموم) اشاره می کند که در ارتباط با سازمان قرار می گیرند؛ مانند مشتریان؛ کارپردازان؛ کارمندان؛ هیات مدیره؛ اهالی محل و... این گروه ها نیازهای اطلاعاتی مختلف و خواسته های متفاوتی دارند و مهارت بسیار مهم روابط عمومی؛ شناخت این نیازها و خواسته ها است. در آخرین تعریفی که IPR ارایه کرد، روابط عمومی را عبارت از روشی تلقی کرد که سازمان ها برای حفظ اعتبار؛ محصولات؛ خدمات یا کارکنان خود با هدف دستیابی به شناخت و حمایت در پیش می گیرند.

ظاهرا این تعریف از تعریف های دیگر کامل تر است، زیرا کوتاه بوده و وظیفه روابط عمومی سازمان را (آنچنان که بسیاری تصور می کنند) کسب شهرت نمی داند و به شناخت اهمیت می دهد.

اگر برای روابط عمومی وظایفی چون اطلاع رسانی، فرهنگ سازی، شکل دهی به افکار عمومی و ارتقای سطح آگاهی های عمومی قایل باشیم؛ وظیفه پاسخگویی به افکار عمومی؛ یکی از مهم ترین وظایف این واحد سازمانی است؛ به طوری که پاسخگویی دربرگیرنده و نتیجه تمامی تلاش های صورت گرفته روابط عمومی است.

افکار عمومی بزرگ ترین قدرت نامریی است که جریان های اجتماعی و فرهنگی را به وجود می آورد و این جریان ها قوی تر از هر سیاستی عمل می کند. به همین دلیل قبل از اجرای هر سیاستی ابتدا باید زمینه پاسخگویی به افکار عمومی را فراهم کرد.



اگر اهمیت و جایگاه پاسخگویی به افکار عمومی را در نظر بگیریم، به این نکته اساسی می رسیم که به دلیل اهمیت

این نیروی خاموش و قدرتمند است که دولت ها در سطح کلان و روابط عمومی ها در سطح خرد، به بررسی و مطالعه افکار عمومی می پردازند و تلاش

می کنند وضع و جایگاه خود را در آن مشخص سازند تا بتوانند میزان حمایت مردمی را از برنامه ها و سیاست های خود، ارزیابی و زمینه های پاسخگویی به آنها را فراهم سازند، جلب و گسترش اعتماد، ایجاد حسن تفاهم، اقناع و ترغیب و هر آنچه در وظایف روابط عمومی می گنجد، چیزی جز پاسخگویی به افکار عمومی نیست.

روابط عمومی با ارتقا جایگاه پاسخگویی سازمان ها، به عنصری موثر در جهت شفاف کردن روابط اجتماعی، جلب اعتماد باورهای عمومی، درستگویی، درستکاری، روانی حرکت و چرخش اطلاعات تبدیل می شود.

بابرداشتن دیوارهای میان روابط عمومی ها، رسانه ها و مردم و نیز با شفاف سازی سازمان‌ها، سیاست دو سویه شدن ارتباط تحقق می یابد.

کارشناسان بر این عقیده اند که با وجود اهمیت روابط عمومیها و نقش موثری که مدیران این حوزه در سازمانها و وزارتخانه های مختلف برعهده دارند، متأسفانه در کشور نگاه تخصصی و برنامه ای به موضوع روابط عمومی وجود ندارد و شاهدیم که اکثر روابط عمومیها با پرداختن به کارهای زودبازده، به برنامه‌های درازمدت اهمیت نداده و سرمایه گذاری لازم را انجام نمیدهند.

بیشتر مدیران روابط عمومی فاقد نگرش تفکرمدارانه به روابط عمومی هستند. داشتن توانمندی و استعداد ذاتی برای یک مدیر از ویژگیهای مهم است، هر کس که تحصیلات ارتباطی را گذرانده، متخصص روابط عمومی نخواهد بود، زیرا گذراندن تحصیلات به هیچوجه نشان دهنده تخصص در این حوزه نیست. به نظر می رسد یکی از ضعفهای روابط عمومی در کشورمان فقدان همگامی استعداد ذاتی و مدارج تحصیلی است. همچنین مدیران روابط عمومی باید به دو علم ارتباطات و مدیریت آشنایی کامل داشته باشند.

مدیران ارشد، باید شناخت دقیقی از حوزه های روابط عمومی داشته باشند. روابط عمومی ترکیبی از فن و هنر و برقراری ارتباط صحیح با مردم است. در این فن و هنر، تفاهم و همدلی با درون و بیرون سازمان اهمیت بسیاری دارد. لذا اگر به مقوله روابط عمومی به درستی توجه شود و مدیران ارشد شناخت



دقیقی از این حوزه داشته باشند، به طور قطع معیارهای اصلی را در انتصاب مدیران روابط عمومی در نظر میگیرند. فعالیت در حوزه های روابط عمومی یک هنر است.

متأسفانه بحث انتخاب مدیر روابط عمومی در حال حاضر بیشتر روابطی شده است، در حالیکه یک مدیر موفق روابط عمومی، باید فرهنگ عمومی کشور را به خوبی بشناسد و از طرفی با علم روانشناسی و روانشناختی نیز تا حدی آشنایی داشته باشد.

کار روابط عمومیها کاری عملی و لازم است، لذا مدیران و مجموعه کارشناسان آن دوره های کلاسیک و علمی را باید گذرانده باشند. یک مدیر روابط عمومی موفق، باید از اطلاعات روز در زمینه های روابط عمومی آگاهی داشته باشد و از طرفی مدیران ارشد باید به مدیرانی که میخواهند به عنوان مدیر روابط عمومی فعالیت کنند، اعتماد داشته و افرادی را انتخاب نکنند که فقط جنبه تبلیغاتی برای سازمان مربوطه را داشته باشند.

سایر مشخصه های یک مدیر روابط عمومی خوب و کارآمد، صاحب نظر بودن او در امور فرهنگ اجتماعی، بهره‌مندی چگونگی استفاده از مشاوران نیروهای کارشناس بیرون از سازمان، تسلط بر فعالیتها، ساز و کار و تصمیمات سازمان متبوع و... است.

یکی از ویژگی های حکومت های مردمی، کاهش فاصله میان دولتمردان و اقشار مختلف مردم است. لازمه این کار ارتباط مستقیم مبتنی بر اعتماد، احترام و منافع متقابل و مشترک کارگزاران حکومت با مردم است. روابطی تعریف شده، از اصول و ضوابط نظام سیاسی مردمی پیروی می کند.

## نکاتی مهم در خصوص دفاتر روابط عمومی در سازمانها که مدیران باید بدانند:



تحقیق و پژوهش یکی از فعالیتهای مهم وبه عبارتی از ارکان روابط عمومی است. اگر بپذیریم سنجش افکار عمومی یکی از فعالیتهای عمده ومهم روابط عمومی است، پس بهره گیری از روشهای پژوهشی وتحقیق گامی بلند در جهت دستیابی به اهداف روابط عمومی است.

## در این بخش دو بستر و جایگاه مهم وجود دارد:

اول - سنجش نظرات و دیدگاههای مردم و یا به عبارتی ارباب رجوع از طریق تحقیقات میدانی و با استفاده از روشهای مختلف نمونه گیری .

دوم - بررسی و تجزیه و تحلیل محتوای وسایل ارتباط جمعی بویژه مطبوعات. امروزه بسیاری از متولیان و دست اندرکاران روابط عمومی، افکار عمومی را به عنوان یک عامل تأثیر گذار و مهم در تحولات سازمانی و اجتماعی قبول دارند، ولی نگاه آنان نسبت به افکار عمومی مبتنی بر پایگاه و جایگاه علمی نیست. بسیاری از صاحب نظران معتقدند که فعالیت روابط عمومی با تحقیق و پژوهش آغاز شده و با ارزیابی به پایان می رسد امروزه در روابط عمومی های نوین و کارآمد تحقیقات و پژوهش به ویژه سنجش افکار موجب شده تا تصمیم گیری ها و تصمیم سازی ها در سازمان مخاطب محور شده و سطح فعالیتها و موفقیتها ی سازمانی ارتقا یابد

باید بپذیریم اطلاع یابی و اطلاع رسانی درست زمانی بطور منطقی و اصولی محقق می شود که زمینه پژوهشی داشته باشد و یک ارتباط دو سویه هم زمینه اعتماد مخاطبان را فراهم سازد و هم با ارزیابی دیدگاههای مخاطبان و تبادل اطلاعات زمینه مشارکت فعال و پویای آنان ایجاد می شود. بررسی و شناخت و مطالعه مداوم محیط داخل و خارج سازمان یک وظیفه مهم روابط عمومی

است. پیشرفت روز افزون وسایل ارتباط جمعی و بهره گیری از فن آوریهای نوین اطلاعاتی و ارتباطی موجب شده است تا روابط عمومی هایی بتوانند در عرصه فعالیت سازمانی موفق باشد که پژوهش مدار و تحلیل گرا باشند. حرکت از جامعه صنعتی به سوی جامعه اطلاعاتی و پدیده مهم جهانی شدن، زمینه شناسایی، کسب پردازش و انتقال دانش و اطلاعات را فراهم نموده است و اگر روابط عمومی نتواند در این چرخش اطلاعات نقش آفرینی کند، روابط عمومی مرده و ناکارآمد است.

راه اندازی تلفن گویا، سایت و پایگاههای اطلاعاتی، وبلاگ، نشریات الکترونیکی، مجله الکترونیکی در تغییر کارکردها و شکل و محتوای روابط عمومی در هزاره سوم تأثیر بسزایی داشته است و در این عرصه سازمانی می تواند موفق عمل کند که با اطلاع رسانی و اطلاع یابی به موقع چالش ها را پشت سر بگذارد. در غیر این صورت سازمانهایی که دارای روابط عمومی سنتی و ناکارآمد باشد در آستانه شکست و ناکامی قرار می گیرند.

امروزه روابط عمومی را کوشش مدبرانه ای برای ترغیب و تشویق مردم یا نفوذ در افکار آنان با استفاده از وسایل ارتباطی تعریف می کنند.

شکی نیست که در عصر دیجیتال و برای تحقق اهداف سازمانی، روابط عمومی وظیفه دارد که نقاط ضعف و قوت درون سازمان را بشناسد و از فرصت ها و تهدید های برون سازمانی نیز مطلع باشد تا بتواند با اطلاع رسانی شفاف و واقعی

وپرهیز از بزرگ نمایی و تعریف و تمجید غیر واقعی، زمینه تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی مناسب را در سازمان فراهم نمایند.

## خصوصیات مسئولین روابط عمومی :



تنوع کارهای روابط عمومی و حساسیت این مسئولیت ایجاب می‌کند که عاملان و کارگزاران آن علاوه بر آگاهی

از رموز حرفه خود با بسیاری دیگر از رشته‌های علوم آشنا باشند، به همین علت سپردن کاری تا این حد مهم و در عین حال سنگین به کسانی که در این حرفه سررشته و تجربه کافی ندارند نه تنها صحیح نیست بلکه دور از شرط عقل است، زیرا اگر کوششهای آنان از مسیر صحیح و با روشن بینی خاصی انجام نپذیرد، ضمن اینکه به نتیجه مطلوب نمی‌رسد، احتمال آن نیز می‌رود که یک اشتباه کوچک و بی توجهی یا کج سلیقگی، اثرات زیان بخشی بجای‌گذارد و همه تلاشها را نقش بر آب کند. پس کارآزمودگی و پختگی و اطلاع دقیق از مبانی این حرفه یکی از شرایط حتمی اشتغال بدین کار است، بخصوص که دایره عمل‌دفا تر روابط عمومی بسیار وسیع است و متصدیان آن

باید با استفاده از معلومات واطلاعات لازم و آگاهی از برخی رشته های دیگر قدم در این راه بگذارند تا نتیجه مطلوب را بگیرند.

## ویژگیها و خصوصیات مسئول روابط عمومی :

- ۱- مسئول روابط عمومی باید درارتباط نوشتاری وگفتاری دارای مهارت و تجربه باشد.
- ۲- قدرت قضاوت صحیح، اعتماد به نفس و اتخاذ تصمیم درست در لحظات سخت و بحرانی را داشته باشد .
- ۳- از قدرت دریافت نقطه نظرهای مدیران و توانایی تنظیم کار خود و پیش بردن برنامه‌ها بدون راهنمایی دیگران برخوردار باشد.
- ۴- باید دروغ نگوید، وعده دروغین ندهد، امر کوچکی را بزرگ و بزرگی را کوچک نکند.
- ۵- در فکر موفقیت‌های نزدیک نباشد و تحت فشار دیگران اقدامات غیراخلاقی را نپذیرد
- ۶- قدرت تجزیه و تحلیل مسائل محیط کار را داشته باشد، موقعیت های پیش آمده رابه سرعت درک کند و آثار نهایی مسائل را پیش بینی نماید.
- ۷- واقعیات سازمان خود را به خوبی بشناسد.

۸- داشتن تخصص در رشته روابط عمومی و تسلط بر تکنیکهای آن و تسلط بر کارهای رسانه های گروهی و فراگیری فنون تشویق، ترغیب و تبلیغ دیگران و تسلط بر تکنیکهای ترویج و اشاعه افکار از خصوصیات مهم مسئولین روابط عمومی است.

۹- مسئول روابط عمومی باید پیرامون دانش مدیریت و نحوه عمل سازمان اطلاعات کافی داشته باشد.

۱۰- توانایی تصمیم درست و توانایی حل

مشکلاتی که پیش می آید را داشته باشد .

۱۱- مسئولیت پذیر بوده و اشتیاق و انگیزه

برای انجام کار را دارا باشد .

۱۲- صبر و شکیبایی در شنیدن و گوش دادن

از دیگر خصوصیات مسئول روابط عمومی است .

۱۳- مسئول روابط عمومی باید قدرت سازمان

دهی و اداره زیردستان خود را داشته باشد.

۱۴- در برابر شکست ها و ناکامیها تحمل

نماید و زود تصمیم نگیرد .

۱۵- مسئول روابط عمومی باید به حرفه خود

ایمان داشته باشد.



- ۱۶- مسئول روابط عمومی باید احساس مسئولیت نسبت به جامعه و منافع همگان داشته باشد.
- ۱۷- مسئول روابط عمومی باید احساس وفاداری و صداقت به استانداردهای حرفه خود داشته باشد .
- ۱۸- مسئول روابط عمومی باید شخصیت افراد را ملحوظ داشته و به آنها احترام بگذارد.
- ۱۹- مسئول روابط عمومی باید حق اظهار نظر را برای کلیه اشخاص ذینفع قائل باشد .
- ۲۰- مسئول روابط عمومی باید در هر شرایط و تحت هر مقرراتی از اصول اخلاقی، شرف، صداقت، درستی و راستی دفاع کند و در برنامه ریزیهای خود این اصول مهم را دخالت دهد .
- ۲۱- مسئول روابط عمومی باید حق را بگوید، راست گفتن را شعار خود بداند، از دروغ، فریب، ریا، تزویر بدور باشد که ریشه تمام نابسامانی ها در جوامع بشری از فریب دادن انسانهاست .
- ۲۲- مسئول روابط عمومی باید این کلام گهر بار امام صادق (ع) را خطاب به فرزند بزرگوارشان نصب العین خود قرار دهد که : پسر من حق را بگو ولو علیه تو باشد.



۲۳- مسئول روابط عمومی باید ابتکار و خلاقیت خود را بکار بندد و در کارها به طور عملی و دقیق تحقیق و بررسی کند .

۲۴- مسئول روابط عمومی می بایست با فناوریهای نوین اطلاعاتی و ارتباطی آشنایی داشته باشد.

### اصولی که در تنظیم پاسخ برای مطبوعات باید رعایت شود :



در تنظیم پاسخهایی که برای روزنامه یا مجله فرستاده می شود خواه تکذیب باشد یا توضیح، نوشتن موارد زیر ضروری است :

۱- شماره روزنامه

یا مجله ای که

مطلب در آن چاپ شده است

۲- تاریخ انتشار (روز، ماه، سال )

۳- عنوانی که مطلب زیر آن عنوان نگارش یافته است.

۴- صفحه و ستونی که مطلب در آن درج شده

۵- نام و مختصات کامل فرستنده

پس از تنظیم پاسخ معمولاً آن را همراه با نامه ای برای مسئول نشریه می فرستند و ضمن آن از مسئولان روزنامه یا مجله می خواهند که طبق قانون مطبوعات در اولین شماره به چاپ پاسخ اقدام کنند.

به طور کلی نگارش پاسخ به روزنامه یا مجله باید با دقت و نکته‌سنجی انجام گیرد، مثلاً موقعی باید به تکذیب خبر مبادرت کرد که مطلب صدرصد خلاف واقع و کذب محض باشد والا نه تنها تکذیب سودی نمی‌دهد بلکه زیانهای غیرقابل جبرانی متوجه شخص یا مؤسسه‌ای می‌کند که نابجا دست به تکذیب خبر زده است.

مسئولان روابط عمومی باید این نکته را همواره بیاد داشته باشند که جواب دادن به مندرجات مطبوعات آنگاه می‌تواند سودمند باشد که بیان حقیقت کند و حقایق را آنچنان که هست در معرض افکار عمومی قرار دهد تا از این رهگذر اعتماد مردم را نسبت به سازمان پاسخ دهنده هر چه بیشتر جلب کند و بر اعتبار و حیثیت آن بیفزاید و گرنه پریشا‌نگویی و سفسطه نه تنها گرهی از کار نمی‌گشاید و فایده ای نمی‌بخشد بلکه به‌ظن قوی نتایج بد و آثار نا مطلوبی نیز بجای می‌گذارد.

## انواع پاسخگویی به مطبوعات:

با توجه به محتوی و مضمون پاسخهایی که به مطبوعات داده می‌شود می‌توان آن را به چهار نوع تقسیم کرد

۱- تکذیب

۲- توضیح

۳- تصحیح

۴- تأیید

### ۱- تکذیب خبر

تکذیب در لغت به معنی نسبت دروغ دادن و انکار و در اصطلاح وسایل ارتباط جمعی رد خبر یا مطلبی است که بر خلاف واقع انتشار می‌یابد. چنانکه قبلاً گفته شد هر گاه مؤسسات دولتی یا خصوصی و افراد مردم مشاهده کردند مطلبی دور از حقیقت در باره آنها منتشر گردیده است، می‌توانند در مقام تکذیب برآیند و پاسخی مبتنی بر دروغ و خلاف واقع بودن آن به روزنامه یا مجله‌ای که خبر نادرست را چاپ کرده بفرستند.

قابل ذکر است، حق دفاع و تکذیب باشخص یا اداره‌ای است که خبر خلاف حقیقت درباره‌اش انتشار یافته است، در مورد سازمانهای دولتی باید به این نکته توجه داشت که تکذیب خبر آنگاه در صلاحیت ادارات روابط عمومی قرار می‌گیرد که خبر نادرست مربوط به کارهای روزمره بوده و با وظایف عادی آنان

ارتباط مستقیم داشته باشد و الکتذیب اخبار خلاف واقعی که با سیاست کلی کشور سر و کار دارد و به منافع و مصالح ملی و عمومی مربوط می‌شود در صلاحیت مسئولیت مملکتی یا سخنگویان رسمی آنان است که معمولاً از طریق خبرگزاری رسمی همان کشور یا با صدور اعلامیه یا با ترتیب دادن مصاحبه مطبوعاتی انجام می‌گیرد

## ۲- توضیح خبر

ممکن است خبری در باره شخص یا سازمانی منتشر شود که قسمتی از آن ناقص باشد و یا مطلب به طور نارسا و مبهم مورد بحث قرار گیرد در این حال بجای تکذیب باید به توضیح خبر پرداخت یعنی جزئیات امر را شرح داد و نکات تاریک آن را روشن کرد تا مسئله از صورت مبهمی که داشته بیرون آید

## ۳- تصحیح خبر



وقتی در بعضی از مطالب خبر اشتباهی روی می‌دهد، به طور مثال در نقل آمار، رقم نادرستی ذکر می‌گردد یا قسمتی از سخنان تحریف می‌شود، روابط عمومی باید اقدام به تصحیح خبر کند و در پاسخی که به روزنامه یا مجله می‌فرستد اشتباهات را یادآوری کرده و از مسئول نشریه بخواهد که خبر نادرست را تصحیح کند.

## ۴- تأیید خبر



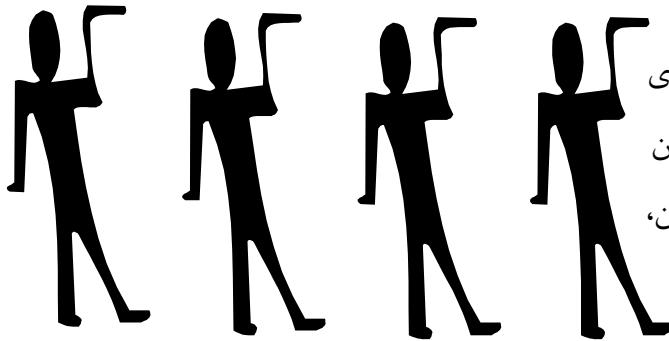
گاهی خبری در مطبوعات منتشر می‌شود که درست و منطبق با واقعیات است منتها بعد از انتشار خبر سازمانهای ذینفع اقداماتی بعمل می‌آورند که وضع اولیه تغییر پیدا می‌کند و آثار خبر نخستین از بین می‌رود، در این صورت مسئولان روابط عمومی باید نامه‌ای به نشریه

بنویسند و ضمن تأیید خبر قبلی، خبر جدید را نیز به اطلاع مردم برسانند تا اثر خراباول از بین برود. مثلاً هر گاه در یکی از روزنامه‌ها خبری مبنی بر مسدود شدن راهی منتشر شده باشد، وزارت راه پس از آگاهی از جریان و رفع مشکل، مسئول روابط عمومی آن طی نامه‌ای به روزنامه مزبور می‌نویسد: راهی که بر اثر ریزش برف یا کوه مسدود شده بود با مساعی مأموران راه باز گردید.

فرق توضیح خبر و تأیید خبر آن است که در توضیح اصل خبر منتشر شده را مورد توجه قرار می‌دهند و گوشه‌های تاریک و مبهم آن را با شرح و بسط بیشتر روشن می‌سازند، در صورتی که در تأیید خبر به متن خبر نمی‌پردازند بلکه مطلبی بر آن می‌افزایند تا اثر سوءخبر اول از بین برود.

## پاسخگویی به مطبوعات :

همانگونه که در مباحث قبلی ذکر شد کار اصلی و دشوار روابط عمومی ایجاد محیط سالم و حسن تفاهم بین عده زیادی از مردم است. در جایی که برقرار کردن روابط حسنه بین دو نفر با مشکلات فراوانی روبرو می شود، ایجاد همبستگی میان عده کثیری که هریک از آنها سلیقه خاصی دارند کار آسانی نیست. مسئول روابط عمومی ضمن برخورداری از معلومات گوناگون باید اجتماع خود را بخوبی بشناسد و از روحيات مردم آگاه باشد، از خود امانت و صداقت و حسن سلوک نشان دهد تا اعتماد همگان را به سوی خود جلب کند.



بی دلیل  
نیست که عده ای  
از متخصصان فن  
و دانشمندان،  
کارروابط

عمومی را

مهندسی انسانی لقب داده اند.

همه ما می دانیم که خبر عبارت از نقل حوادث و وقایعی است که در اجتماع اتفاق می افتد، معمولاً مسئولیت نقل حوادث به عهده کسانی است که در

اصطلاح روزنامه نگاری آنان را خبرنگار می نامند، یکی از وظایف حتمی خبرنگاران آن است که حوادث را آنچنانکه واقع شده است نقل کنند و مردم را از حقایق امور آگاه سازند. کسب خبر از اشخاص غیر مسئول و انتشار آن بیشتر از طرف روزنامه ها و مجلات انجام می گیرد. معمولاً این گونه وسایل خبری علاوه بر انتشار اخبار و حوادث و اتفاقات، صفحاتی را برای اظهار نظر مردم اختصاص می دهند و نظریات آنان را که اغلب جنبه انتقادی دارد و همراه با شکایت از بعضی سازمانهای دولتی و مؤسسات ملی است، منتشر می کنند و چون فرستندگان این گونه اخبار مانند یک خبرنگار رسمی مسئولیت مستقیم ندارند، چندان پای بند درستی خبر نمی شوند و بعضاً مطالبی در اختیار مطبوعات می گذارند که منطبق با واقعیات نیست و احتمالاً آلوده به اغراض شخصی است. در مواردی که در مطبوعات مطالب خلاف واقع و توهین آمیز بر علیه سازمانی چاپ گردد، قانون به آن سازمان یا مؤسسه اجازه می دهد که از حق خود دفاع کند. ماده ۲۳ لایحه قانونی مطبوعات مصوب اسفند ۱۳۶۴ در این مورد می نویسد : هر گاه در مطبوعات مطالبی مشتمل بر توهین یا افترا یا خلاف واقع و یا انتقاد نسبت به شخص ( اعم از حقیقی یا حقوقی ) مشاهده شود ذینفع حق دارد پاسخ آنرا ظرف یک ماه کتباً برای همان نشریه بفرستد و نشریه مزبور مکلف است این گونه توضیحات و پاسخها را در یکی از دو شماره ای که پس از وصول پاسخ منتشر می شود در همان صفحه و ستون و با همان

حروف که اصل مطلب منتشر شده است مجانی به چاپ رساند به شرط آنکه جواب از دو برابر اصل مطلب تجاوز نکند و متضمن توهین و افتراء به کسی نباشد، بنابراین طبق ماده فوق هر گاه مؤسسات دولتی و خصوصی یا افراد مردم مشاهده کردند که خبری بر خلاف واقع در باره آنها منتشر شده است می توانند در مقام پاسخگویی برآیند و نظر خود را کتباً به روزنامه یا مجله ای که مبادرت به نشر چنین خبری کرده است بفرستند ممکن است نشریه ای که اقدام به انتشار خبر بر خلاف واقع کرده است از چاپ جوابسرباز زند در این صورت صاحب حق می تواند از مجرای قانون (شکایت به دادستان محل نشر روزنامه یا مجله) مسئولان نشریه را ملزم به چاپ آن کند. تبصره ۳ ماده ۲۳ قانون مطبوعات در این مورد چنین است: در صورتی که نشریه از درج پاسخ امتناع ورزد یا پاسخ را منتشر نسازد شاکی می تواند به دادستان عمومی شکایت کند و دادستان در صورت احراز صحت شکایت شاکی جهت نشر پاسخ به نشریه اخطار می کند و هرگاه این اخطار مؤثر واقع نشود پرونده را پس از دستور توقیف موقت نشریه که مدت آن حداکثر از ده روز تجاوز نخواهد کرد به دادگاه ارسال می کند. همچنین در ماده ۳۰ قانون مطبوعات با اشاره به چاپ تهمت و افتراء در مطبوعات آمده است: انتشار هر نوع مطلب مشتمل بر تهمت یا افتراء یا فحش و الفاظ رکیک یا نسبتهای توهین آمیز و نظایر آن نسبت به اشخاص ممنوع است و مدیر مسئول جهت مجازات به محاکم قضایی معرفی می گردد و



تعقیب جرائم مزبور موکول به شکایت شاکی خصوصی است و در صورت استرداد شکایت تعقیب در مرحله ای متوقف خواهد شد.

## تصمیم‌گیری از وظایف مدیران

### تعریف تصمیم‌گیری

فرآیند بررسی، پیش‌بینی و ارزیابی نتایج از راه حل‌های موجود و انتخاب قطعی یک راه حل برای رسیدن به هدف را تصمیم‌گیری می‌گویند.

### نقش و اهمیت تصمیم‌گیری

- زمینه رشد عاطفی، اجتماعی و روانی بیشتری را در تصمیم‌گیرنده فراهم می‌آورد.



- تصمیم‌گیری درست و سنجیده کسب موفقیت و در نتیجه احساس رضایتمندی هر چه بیشتر را در فرد فراهم می‌آورد.

- حس مسئولیت‌پذیری را در فرد توسعه داده و به او کمک می‌کند تا پیامدهای تصمیم خود را شخصاً بر عهده بگیرد.

- نیاز به استقلال طلبی فرد را ارضا می‌نماید.

- موجب افزایش اعتماد به نفس و خودباوری در فرد می‌شود.

## انواع تصمیم‌گیری :

۱- ساده

تصمیم‌گیریهایی که در مورد مسائل روزمره و عادی زندگی گرفته می‌شود. مثل انتخاب مسیر خاص برای رفتن به سر کار.

۲- اضطراری

تصمیم‌هایی هستند که در شرایط اضطراری، وقتی که به طور ناگهانی با مسئله‌ای مواجه می‌شویم اتخاذ می‌کنیم، برای مثال زمانی که دوستی با تعارف اولین سیگار پیشنهاد رفتار پرخطری را بدهد ما چه تصمیمی می‌گیریم ؟

۳- احساسی

تصمیم‌های هستند که بر اساس واکنش‌های هیجانی مثل احساس ترحم، ترس، نگرانی، غم و... گرفته می‌شود. مانند کمک به دیگران در شرایط بحرانی و خاص مانند وقوع زلزله یا سیل، مرگ بستگان و...



## ۴- آنی

تصمیم‌هایی هستند که در شرایط غیرمترقبه گرفته می‌شود. مثل زمان پدیدار شدن یک اتومبیل در مسیر حرکت اتومبیل ما که اتخاذ بهترین تصمیم و رفتار می‌تواند ما را از صحنه‌ی تصادف دور نماید. در این نوع تصمیم‌گیری معمولاً اولین راه حلی که به ذهن خطور می‌کند انتخاب و اجرا می‌شود.

## ۵- تقدیری

زمانی که فرد از قدرت و مهارت تصمیم‌گیری کم بهره باشد. تصمیم را به شانس وا می‌گذارد مانند فردی که پاسخ صحیح سؤال چهار گزینه‌ای را نمی‌داند ولی یکی از گزینه‌ها را علامت می‌زند.

## ۶- تأخیری

گاهی فرد برای فرار از تصمیم‌گیری چالش برانگیز آن را به تأخیر می‌اندازد، مانند کار امروز را به فردا انداختن است.

## ۷- تصمیم‌گیری منطقی و اساسی

تصمیم‌گیریهایی هستند که نیازمند به تعمق و تفکر بیشتری می‌باشند. زیرا اثرات آن تا مدت‌های طولانی زندگی فرد را تحت الشعاع خود قرار می‌دهند، مثل انتخاب همسر، رشته تحصیلی، شغل و... این نوع تصمیم‌گیری عموماً بر اساس واقعیات صورت می‌پذیرد.

## عوامل تأثیر گذار در تصمیم‌گیری :

### ۱- اطلاعات

شامل دانش، آگاهی و اطلاعاتی است که درباره موضوع مورد تصمیم از منابع مختلف به دست می‌آوریم.

### ۲- فشارهای اجتماعی

شامل فرهنگ، آداب و رسوم، عُرف و قانون جامعه ای است که تصمیم‌گیری می‌کنیم.

### ۳- موقعیت اجتماعی

شامل نقش و جایگاه و منزلت اجتماعی (اداری، تحصیلی، شغلی و...) تصمیم گیرنده می‌شود.

### ۴- فشار همسالان و گروه

فشار گروه‌هایی که به آن‌ها تعلق خاطر داریم نیز می‌تواند در تصمیم‌گیری ما دخالت داشته باشد.



## ۵- ویژگی های شخصی

عقاید، ارزش ها، احساسات و باورهای درونی هر شخص در تصمیم گیری های او تأثیر دارد.

## ۶- سن افراد

خصوصیات مربوط به هر دوره ی سنی مثل نوجوانی، جوانی، بزرگسالی و سالمندی در تصمیم گیری های افراد نقش به سزایی دارد.

## ۷- موقعیت مکانی و زمانی

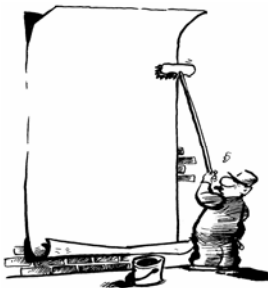
قرار گرفتن در یک مکان و زمان خاص می تواند تصمیم گیری فرد را تحت تأثیر قرار دهد.

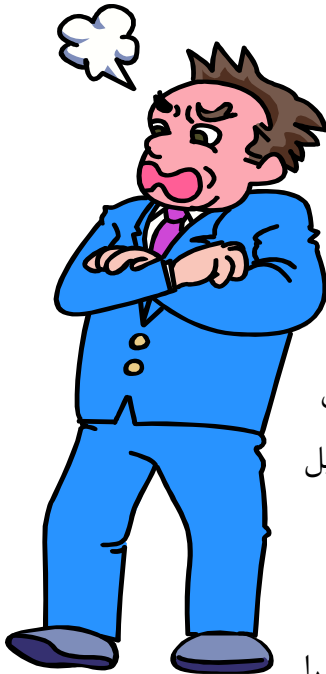
## ۸- خواسته ها و آرزوهای والدین

تمایلات و خواسته های والدین در تصمیم گیری فرزندان مخصوصاً نوجوانان، تأثیر زیادی دارد. مثلاً فرزندی که مجبور می شود به خاطر رضایت والدینش رشته و شغل خاصی را بر خلاف میل و علاقه ی خود انتخاب نماید.

## ۹- رسانه های جمعی

تبلیغات و پیام هایی که از طریق رسانه های جمعی منتشر می شود، می تواند تصمیم گیری های افراد را تحت تأثیر قرار دهد.





## مراحل تصمیم‌گیری:

۱- مشخص کردن موضوع یا

چالش

در این مرحله موضوع یا مشکل را تعریف و مشخص می‌کنیم، در مواقعی که فرصت لازم وجود دارد، با یادداشت کردن موضوع اصلی و تقسیم کردن به اجزاء تشکیل دهنده آن به بررسی دقیق‌تر می‌پردازیم.

۲- جمع‌آوری اطلاعات

در این مرحله تمامی راه‌های موجود را از طریق بارش فکری جمع‌آوری می‌کنیم، تمامی راه‌ها چه خوب و چه بد که به ذهنمان می‌رسد را یادداشت کرده و هر یک را ارزش‌گذاری کرده یا نمره می‌دهیم.

۳- بررسی عواقب هر انتخاب

در این مرحله تلاش می‌کنیم تا با استفاده از نیروی فکر و تجارب ذهن و هم‌چنین نظرات دیگران به بررسی و پیش‌بینی پیامدهای مثبت و منفی هر یک از انتخاب‌های خود در مرحله قبلی بپردازیم.

#### ۴- اجرای تصمیم‌گیری

در این مرحله بهترین راه حل بررسی شده از میان انتخاب‌های قبلی را به مرحله اجرا می‌گذاریم و تصمیم خود را عملی می‌کنیم.

#### ۵- ارزشیابی مجدد

در این مرحله تصمیم گرفته شده را پس از اجرا، ارزیابی می‌کنیم اگر به نتایج مفید و مثبت دست یافتیم نشان می‌دهد که تصمیم‌گیری ما درست و موفقیت آمیز بوده است. ولی اگر به نتایج مورد نظر دست نیافتیم. راه حل‌های قبلی را مجدداً بررسی می‌کنیم تا تصمیم‌گیری مناسب‌تری اتخاذ گردد.

### راهکارهای تصمیم‌گیری درست و منطقی :



۱- در تصمیم‌گیری بهتر است

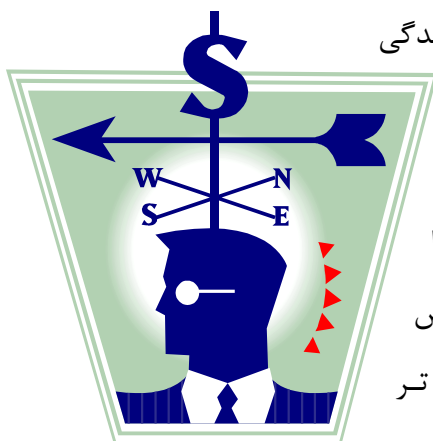
با افراد آگاه، متخصص و با

تجربه مشورت نماییم.



- ۲- در مورد تصمیمات گروهی یا خانوادگی بهتر است نظر تمامی افراد گروه را نیز جویا شویم.
- ۳- برای این که تصمیم گیرنده ی خوبی باشیم، سعی کنیم خودآگاهی خود را افزایش دهیم.
- ۴- در مورد مسائل شخصی با حفظ و تقویت اعتماد به نفس، اجازه ندهیم دیگران برای ما تصمیم بگیرند.
- ۵- مسؤولیت پیامدهای تصمیم خود را شخصاً برعهده بگیریم.
- ۶- با مدیریت و کنترل هیجان های خود تصمیمات منطقی تری بگیریم. همان طور که حضرت علی (ع) فرمودند : هنگام خشم، نه تصمیم، نه تنبیه، نه دستور.
- ۷- در تصمیم گیریهای خود به تمام جوانب موضوع توجه کنیم.
- ۸- سعی کنیم قبل از اجرای تصمیم، خود پیامدهای مثبت و منفی آن را بررسی کنیم و امتیاز بدهیم.
- ۹- نگاه مثبت، توأم با تفکر و شناخت باعث می شود که تصمیم های درست تر و منطقی تر بگیریم.
- ۱۰- فرصت تصمیم گیری را از دیگران، به ویژه فرزندانمان دریغ نکنیم و به آن ها اجازه دهیم در مسائل مربوط به خودشان تمرین تصمیم گیری داشته باشند.

- ۱۱- شهامت تصمیم‌گیری را در خود و دیگران تقویت کنیم.
- ۱۲- به عوامل مؤثر در تصمیم‌گیری مانند اطلاعات درست، تأثیر فشار گروه‌ها و دوستان، هنجارها (جامعه، فرهنگ، مذهب)، رسانه‌های جمعی و... توجه نماییم.
- ۱۳- به منظور جلب توجه فرزندان به پیامدهای هر تصمیم‌گیری در مورد برخی از مخاطره‌آمیزترین تصمیم‌های دوره نوجوانی با آن‌ها گفتگو کنیم.



#### ۱۴- هدف‌گذاری در زندگی

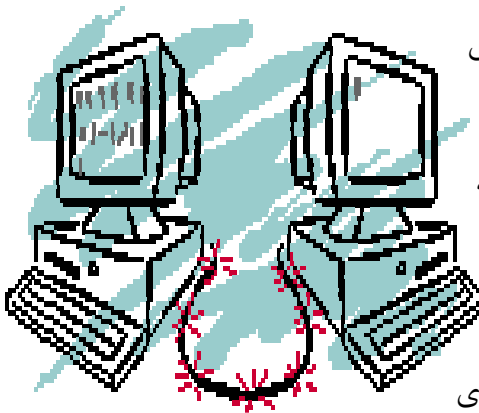
مقدمه‌ی تصمیم‌گیری است. به عبارت دیگر افرادی که اهداف کوتاه و بلند مدت خود را در کلیه شئون زندگی مشخص کرده باشند، راحت‌تر و مناسب‌تر تصمیم می‌گیرند.

- ۱۵- مطالعه‌ی زندگینامه‌ی انسانهای موفق در عرصه علم و ادب و اقتصاد و... می‌تواند زمینه‌ی تصمیم‌گیری‌های مناسب‌تر را در فرد مهیا سازد.

## سیستم اطلاعات مدیریتی چیست؟

یکی از پیامدهای پیشرفتهای تکنولوژیک تبدیل اطلاعات به دستمایه اصلی حرکت در میدان رقابت است. شعار "اطلاعات همه چیز است" یکی از مهمترین راهکارهای حرکت بهینه در مسیر پیشرفت صنایع بزرگ را مشخص کرده و امروزه دسترسی سریع به اطلاعات صحیح، یکی از پارامترهای کلیدی در اتخاذ تصمیمات صحیح مدیریتی است.

سیستم‌های پیشرفته اطلاعاتی امروزی به ابزارهای تصمیم‌گیری کلان و اجتناب ناپذیری در سیستم‌های مدیریتی صنایع بزرگ تبدیل شده اند و رقابت در عرصه صنعت به استفاده صحیح از این ابزار وابسته گشته است. ابزارهای اطلاعات مدیریتی هر روز افق جدیدی را در عرصه رقابت صنایع و شرکتهای می‌کشایند و خود به تنهایی به مزیتی برای پیشی گرفتن از رقبا بدل گشته‌اند.



گسترش تکنولوژی شبکه‌های کامپوتری یکی از نقاط عطف در پیشرفت سیستم‌های اطلاعاتی به شمار می‌رود تا جایی که امروزه با بیان عبارت تکنولوژی اطلاعات، بی‌درنگ تصویری از شبکه‌های

گسترده کامپیوتری به ذهن می‌آید. امروزه گسترده ترین جلوه شبکه‌های کامپیوتری شبکه جهانی وب میباشد که مهمترین ویژگی آن، در دسترس بودن آن برای اغلب کاربران است.

به نظر میرسد که ایجاد زیرساختهای یک سیستم جامع اطلاعات مدیریتی تحت وب، یک سرمایه‌گذاری مطمئن در رسیدن به حداکثر پتانسیل مدیریتی سازمان و سرعت بخشی در ارائه دقیقترین تصمیمات و بهترین کنترل می‌باشد. استفاده از سیستمهای مبتنی بر وب علاوه بر امکانات بی شماری که به همراه آورده اند، در موارد بسیاری به صرفه جویی های کلانی در منابع انسانی، مالی و زمانی مورد نیاز برای استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی منجر گشته اند.

### نقش سیستم اطلاعات مدیریتی چیست؟

در نقش های سیستم اطلاعات مدیریتی چهار دیدگاه وجود دارد:

- ۱- پشتیبانی عملیاتی
- ۲- پشتیبانی تصمیم‌گیری
- ۳- پشتیبانی استراتژیک
- ۴- نظارت بر بهره‌وری

## ۱- پشتیبانی عملیاتی

پشتیبانی، روند کسب و کار و عملیات پایه ای ترین نقش این سیستم‌ها میباشد که شامل گرد آوری، ضبط، ذخیره سازی و پردازشهای اولیه داده ها است. روشهای پشتیبانی سیستم‌های اطلاعاتی از روند کسب و کار و عملیات عبارتند از:

- ضبط و نگهداری اطلاعات فروش، پرداختها، اطلاعات سرمایه گزاریها، صورت حسابها و سایر اطلاعات حسابداری
- پردازش این اطلاعات به صورت اطلاعاتی راجع به درآمدها، ترازنامه ها، دفاتر کل و معین، گزارشات مدیریتی و سایر اطلاعات مالی
- ضبط و نگهداری فهرست اموال، کارهای در حال اجرا، اطلاعات تعمیر و نگهداری تجهیزات، داده‌های خط تولید و سایر داده های تولیدی و عملیاتی
- پردازش این اطلاعات به صورت زمانبندی تولید، کنترلگر های تولید، سیستم اموال و سیستم نظارت بر تولید



- ضبط و نگهداری اطلاعات پرسنل، اطلاعات حقوق و دستمزدها، تاریخچه اشتغال و سایر اطلاعات منابع انسانی
- پردازش اطلاعات منابع انسانی و تولید گزارش هزینه های نیروی انسانی و گزارشات مبتنی بر بهره‌وری
- ضبط و نگهداری اطلاعات بازار فروش، اطلاعات مشتری، تاریخچه پرداخت مشتری، اطلاعات تحقیقات بازرگانی، اطلاعات تبلیغات و سایر اطلاعات بازرگانی.
- پردازش این اطلاعات به صورت گزارشات انعطاف تبلیغات، برنامه ریزی بازرگانی، گزارش فعالیتهای فروش
- ضبط و نگهداری اطلاعات کسب و کار، اطلاعات تحلیل رقبا، داده های صنعت، اهداف سازمان و سایر اطلاعات استراتژیک
- پردازش این اطلاعات استراتژیک به صورت گزارشات جهت دهی صنعتی، گزارش سهم بازار، شرح ماموریت سازمان و مدل‌های اطلاعات
- استفاده از تمام موارد فوق الذکر جهت اجراء کنترل و نظارت بر برنامه‌ها، استراتژیها، تاکتیکها، محصولات جدید، مدل‌های کسب و کار جدید و یا ریسکهای کسب و کار.

## ۲- پشتیبانی تصمیم‌گیری

پشتیبانی تصمیم‌گیری یک قدم فراتر می‌رود و بخش کاملی از تصمیم‌گیری را تشکیل می‌دهد. در این روند اغلب سوالهایی نظیر "اگر... شود چه خواهد شد؟" مطرح می‌شود. مثلاً بررسی میکند که در صورت افزودن به قیمت محصول چه وضعی داریم. این روند همچنین به احتمالات توجه میکند. مثلاً در صورت افزایش تورم چه وضعی خواهیم داشت.

ابتدایی‌ترین ابزار تصمیم‌گیری صفحات گسترده (Spreadsheet) هستند که اغلب برای کاربری مناسب نمی‌باشند. برنامه‌های خبره‌تر اغلب به طور یکپارچه از ابزارهای آماری تصمیم‌گیری، مانند آنالیز حساسیت، آنالیز "مونده کارلو"، تحلیل ریسک و... بهره می‌برند. مثالی از کاربرد این سیستم را میتوان در تصمیم‌گیری راجع به تولید یک محصول جدید در نظر گرفت.

## ۳- پشتیبانی استراتژیک

سیستم‌های اطلاعاتی قادرند پشتیبانی موقعیت رقابتی سازمان را بر عهده گیرند. میتوان چهار نوع آنالیز متمایز در این رابطه را تشخیص داد.

۱- پشتیبانی در کمک به استفاده از زنجیره داده‌های داخلی که باید آخرین و واقعی‌ترین اطلاعات باشند و به سرعت در دسترس مدیران قرار گیرند. این کمکها به کاهش هزینه‌های مدیریت بهره‌وری کمک

می کنند و تحت عنوان "آنالیز جریان کسب و کار" و یا "سیستم مدیریت کسب و کار P2P" از آنها یاد می شود.

۲- هر شرکت موفق یک یا دو عملیات کسب و کار دارد که آنها را بهتر از رقبای انجام میدهد. به این عملیات معمولاً شایستگی های محوری گویند. در صورتی که این شایستگی محوری مدت زیادی سازمان را در بازار بالا نگه دارد به آن برتری پایدار رقابتی گوئیم. برای اینکه یک



شایستگی محوری به برتری پایدار رقابتی تبدیل

شود، باید تقلید از آن مشکل باشد،

یکتا و پایدار باشد، برای رقابت یک

امتیاز به حساب آید و در چندین

موقعیت قابل استفاده باشد.

لیست بسیار بلندی از این نوع

قابلیت ها وجود دارد که میتوان از آن

بین به شهرت خوب شرکت، قیمت

پایین، کیفیت محصول، تیم مدیریت کارآمد، انحصار محصول و... اشاره کرد. در عین حال برخی معتقدند که هیچ کدام از موارد یاد شده نمیتوانند در دراز مدت پایدار بمانند و تنها برتری رقابتی پایدار، ساخت ساختاراطلاعاتی مناسب و قدرتمندی است برای یافتن یک



برتری مناسب در بازار در هر زمان مستقل از اینکه چه تغییراتی رخ می‌دهد.

۳- سیستم‌های اطلاعاتی اغلب از برتریهای رقابتی پشتیبانی و گاهی آنها را تولید می‌کنند. سرعت بالای تغییرات، دسترسی سریع به اطلاعات به روز را بسیار حیاتی ساخته و خود سیستم‌های اطلاعاتی به یک برتری رقابتی تبدیل شده‌اند.

۴- نظارت بر بهره‌وری

۵- سیستم‌های اطلاعات مدیریتی تنها محدود به آمار و آنالیز داده‌ها نیستند. آنها میتوانند به عنوان ابزارهای مدیریت هدفمند مورد استفاده قرار گیرند.

این سیستم‌ها در موارد زیر کمک‌کننده می‌باشند:

- تولید اهداف مرتبط و قابل اندازه‌گیری
- نظارت بر نتایج و بهره‌وری
- اعلام اختار، گاهی به طور روزانه، برای مدیران در هر رده از سازمان، راجع به هر گونه اختلاف بین نتایج کار و اهداف و بودجه‌های از پیش تعیین شده.

## وب چه امکاناتی در اختیار سیستم‌های اطلاعاتی قرار می‌دهد؟

از آنجا که دسترسی به وب تقریباً از هر جایی میسر است، در سازمانهای بزرگ باید باشد، سیستم‌های اطلاعاتی تحت وب این امکان را می‌یابند که به کمک واسط‌های نمایشی استاندارد وب به سادگی خدمات خود را به حجم وسیعی از کاربران ارائه دهند و تنها نیاز کاربران برای استفاده از سیستم اطلاعاتی، یک مرورگر وب معمولی خواهد بود. دسترسی به وب برای کاربران دور دست، به سیستم اطلاعاتی این امکان را می‌دهد که یک بانک اطلاعاتی و یک برنامه مرکزی داشته باشند. بدین معنی که اطلاعات از تمام کاربران روی وب جمع‌آوری شده و به بانک اطلاعاتی مرکزی منتقل می‌شود. سپس برنامه مرکزی اطلاعات را متناسب با نیاز پردازش کرده و اطلاعات مورد نیاز را از طریق وب به کاربران انتقال می‌دهد. بدین ترتیب نیاز به نصب برنامه روی هر سیستم و داشتن بانکهای اطلاعات محلی از بین می‌رود و در ضمن در صورت تغییری در سیستم اطلاعاتی، نیازی به ایجاد تغییرات و یا توقف عملیات کامپیوتر کاربران نخواهد بود. در عین حال عدم نیاز به ذخیره محلی اطلاعات در کاهش هزینه تجهیزات و منابع انسانی کمک بسیاری میکند و امنیت اطلاعات را نیز تامین کرده، ریسک خرابی اطلاعات را کاهش می‌دهد.

در بسیاری از موارد سیستم اطلاعاتی تحت شبکه به تیم پشتیبانی این امکان را می‌دهد که از راه دور به تعمیر و نگهداری سیستم بپردازند بدون اینکه نیازی

به حضور فیزیکی در محل باشد. این امر به تیم پشتیبانی امکان پشتیبانی چندین سیستم را از یک پایگاه مرکزی به طور همزمان می‌دهد و نیاز به جابجایی پرسنل و تجهیزات پشتیبانی را به حداقل می‌رساند و بدین ترتیب کمک شایانی به پایین بردن هزینه پشتیبانی دارد.

وب به شما این امکان را می‌دهند که اطلاعات خود را به سادگی به اشتراک بگذارید و یا از اطلاعات سازمانهای مشابه، همکار و یا زیرمجموعه به راحتی برخوردار شوید. گاهی برخورداری از چنین اطلاعاتی به معنی جلوگیری از صرف منابع مالی و انسانی بسیار برای ورود دوباره اطلاعات به سیستم اطلاعاتی شما و یا تهیه برنامه‌هایی برای پردازش این اطلاعات است.

### مزایای یک سیستم اطلاعاتی تحت وب:



- دسترسی راحت کاربران به سیستم
- تعمیر و نگهداری از راه دور
- اشتراک و تبادل اطلاعات
- کاهش هزینه های ذخیره محلی اطلاعات
- عدم وابستگی به سیستم عامل کاربران

- بانک و سیستم اطلاعاتی مرکزی
- کاهش هزینه های پشتیبانی
- کاهش ریسک از دست دادن اطلاعات

## ارزشیابی عملکرد کارکنان، فرآیندی دقیق و تاثیر گذار



آیا کارکنان وظایف و مسئولیتهای خویش را

آن گونه که انتظار می‌رود، در

راستای اهداف شغلی تعیین

شده، انجام می‌دهند؟

این پرسشی است که همواره

ذهن مدیران را به خود

معطوف مینماید، بویژه در

شرایطی که سازمان در

دستیابی به اهداف خود با موانع جدی روبرو باشد.

از این دیدگاه، ارزشیابی عملکرد کارکنان اقدامی ضروری به منظور حصول

اطمینان از نیل به اهداف سازمان است.

در این فرآیند، سازمانها عملکرد نیروی انسانی خود را در انجام وظایف و

مسئولیتهای شغلی بررسی می‌کنند و نتایج مثبت و منفی این بررسیها را به

کارکنان منعکس می‌نمایند.

انجام صحیح و مؤثر فرایند ارزشیابی، مستلزم اجرای مراحل زیر است:

- ۱- تدوین استانداردهای عملکرد و شاخصهای اندازه گیری آن
  - ۲- انتقال انتظارات عملکرد به کارکنان به نحوی که کارکنان به روشنی بدانند
  - ۳- اندازه گیری عملکرد واقعی کارکنان
  - ۴- مقایسه عملکرد واقعی با استانداردهای تعیین شده
  - ۵- ارائه بازخورد به کارکنان درباره نتایج ارزشیابی آنان و تفاهم متقابل کارمند و مدیر درباره روشهای بهبود عملکرد و برطرف نمودن موانع و جبران خدمات.
  - ۶- انجام اصلاحات اساسی در زمینه های مورد نیاز با توجه به نتایج حاصل از توافقیهای بدست آمده در مرحله قبل
- آشکار است که رعایت تک تک مراحل فوق از ظرافت و اهمیت قابل ملاحظه ای برخوردار است. بویژه در دنیای امروز که تعداد و تنوع مشاغل و تخصصهای سازمانی رو به افزایش و نحوه انجام هریک از مراحل یاد شده، برای انواع مشاغل مختلف، متفاوت است.
- دشواریها و ظرافتهای یاد شده و نیز عدم آگاهی مدیران از آثار تعیین شده ارزشیابی عملکرد کارکنان بر انگیزه نیروی انسانی و فراتر از آن بر اهداف و آینده سازمان، موجب گردیده اند که شمار قابل توجهی از مدیران، بویژه در

کشورهای در حال توسعه، ارزیابی عملکرد کارکنان را در حد یک اظهار نظر مافوق در قالب فرمهای ثابت سالیانه و یا نهایتاً به عنوان یک ابزار مکمل حقوق خلاصه نمایند.

از سوی دیگر فرایند ارزشیابی عملکرد، معمولاً توانائیهای بالفعل و رفتارهای قابل مشاهده کارکنان را مورد بررسی قرار می‌دهد.



این در حالی است که یکی از مهمترین وظایف مدیر در سازمانهای امروز شناسائی استعدادهای بالقوه کارکنان و فراهم نمودن زمینه های رشد و شکوفائی آنان است.

ایفای موفقیت آمیز این نقش

توسط مدیران، سازمانها را به سوی رشد و بالندگی بیشتر سوق می‌دهد.

### بازخور مؤثر یا سرزنش

اغلب هنگام بروز بحران و اتخاذ تصمیمات ناکارآمد و حتی هنگام ظهور مشکلات و خطاهای معمول در سازمان، افراد در پی فردی به نام مقصر اصلی، یکدیگر را متهم میکنند. این پدیده موجب می‌شود که بسیاری از مدیران و

کارکنان پیش از آنکه در پی دستیابی به نتایج باشند، به دنبال سرزنش دیگران باشند.

مطالعات انجام شده بیانگر آن است که ارائه بازخور به شیوه مثبت می‌تواند به عنوان نیرویی سازنده و مؤثر، افراد را به حداکثر قابلیت‌های خود نزدیک کند. با توجه به موارد ذیل، بازخور مثبت می‌تواند ابزاری مؤثر برای یادگیری باشد و افراد را در پیشگیری از خطاها یاری دهد:

۱- هنگامی اشتباهات کارکنان را به آنان گوشزد کنید که دلایل کافی

برای آن داشته باشید ( به هر بهانه ای سرزنش نکنید )

۲- زمان و مکانی مناسب برای طرح آن در نظر بگیرید

۳- دور از چشم دیگران اشتباهات افراد را به آنان متذکر شوید و در

حضور دیگران، آنها را تحسین کنید

۴- سرزنشهای سوء را مدیریت کنید : به این منظور مدیر یا سرپرست

گروه باید از فراهم شدن فضای سرزنشهای بیش از حد و نابجا

جلوگیری کند، بویژه هنگامی که افراد، خواسته یا ناخواسته تنها یک

نفر را مسئول ناکامی گروه می‌دانند. چنانچه این گام به اندازه کافی

نتیجه بخش نباشد، مدیر باید مسیر سرزنش افراد را تغییر دهد و

برای افراد روشن نماید که فرد خاطی، شایسته این همه سرزنش

نیست و چگونه مجموعه ای از عوامل، خطاها یا مشکلات موجود را



پدید آورده است. بویژه در شرایطی که فرد بخشی از آنچه روی داده است را ناشی از قصور و کوتاهی خود می داند.

۵- آگاه باشید که سرزنش بیش از هر چیز، اعتماد به نفس افراد را قربانی می کند

۶- اغلب اوقات نتایج گوشزد نکردن خطاها و اشتباهات زیردستان، از پیامدهای یادآوری آن زیانبارتر است. این روش بویژه در بلند مدت آثار منفی خود را بر فرد یا سازمان تحمیل خواهد کرد.

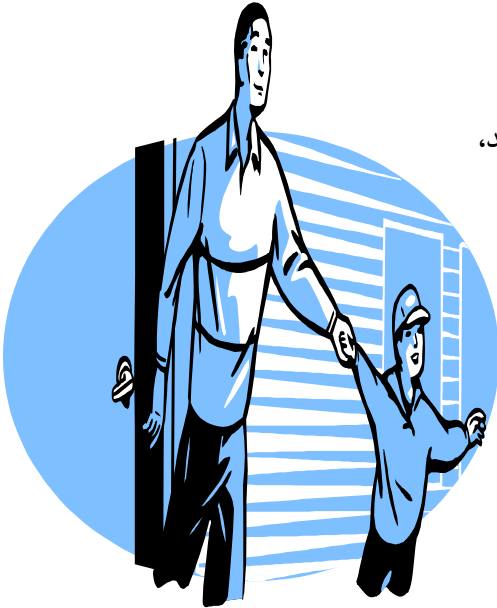
### مراحل اشتراک مساعی

اشتراک مساعی واقعی یا مشارکت کامل هنگامی صورت می گیرد که گروهی از



انسانها در برنامه ریزی، اجرا و ثمره فعالیتها با یکدیگر سهیم و شریک باشند. این امر به معنای آن نیست که در فرایند فوق فردی به عنوان رهبر وجود ندارد، بلکه به این مفهوم است که رهبری در واقع (متناسب با شرایط سازمان و تواناییهای افراد) شکلی دیگر به خود میگیرد.

## حرکت به سوی اشتراک مساعی واقعی عموماً در چند مرحله نشان داده می‌شود:



گام اول، روش پدر - فرزندی:

در این روش از افراد مواظبت می‌کنند، بدون اینکه به آنها گفته باشند

گام دوم، ارتباطات : به افراد می‌گویند که چرا باید کارها انجام شوند و آنها را مطلع نگه می‌دارند.

گام سوم، مشارکت : از افراد نظر خواهی می‌کنند و از دیدگاهها و اندیشه های آنان می‌پرسند

گام چهارم، اشتراک مساعی : افراد را در برنامه ریزی، اجرا، پاسخگوئی و پاداش سهیم می‌کنند.

پیشینه اشتراک مساعی بیانگر آن است که مدیران (اغلب در کشورهای توسعه یافته) در نیمه دوم قرن بیستم مراحل زیر را پشت سر نهاده‌اند:

دهه ۱۹۵۰: رفتار دوستانه با کارکنان را آموختند

دهه ۱۹۶۰: به نیازها و انگیزه‌های مختلف کارکنان پی بردند

دهه ۱۹۷۰: از کارکنان یاری و مساعدت خواستند

دهه ۱۹۸۰: گردهمائیهای بسیاری با کارکنان تشکیل دادند

دهه ۱۹۹۰: در فعالیتهای، روشها و نتایج کار با کارکنان سهیم شدند

این در حالی است که اغلب مدیران کشورهای در حال توسعه، هنوز از گامهای نخست این فرایند، فراتر نرفته‌اند.

## لازمه هر مذاکره ارتباط است

می‌توان گفت که مذاکره فرایندی ارتباطی برای رسیدن به تصمیمی مشترک است. ارتباط، موضوع ساده‌ای نیست. حتی کسانی که منافع مشترک دارند و



به ارزشهای مشابهی هم معتقدند با آن دشواری دارند. نمونه‌اش هزاران زن و شوهری

هستند که پس از سی سال زندگی مشترک هنوز با انواع سوءتفاهمها دست به گریبان هستند در این شرایط، چه جای تعجب که میان مردمی بدون سابقه آشنایی و میان آنها که نه تنها یکدیگر را خوب نمی‌شناسند، بلکه احتمالاً با هم خصومت و نسبت به هم سوءظن هم دارند، ارتباط خوبی وجود نداشته باشد. شما حرفی می‌زنید و دیگران چیز دیگری می‌شنوند و این در دنیای ما هرگز عجیب نیست.

فرایند ارتباط با سه مشکل عمده روبروست، یکی آن که ممکن است مذاکره کنندگان یا با هم صحبت نکنند یا دست کم از صحبت‌های هم چیزی

دستگیرشان نشود. در این شرایط، مذاکره کننده های امید از هم بریده، همه ی هم و غمشان را بر این می گذارند تا شخص ثالثی را تحت تأثیر مشروعیت صحبت‌هایشان قرار دهند.

به جای صحبت با شخص طرف گفتگو، به جای مجاب کردن او، سعی بر بی اعتبار کردن نظراتش می کنند، به جای آن که او را در راستای توافق سازنده قرار دهند، همه سعی شان این است که اشخاص ثالث و به زبانی، بازرسها و قاضی را به سمت خود متمایل سازند. در این شرایط، ارتباط مؤثر میان طرفین صحبت تقریباً غیرممکن می شود.



ممکن است شما مستقیم و روشن صحبت کنید، اما آنها صحبت شما را نشوند و این مشکل دوم ارتباط است. می بینید با همه ی تلاشی که می کنید، حرفه‌ایان را انگار که نشنیده اند.

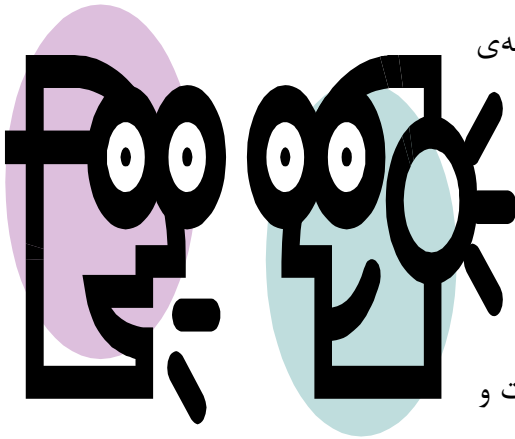
هر چه تلاش می کنید متوجه منظورتان نمی شوند. البته بعید نیست شما هم نتوانید صحبت‌های آنها را تکرار کنید. ممکن است به قدری در اندیشه صحبت‌های بعدی خود باشید و به قدری در بحر جواب حرفی که زده شده فرو رفته باشید که صحبت‌ها را نشنوید. شاید هم بیش از صحبت‌ها و استدلال‌ها به

مشروعیت کلام خود فکر می کنید و متوجه نیستید وقتی گوش نمی دهید، اصولاً ارتباطی ایجاد نشده است.

مسأله سوم ارتباط، سوء تفاهم است. شما حرفی می زنید و آنها برداشت دیگری می کنند با این که در یک اتاق به صحبت نشسته اید، انگار پیامهایتان از فاصله هزاران کیلومتری مخابره می شود، انگار در دل طوفان، از فاصله دور با دود علامت می دهید. مشکل زمانی بیشتر می شود که طرفین به دو زبان مختلف صحبت می کنند. ممکن است مفهوم کلمه ای در یک زبان و میان یک قوم، در زبان و فرهنگ دیگر مفهوم متفاوتی داشته باشد. ممکن است صلح در زبان انگلیسی مفهومی مثبت و در زبان فارسی برداشتی منفی باشد. از جمله، به ظاهر «میانجی» در زبان فارسی مفهوم فضول و فضولی را تداعی می کند و مشمول کسی است که خواسته و ناخواسته قصد پا درمیانی دارد.

بی جهت نیست وقتی در سال ۱۹۸۰ کورت والدهایم دبیر کل سازمان ملل متحد برای گفتگو درباره گروگانهای امریکایی به تهران سفر کرد، همه ی تلاشش با یک جمله رادیو و تلویزیون ایران که به نقل از او به هنگام ورود به ایران گفته شد، نقش بر آب گردید. والدهایم گفته بود: «به عنوان یک میانجی برای سازش به تهران سفر کردم». هنوز یک ساعت از پخش خبر به زبان فارسی نگذشته بود که ایرانیان خشمگین اتومبیل والدهایم را سنگ باران کردند.

## برای رفع این مشکل چه می توان کرد؟



به صحبتها گوش کنید که لازمی  
برقراری ارتباط است، اما خوب  
گوش کردن به خصوص  
هنگام مذاکره کار دشواری  
است. با گوش دادن از نقطه  
نظرها، از احساسات و

منظور اشخاص آگاه می شوید. با پویایی گوش دادن بهتری شنوید و بهتر از  
نظرها آگاه می شوید. اگر به دقت گوش کنید و هر از گاهی با طرح سؤالاتی  
مانند: «ببخشید، درست فهمیدم که...؟» رشته صحبت را قطع کنید، طرف  
مقابل متوجه می شود که تنها به صرف انجام وظیفه و وقت شناسی صحبت  
نمی کند. از گوش دادن شما لذت می برد و احساس رضایت می کند. می  
گویند ارزانترین امتیازی که در مذاکره می توانید بدهید، گوش دادن به  
صحبتهاست.

روشهای متعارف خوب گوش دادن، در توجه به آنچه گفته می شود، به  
درخواست تکرار و توضیح بیشتر خلاصه می شود. وقتی کسی صحبت می کند،  
واکنش نشان دادن و قطع صحبت او رفتار خوشایندی نیست، به جای آن، سعی

کنید خوب گوش دهید و صحبت را آن طور که منظور گوینده است درک کنید. پیش فرضها، خواسته ها و گرفتاریهای گوینده را مد نظر قرار دهید. به گمان خیلی ها، بی توجهی به صحبتهای گوینده و بر حق ندانستن آنها روش زیرکانه و حساب شده‌ای است. اما مذاکره کننده خوب عکس این کار را می کند. اگر بروز ندهید که منظور آنها را می فهمید فرض را بر این می گذارند که به حرفهایشان گوش نداده اید و بنابراین وقتی نوبت صحبت به شما می رسد و نقطه نظر متفاوتی را مطرح می کنید خیال می کنند هنوز متوجه منظور آنها نشده است. پیش خود می گویند: «ما که نظرم را با او در میان گذاشتیم، احتمالاً متوجه منظور ما نشده است». بعد، به جای گوش دادن به صحبت شما به این فکر می روند که چگونه منظورشان را بهتر توجیه کنند. برای احتراز از این سوء تفاهم، نشان دهید که منظور گوینده را درک کرده اید: «ببینید منظورتان را درست فهمیده ام؟ منظور شما این است که...»

با بازگو کردن برداشتی که از صحبتها کرده اید به گفتگو روح تازه ای می بخشید و اهمیت موضوع و نقطه نظرهای آن ها را تایید کنید. می توانید بگویید: «بله مسأله مهمی است. اجازه بدهید ببینم، منظور شما را متوجه شده ام یا نه. منظور شما این است که...» فراموش نکنید که فهمیدن معادل پذیرفتن نیست. می توانید با درک کامل صحبتها، جملگی آنها را رد نکنید. اما تا گوینده متقاعد نشود که موضوع را فهمیده اید نمی توانید نقطه نظرهای



خود را با او در میان بگذارید. پس از طرح برداشتی که از صحبت کرده اید، می توانید به موضوع برگردید و نظر خویش را مطرح کنید. اگر بتوانید موضوع را بهتر از خود آنها بیان کنید و بعد، با دلیل و منطق نادرست بودن آن را ثابت کنید، امکان این که فکر کنند منظور آنها را درک نکرده اید به حداقل می رسد.

نظراتان را بگویید، حرف بزنید، مذاکره بحث و جدل نیست، محاکمه هم نیست.



قرار نیست اشخاص ثالث را متقاعد کنید. طرف صحبت شما، شخص یا اشخاصی هستند که با شما دور یک میز نشسته اند. اگر مذاکره را با یک دعوای حقوقی

مقایسه کنیم به این می ماند که دو قاضی برای تصمیم گیری بر سر اختلافی با هم صحبت می کنند. خود را در نقش آنها ببیند. خیال کنید که طرف صحبت شما یک قاضی است که می خواهید با او بر سر موضوعی گفتگو کنید و به نتیجه ای برسید. در این شرایط، سرزنش کردن، برچسب زدن و

عصبانی شدن مشخصاً بی مورد است. برعکس، اگر نقطه نظرها و برداشتهای متفاوت به صراحت مطرح شوند، پیدا کردن راه حل آسان می‌شود. ممکن است نظر اشخاص ثالث، روزنامه‌ها و سایر رسانه‌های گروهی یا حتی افراد خانواده بر جو سایه بیندازد. برای تخفیف این گرفتاری می‌توانید با طرف گفتگو بر سر محرمانه بودن صحبت‌ها به توافق برسید. درعین حال می‌توانید با محدود کردن تعداد مذاکره‌کننده‌ها ارتباط بهتری به وجود آورید. برای مثال می‌توان به گفتگوهای سال ۱۹۵۴ بر سر شهر تریست اشاره کرد که تا سه کشور درگیر، یعنی یوگسلاوی، بریتانیا و ایالات متحده از تعداد هیأت‌های نمایندگی خود نکاستند و جلسات را به صورت خصوصی و پشت درهای بسته تشکیل ندادند نتیجه‌ای عاید نشد.

به جای آنها درباره خودتان صحبت کنید. در اغلب مذاکرات، اشخاص به تفصیل در توضیح و تقبیح نظرات سایرین صحبت می‌کنند. به جای آن بهتر است که مسأله را با توجه به اثراتی که روی شما می‌گذارد توضیح دهید. مثلاً به جای گفتن «زیر قولتان زدید». بهتر است بگویید: «احساس تبعیض می‌کنم». اگر با رجوع به آنها حرفی بزنید که به اعتقادشان درست نباشد، یا صحبت شما را ناشنیده می‌گیرند یا عصبانی می‌شوند، در نتیجه به آنچه می‌گویید توجه نمی‌کنند. اما درافتادن با احساس شما کار ساده‌ای نیست. به

عبارت دیگر، به جای آن که حریف را به موضع تدافعی بکشید، نظر خود را به طرز دیگری بیان کنید.

هدف مشخص دنبال کنید. گاه مشکل، نه کمی ارتباط، که ارتباط بیش از اندازه است. در شرایط عصبانیت و سوء تفاهم زیاد، طرح نکردن بعضی از نظرات احتمالاً درست تر است. گاه رجزخوانی درباره گذشت و انعطاف پذیری، دستیابی به توافق را دشوارتر می کند. وقتی قبول می کنم ساختمان را در ازاء دریافت ۴۵۰۰۰ دلار از شما بخرم، این گفته شما که حالا حاضرید ساختمان را به ۴۰۰۰۰ دلار بفروشید، به جای کمک به پا گرفتن معامله احتمالاً از انجام آن جلوگیری می کند.

در این موارد سکوت و چیزی نگفتن بهتر است. جان کلام این که: قبل از بیان مطالب مهم بدانید که چه می خواهید بگویید و بدانید برای چه و به چه منظوری اطلاعات می دهید.

## تعیین هدف، برنامه ریزی برای موفقیت

یکی از شاخص های قضاوت و شناخت انسان ها، بررسی اهداف و خواسته های



آنان است. اهداف نمادهایی هستند که بیانگر مرتبه و درجه تکامل افراد است. لذت بخش ترین تجربه بشر در زندگی، دستیابی به اهداف مورد توجه وی و در نهایت کسب موفقیت در زمان معین است. دستیابی به موفقیت حتی در مورد اهداف به ظاهر کوچک مانند کسب سود مورد انتظار، طراحی و تولید محصولات جدید و یا حتی از بین بردن

یک روش نادرست، باعث ایجاد رضایت خاطر، اعتماد به نفس و بالندگی در انسان می شود. آنچه در این میان از اهمیت بسیاری برخوردار است تعیین هدف است. برای رسیدن به موفقیت باید اهداف را از پیش تعیین کرد، در غیر این

صورت آنچه به دست می آوریم فقط یک حادثه است و نه تنها قابل تکرار نیست بلکه اعتماد و رضایت خاطری هم نمی آفریند.

استاندارد ISO ۹۰۰۱:۲۰۰۰ به ضرورت تعیین اهداف کیفیت تاکید کرده و در یکی از بندهای آن آمده است: «مدیریت رده بالا باید اطمینان یابد که اهداف کیفیت، به ویژه اهدافی که برای برآورده کردن الزامات و خواسته های محصول مورد نیاز هستند، در بخش ها و سطوح مختلف درون سازمان تعیین شده اند.

اهداف کیفیت باید قابل اندازه گیری بوده و با خط مشی همخوان باشند. باید بدانیم که اهداف یک بخش ضروری از هدایت موفقیت آمیز کار است. تعیین اهداف عالی ما را قادر می سازد که فعالیت های مهم و مورد نیاز را انتخاب، طراحی و اجرا کنیم. باید توجه داشت زمانی را که برای برنامه ریزی رسیدن به اهداف صرف می کنید از دست نمی دهید بلکه سرمایه گذاری می کنید.

فرایند تعیین هدف در یک چرخه بهبود مستمر (Plan Do Check Act) PDCA انجام می گیرد که آن را در اینجا ملاحظه می کنید.

**فرایند هدف گذاری و اجرای آن در یک چرخه بهبود مستمر:**

- P: شناسایی نیازمندی ها، توانمندی ها، فرصت ها و تهدیدها، تعیین و تصویب اهداف در سازمان، تعریف شاخص های متناسب
- D: اجرای فرآیندها و فعالیت ها
- C: جمع آوری اطلاعات متناسب با شاخص ها- جمع بندی و تجزیه و تحلیل- نتیجه گیری حاصل از تحلیل
- A: تعریف اقدام و انجام آن- تعیین اثر بخشی اقدامات

### تعریف ها

در اینجا برای ورود به بحث «تعیین هدف» آشنایی با چند تعریف مورد نیاز است.

در زبان انگلیسی واژه های مختلفی مانند Target, Objective, Goal, Mission وجود دارد که هر کدام بیانگر نوعی هدف از نظر ماهیت و زمان است.

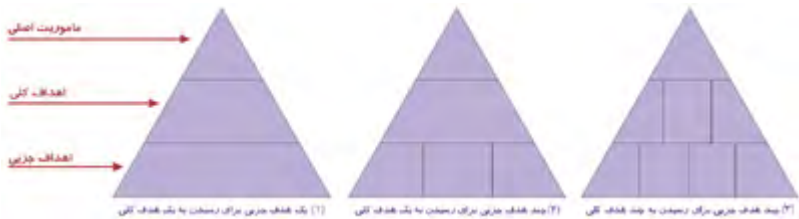
صاحب نظران، واژگان مربوط به تعیین هدف را چنین تعریف می کنند.  
هدف: هدف یک خواسته دقیق و ملموس است که شما برای دستیابی به آن کوشش می کنید.

ماموریت اصلی: یک عبارت عام است که توسط آن راهکار کلی سازمان مشخص می‌شود. به بیانی دیگر ماموریت اصلی، قصدی است که اهداف کلی و جزئی را زیر نفوذ خود دارد.

برای مثال شرکت نفت پارس در راستای استراتژی های پایدار کشور، به حفظ منافع ذینفعان، حضور در صنعت جهانی روانکارها و گسترش تنوع فعالیت ها با بهره گیری از تکنولوژی روز دنیا، تعالی منابع انسانی، ارتقای کیفی و کمی محصولات تولیدی، صدور کالا و خدمات مهندسی، ارائه مشاوره های بین المللی و نقش آفرینی در تعیین استانداردهای جهانی در فعالیت های مورد نظر می‌اندیشد.

اهداف کلی: اهداف کلی، تکمیل کننده ماموریت اصلی هستند و اگر هیچ ماموریت اصلی و هیچ وظیفه و حس هدف داری در سازمان وجود نداشته باشد، تعیین اهداف کلی مشکل است.

اهداف جزئی: اهداف جزئی را می‌توان، فوت و فن هایی برای رسیدن به اهداف کلی دانست. برای مثال اگر ماموریت شرکتی رسیدن به مقام بهترین تولید کننده خودرو در سطح جهان باشد استفاده از آخرین فناوری روز دنیا به عنوان یک هدف کلی و ایجاد راحتی و آسایش مشتری یا مصرف سوخت کمتر و غیره به عنوان هدف های جزئی مطرح می‌شوند. برای هر هدف می‌توان یک یا چند هدف جزئی تعیین کرد.



## تعیین اهداف

اهداف از ایده‌ها و خواست‌ها نشأت می‌گیرد. برای مثال یک خواسته می‌تواند این باشد که آنقدر درآمد داشته باشیم که بتوانیم یک خط تولید جدید برای شرکت، خریداری و راه‌اندازی کنیم. این خواسته می‌تواند سرچشمه اهدافی مانند افزایش فروش، افزایش سود و خرید خط تولید جدید باشد. محیط داخلی و خارجی سازمان در حال تغییر و تحول و دگرگونی است. بنابراین به طور پیوسته با فرصت‌ها و تهدیدهایی روبرو خواهیم بود که می‌توان از آن برای رسیدن به اهداف سازمانی به شیوه مناسب بهره‌برداری کرد. نکته مهم اینکه کسانی که در تحقق هدف ایفای نقش می‌کنند، می‌بایست در تهیه و تنظیم اهداف نیز شرکت داشته باشند. فراهم آوردن زمینه مشارکت



افراد باعث همکاری بیشتر، کسب حمایت و ایجاد حس تعهد در رسیدن به اهداف خواهد شد.

فرایند تجزیه و تحلیل هدف، دارای سه مرحله است:

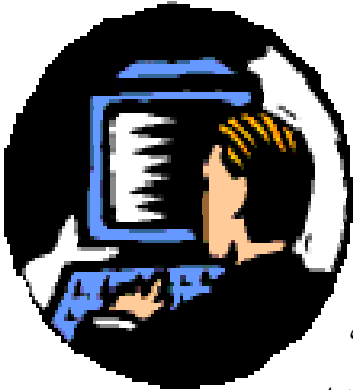
- ۱- بحث (ارائه خواست‌ها، نیازها و قابلیت‌ها)
- ۲- مصالحه (مبادله اطلاعات و توافق بر سر نحوه تحقق اهداف)
- ۳- توافق (مرحله تکامل یافته مصالحه که در آن فوت و فن‌های مورد نیاز تعیین می‌شوند)

مهم‌ترین مأموریت و رسالت هر سازمان برطرف کردن نیازمندی طرف‌های ذینفع است که می‌بایست به طور مرتب تعیین و مورد بازنگری قرار گیرد.

به طور کلی اهداف در پنج بخش زیر تعریف می‌شوند:

- بهبود عملکرد کسب و کار: بازار و محیط جامعه و مشتریان مورد توجه قرار می‌گیرند.
- بهبود عملکرد محصول: تامین نیازهای مشتریان در اولویت قرار می‌گیرد.
- بهبود عملکرد فرایند: قابلیت، کارایی و اثربخشی فرایند را مورد توجه قرار می‌دهد.

- بهبود عملکرد سازمان: قابلیت، کارایی و اثربخشی سازمان و انعطاف پذیری در برابر تغییرات محیطی و نظایر آن را مورد توجه قرار می‌دهد.
- بهبود عملکرد کارکنان: مهارت، دانش، انگیزش و توانمندسازی نیروی انسانی را مورد توجه قرار می‌دهد.



### سلسله مراتب تعیین اهداف

به طور معمول اهداف به صورت آبخاری از بالا به پایین تعیین و اعلام می‌شوند. بالاترین رده اهداف، توسط هیأت مدیره سازمان براساس اطلاعات و نیازمندی های مشتریان، بازار، جامعه داخلی و جامعه جهانی، مأموریت اصلی (Mission)، چشم انداز (Version) و آرمان ها یا اهداف کلان بلند مدت (Goal) تعیین می شوند.

در مرحله بعد اهداف کیفیتی (Objective) توسط مدیریت ارشد و بر مبنای اهداف کلان یا آرمان ها تعیین شده و روش هایی مانند طوفان اندیشه ها (Brain Storming) تعیین می شوند.

## ویژگی اهداف

هدفی را که بر می‌گزینید باید دارای ۵ ویژگی باشد. اولین حرف هر یک از کلمات این ۵ ویژگی را اگر با هم ترکیب کنیم به کلمه Smart به معنی هوشمند می‌رسیم. یعنی اگر هدفی را که انتخاب می‌کنید دارای ویژگی‌های زیر باشد، به نحو هوشمندی کنترل امور را به دست خواهید گرفت. به عبارت دیگر سیستم عامل هوشمند جهان هستی، امکان اجرا شدن (Run) فرایند موفقیت را در صورتی می‌دهد که برنامه آن را به درستی نصب (Install) کرده باشیم.

### ۱- هدف باید مشخص باشد (Specified):

منظور این است که هدف نباید به صورت کلی و غیرشفاف بیان شود، یعنی باید به درستی بدانید چه پاسخی برای چه انتظاری وجود دارد و تصویر شفافی از آن در ذهن داشته باشید. همچنین باید بدانید هدف تحقق یافته چه آثاری برای شما و دیگران خواهد داشت و آیا این آثار ضرورت کافی داشته و انگیزه لازم را ایجاد می‌کند یا نه. مثلاً اینکه در سال آینده می‌خواهم پیشرفت کنم! چنین جمله کلی و مبهمی نمی‌تواند هیچگاه به عنوان یک هدف دنبال شود. بهتر است هدف را در قالب جملات مشخص و مثبت بیان کنید و اگر بتوانید تصویری از هدف تهیه کنید. توجه داشته باشید که برای هر چه بهتر به اجرا درآمدن هدف، باید برآنچه می‌خواهید تمرکز کنید، نه بر آنچه نمی‌خواهید.

زیرا سیستم عامل جهان هستی انرژی های موجود در عالم را به طرف موضوعی که ذهن ما بر روی آن متمرکز است هدایت می کند.



## ۲- هدف باید قابل سنجش باشد (Measurable):

قضاوت دقیق در رابطه با میزان تحقق هر هدفی در گرو میزان اندازه گیری آن هدف است. قابلیت اندازه گیری برای اهداف، شاخص و معیاری ارائه می کند که با آن بتوان میزان تحقق هدف را اندازه گیری کرد.

ویژگی قابل سنجش بودن، منحصر به معنی کمی بودن اهداف نیست، بلکه به این معنی است که هدف باید شاخصی برای تحقق داشته باشد تا بتوانیم فاصله خود را تا دستیابی کامل به هدف تعیین کنیم. بنابراین باید برای اهداف کمی از شاخص های کمی و برای اهداف کیفی از شاخص های کیفی استفاده کرد.

### ۳- هدف باید دست یافتنی باشد (Achievable):

اهدافی که انتخاب می‌کنید بایستی امکان پذیر باشند. درست است که اهداف باید در سطح بالاتری از شرایط فعلی قرار گرفته باشد اما حداقل باید برای خود ما امکان پذیر باشد. اگر دیگران هدف ما را غیرممکن بدانند به سیستم هوشمند ما خللی وارد نمی‌شود، اما خودمان باید به تحقق هدفمان ایمان داشته باشیم. چرا که اگر ایمان کافی به تحقق اهدافمان نداشته باشیم آنچه انتخاب کرده ایم یک آرزو محسوب می‌شود نه یک هدف. در ضمیر ناخودآگاه ما برای امور مختلف فایل‌های مختلفی تهیه و موضوعات در آن ذخیره می‌شود. ذخیره کردن هر موضوعی در هر فایلی نتایج خاص خود را به همراه دارد و اگر موضوعی که انتخاب می‌کنیم از نظر خودمان غیرممکن باشد، به طور اتوماتیک توسط ذهن در فایل آرزوها ذخیره می‌شود و چون در این فایل هیچ برنامه عملیاتی وجود ندارد در حد یک خاطره باقی می‌ماند.

### ۴- هدف باید واقعی و قابل افتخار باشد (Realistic):

واقعی بودن هدف یعنی اینکه خیالی و توهمی نباشد. مثلاً تولید هزار دستگاه ماشین پرنده یا قبولی در رشته‌ای که در حال حاضر در کنکور وجود ندارد نمی‌تواند به عنوان هدف تلقی شود. البته به عنوان یک مخترع ساخت ماشین پرنده و یا به عنوان مسئول برنامه ریزی وزارت علوم، ایجاد یک رشته جدید می‌تواند هدف تلقی شود. همچنین هدف باید به گونه‌ای انتخاب شود که بتوان

حتی قبل از تحقق به آن افتخار کرد. مثلاً تولید ۱۰ هزار دستگاه ژیان نمی‌تواند هدف مناسبی برای یک شرکت بزرگ خودروسازی باشد.

### ۵- هدف باید دارای زمان باشد (Time bounded):

زمان، بخشی از هدف شماسست و اهداف در صورتی که در زمان تعیین شده به انجام برسند مفهوم پیدا می‌کنند. فرض کنید در چهل سالگی صاحب دوچرخه شوید آیا این برای شما مفید خواهد بود؟

لازم نیست زمان هدف خود را پیش بینی کنید بلکه با توجه به ضرورتی که شناسایی می‌کنید خود هدف، زمان تحقق آن را هم تعیین می‌کند. بدون مشخص کردن زمان، امکان برنامه ریزی برای انجام فعالیت‌ها وجود نخواهد داشت.

بعد از تعیین اهداف و کنترل Smart بودن آن باید حتماً اهداف را مکتوب کنیم. مکتوب کردن اهداف سبب می‌شود کلیه مطالب به صورت واضح مطرح شده و نتایج مورد انتظار مشخص شود. نوشتن اهداف به شما اطمینان می‌بخشد که همه عناصر و اجزا را در نظر گرفته اید.

بهتر است اهداف را در دفترچه‌هایی با فرمت‌های مشخص شامل

سرفصل‌های زیر مکتوب کنید:

- عنوان هدف (حتی المقدور در یک خط)

- منافع دستیابی

- منابع مورد نیاز برای رسیدن به هدف
- افرادی که باید در تحقق هدف همکاری کنند
- شاخص اندازه گیری
- طرح عملیات (Action Plan)
- نمودار گانت (Gant) برای کنترل مداوم پیشرفت برنامه و مقایسه آن با پیش بینی
- در ضمن بهتر است برای هر هدف پرونده و فایل مجزایی تشکیل و کلیه مکاتبات، مدارک و... را در درون آن نگهداری کنید.

## منابع و مأخذ :

- روابط عمومی - دکتر رضا امینی - تهران - دانشکده علوم ارتباطات اجتماعی ۲ (هتر هشتم شماره دوم - زمستان

۳۷۵) صحیفه نور ج ۱۳ ص ۷۲ - ۴ صحیفه نور ج ۱۹ ص ۷ و ۳۶ ۵ کلمات قصار - ص ۱۲۱

هدف و هدف گذاری لازمی روپلارد، انتشارات سازمان بهره وری ملی ایران

- وارن جی. کیگان، "مدیریت بازاریابی جهانی"، ترجمه: دکتر عبدالحمید ابراهیمی، انتشارات دفتر پژوهشهای

فرهنگی

- علی دهقان، "گزارش از یک فرایند فراموش شده؛ فرهنگ صنعتی"، روزنامه همشهری، شنبه سوم خرداد

۱۳۸۲، سال یازدهم، شماره ۳۰۵۸.

- رابینز استیفن، "تئوری سازمان"، ترجمه: الوانی سیدمهدی و دانائی فرد حسن، انتشارات صفار.

- دراکر پیتر، مدیریت آینده، ترجمه عبدالرضا رضائی، ناشر موسسه خدمات فرهنگی رسا.

- سید مهدی الوانی، حسن دانائی فرد، "مدیریت دولتی از نگاه نظریه انتقادی"، فلصنامه مطالعات مدیریت،

دانشگاه علامه طباطبائی، شماره ۲۵، ۲۶ - تابستان ۱۳۷۹.

- پی رابینز استیفن، "مدیریت رفتار سازمانی"، ترجمه پارسائیان علی و اعرابی سید محمد، ناشر موسسه

مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.

- ایرج، سلطانی، مدیریت عملکرد بستر ساز پرورش منابع انسانی، اصفهان، نشر ارکان، ۱۳۸۱، ص ۷۰.

- الگوی شماره ۱ در خصوص مفهوم و فرآیند توسعه منابع انسانی با توجه به تجارب علمی توسط نگارنده

طراحی و تدوین شده است.

- ایرج، سلطانی، روابط صنعتی در سازمان های تولیدی، اصفهان، نشر ارکان، ۱۳۸۰، ص ۱۲۸.



- محمدحسین، لطف اله همدانی، معیارهای سنجش موفقیت یک سازمان، مجله تدبیر، شماره ۱۲۱، اردیبهشت ۸۱، ص ۶۵.
- غلامرضا، معمارزاده و نغمه حیات، شاخص های ارزیابی، حلقه مفقودشده فرآیند ایجاد تحول در نظام اداری، مجموعه مقالات همایش چالش ها و چشم اندازهای برنامه سوم توسعه، ۱۳۸۱.
- الگوی شماره ۲ درخصوص نحوه افزایش کارایی و اثربخشی از طریق حذف حرکات زاید توسط نگارنده طراحی و تدوین شده است.
- مهرگان، تحویل‌داری و مهین اکبری، مدیریت بحران و چگونگی مقابله با آن، مجله مدیریت، شماره ۵۳ و ۵۴، مهر و آبان ۱۳۸۰، ص ۴۳.
- مهشید، یزدان پناه، برنامه ریزی و مدیریت بحران، مجله تدبیر، شماره ۱۲۷، آبان ۱۳۸۱، ص ۵۱.
- الگوش شماره ۳ درخصوص مبانی گلوگاهی شدن بحران های فرآیندی توسط نگارنده طراحی و تدوین شده است.
- محمدعلی، محمدی، (مترجم)، مدیریت ارتباط با مشتری، مجله تدبیر، شماره ۱۲۹، دی ماه ۱۳۸۱، ص ۱۰۲.
- صمد، عالی، رضایت مشتری، مجله تدبیر، شماره ۱۳۰، بهمن ۱۳۸۱، ص ۶۹.
- محمدسعید، جبل عاملی، مهندسی ارزش، سنگ بنای اولیه کیفیت، مجله تدبیر، شماره ۱۳۰، بهمن ۱۳۸۱، ص ۱۱۱.
- محمدحسین، سلیمی، مهندسی ارزش، سنگ بنای اولیه کیفیت، مجله تدبیر، شماره ۱۳۰، بهمن ۱۳۸۱، ص ۱۱۳.
- بهروز، قلیچ لی، مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار، مجله تدبیر، شماره ۱۰۷، آبان ۱۳۷۹، ص ۶۳.

- الگوی شماره ۴ درخصوص مهندسی مجدد فرآیند های سازمانی توسط نگارنده طراحی و تدوین شده است.
- رضا توکلی مقدم و فرزانه وزیری گروه مهندسی صنایع، دانشکده فنی، دانشگاه تهران
- جزایری، سیدنعمت اله - قصص الانبیاء- ترجمه یوسف عزیزی. انتشارات هاد - چاپ دوم ۱۳۷۶ ص ۳۳
- قرآن کریم - سوره قصص آیه ۲۳ و ۲۴
- قرآن کریم - سوره طه آیه ۱۸ و ۱۷

## مراجع:

- [۱]d.h. stamatis, “six sigma & beyond”, st. lucie press, ۲۰۰۰.
- [۲]g .tennant, “six sigma, spc & tqm in manufacturing & services”, gower.۲۰۰۱ ,
- [۳]t. pyzdek, “the six sigma project dmaic cycle”, ۲۰۰۰.
- [۴]g.t .ngee, “the eight sigma organization”, singapore quality institute symposium.۲۰۰۱ ,
- [۵]r. khan and t.a. little, “understanding business process modeling & analysis”, gartner group, ۲۰۰۰.
- [۶]m. harry and r. schroeder, “six sigma: the throughput management strategy revolutionizing the worldes top corporations”, ۲۰۰۰.

[۷]angel rivera & j. marovich, “use of six sigma to optimize cordis sales administration & order & revenue management process”, proceeding of the ۲۰۰۱ winter simulation conference.

“ [۸]establishing a quality framework for itil; an overview of six sigma & its role in itil service delivery”, version ۱.

[۹]j. erwin, “achiving total customer satisfaction through six sigma”, quality design article, ۲۰۰۰.

“ [۱۰]introduction to six sigma”, asa quality & productivity conference committee, ۱۹۹۹.

[۱۱]v. cole, “six sigma & proactivity”, methodology consultant proactivity, inc., ۲۰۰۱.

[۱۲]j. arthur, “yoyr six sigma action plan”, ۲۰۰۱.

[۱۳]h. urdhwareshe, “the six sigma approach”, quality & productivity jurnal, ۲۰۰۰.

[۱۴]g.a. finn, “six sigma in the engineering design process”, prescient technologies, inc., ۱۹۹۹