

## بازنگری سازمانی، ارائه الگویی اثربخش برای بنگاههای کشور

ابوالحسن فقیهی<sup>۱</sup>، مجتبی رجب‌بیگی<sup>۲\*</sup>

۱- استاد گروه حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

۲- استادیار مدیریت مؤسسه آموزش عالی وزارت جهاد کشاورزی، تهران، ایران.

پذیرش: ۸۴/۲/۳۱

دریافت: ۸۳/۱۱/۱۳

### چکیده

مطرح شدن رویکردهای گوناگون در زمینه بازنگری سازمانی، این پرسش اساسی را به وجود می‌آورد که در چه شرایط سازمانی، کدام رویکرد برای ایجاد تحول در سازمان اثربخش است؟ به منظور پاسخ به این سؤال اساسی، رویکردهای تحول سازمانی، بررسی و در سه گروه جای داده می‌شوند. گروه اول، رویکردهایی است که تحول سریع و از بالا به پایین و به کارگیری فناوریهای نوین اطلاعاتی را برای دگرگون‌سازی و بازنگری سازمان لازم می‌شمرند. نمونه بارز این گروه از رویکردها، مهندسی مجدد فرایندهای کاری است. گروه دوم، رویکردهایی است که به بهبود دائم فرایندها تأکید دارند و توجه به کیفیت فرآورده‌های صنعتی و خدماتی سازمان را از طریق برنامه‌ریزی بهبود کیفیت حیاتی می‌شمرند. نمونه مهم این گروه از رویکردها، مدیریت کیفیت فراگیر است. گروه سوم به تغییر تدریجی از طریق یادگیری سازمانی به منظور آمادگی سازمان برای مقابله با هرگونه تحول محیطی توجه می‌کنند. سازمانهای یادگیرنده از نمونه‌های بارز این گروه از رویکردها می‌باشند. پس از این دسته‌بندی با توجه به شاخصهای مهم تحول سازمانی، یعنی وضعیت مالی، بازار و مشتری، الگویی برای شرایط استفاده از هر رویکرد ارائه می‌شود. براساس این الگو، پس از تحلیل مالی، تحلیل بازار و تحلیل مشتری با توجه به عوامل مهم موفقیت که در راهبرد سازمان مشخص شده، معلوم می‌شود که باید از کدام رویکردهای تحول استفاده شود تا اثربخشی بیشتری به دست آید. این الگو از طریق مورد کاویهایی که در شرکتهای ایرانی انجام پذیرفته است، مورد آزمون قرار می‌گیرد.

**کلید واژه‌ها:** بازنگری سازمانی، مدیریت تغییر، مهندسی مجدد، مدیریت کیفیت، سازمانهای یادگیرنده.

## ۱- مقدمه

همزمان با آغاز تحولات شگرف در عرصه علم و فناوری، در زمینه دانش مدیریت نیز رویکردهای گوناگونی به منظور افزایش کارآمدی سازمانها پدید آمد. در سایه مکاتب کلاسیک و نئوکلاسیک و رویکردهای اقتضایی و سیستمی، نظریه‌های مختلفی ارائه شد. با توسعه بیش از پیش علوم، فناوری و تغییرات پرشتاب محیطی، رهبری تحول و بهبود سازمانی از وظایف اصلی مدیران تلقی گردید؛ زیرا رمز ماندگاری سازمان در این محیطهای متغیر و پرتلاطم، سازگاری، بهبود و نوآوری همیشگی بود. بر همین اساس، نظریه‌ها، رویکردها و ابزار مختلفی برای بالندگی و تحول سازمانی پیشنهاد شد.

اجرای هر یک از این رویکردها، همواره اثربخش نبوده است. به عنوان مثال، براساس نوشته وال استریت ژورنال<sup>۱</sup>، ۸۰ درصد از شرکتهایی که اجرای رویکرد مدیریت کیفیت فراگیر<sup>۲</sup> را دنبال کرده‌اند، با شکست مواجه شده‌اند. این شرکتهای مورد نظر دست نیافته‌اند، آنها به مدیریت کیفیت فراگیر، کنترل کیفیت آماری<sup>۳</sup>، استقرار نظام کیفیت<sup>۴</sup> و... در حد شعار پرداخته ولی کمتر به اجرای آن توجه داشته‌اند یا در اجرای آن ضعیف عمل کرده‌اند. در میان علت‌های شکست مدیریت کیفیت فراگیر می‌توان به تعهد اندک مدیران و کارکنان ارشد شرکت، نبود جهتگیری راهبردی و طرح تاکتیکی برای دستیابی به عوامل کلیدی موفقیت<sup>۵</sup>، ناکافی بودن آموزش، شفاف نبودن فرایند اجرایی و پیش‌بینی نکردن سازوکار تشویق بهترین عملکرد اشاره کرد [۱، ص ۱۵].

در مورد مهندسی مجدد فرایندهای کاری<sup>۶</sup> نیز گزارشها حاکی است که ۷۰ درصد از تلاشهای صورت گرفته برای اجرای آن به شکست منتهی شده است [۲، ص ۷]. برای جلوگیری از شکستهای احتمالی در اجرای رویکردهای تحول سازمانی، ارائه الگویی که بتواند شرایط استفاده اثربخش هر یک را تبیین کند، از اهمیت خاصی برخوردار است.

هدف این پژوهش، بررسی رویکردهای تحول سازمانی و تعیین شرایطی است که استفاده اثر بخش از این رویکردها را معین می‌سازد. به عبارت دیگر، این مقاله در پی پاسخ گفتن به

1. Wall Street Journal  
2. TQM: Total Quality Management  
3. SPC: Statistical Process Control  
4. QFD: Quality Function Deployment  
5. CSF: Critical Success Factor  
6. BPR: Business Process Reengineerin

این سؤال اساسی است که شرایط مناسب برای استفاده از هر یک از رویکردهای تحول کدام است؟

این پژوهش به روش کیفی انجام گرفت. پس از مطالعه گسترده آرشیوی، الگویی مفهومی برای استفاده اثربخش از هر دسته از رویکردها تعیین شد. سپس با استفاده از مطالعات موردی و مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با مدیران تعدادی از شرکتهای ایرانی که در شرکت خود تحول سازمانی را تجربه کرده بودند، الگوی مفهومی پیشنهادی مورد آزمون قرار گرفت.

## ۲- چارچوب نظری

برخی از پژوهشهای انجام یافته، رویکردهای تحول سازمانی را با یکدیگر مقایسه کرده، تفاوتها و شباهتهای آنها را با یکدیگر به دست آورده‌اند [۳، صص ۱۰۱-۱۳۱]. مالهورتا [۴] مقایسه مهندسی مجدد فرایندهای کاری و مدیریت کیفیت فراگیر را مرور کرده و نظر پایه‌گذاران این رویکردها را در این باره مورد تجزیه و تحلیل قرار داده است. او اعتقاد دارد داونپورت [۵] و هم [۶] که خود از پایه‌گذاران رویکرد مهندسی مجدد فرایندهای کاری بوده‌اند در مقایسه مهندسی مجدد فرایندهای کاری و مدیریت کیفیت آماری بر این نکته تأکید ورزیده‌اند که متخصصان بهبود کیفیت، به تغییر گام به گام و بهبود تدریجی فرایندها توجه دارند، حال آنکه مهندسی مجدد، تحول سریع و بهبود شگرف فرایندها را جویا می‌شود.

پریرا و اسپینوال [۷] در پژوهش دیگری که در مجله مدیریت کیفیت فراگیر به چاپ رسیده، علاوه بر اذعان به وجود تفاوت در سرعت انجام یافتن تحول و اینکه مهندسی مجدد فرایندهای کاری به دنبال تحول سریع و مدیریت کیفیت آماری به دنبال تغییر تدریجی است، به تفاوتی که از نظر مفهوم فرایند در این دو دیدگاه وجود دارد نیز توجه کرده‌اند. به عقیده آنها، مفهوم فرایند در مدیریت کیفیت آماری همان مفهوم وظیفه است، در حالی که در مهندسی مجدد فرایندهای کاری مفهوم فرایند، شامل چندین وظیفه بین بخشی می‌شود که هدفشان ایجاد ارزش افزوده یا زمینه ایجاد ارزش افزوده برای مشتری یا مشتریان معین است. گاروین [۸]، هانی و مامفورد [۹]، بارگاین و پدلر [۱۰]، سنگه [۱۱] و مارکورت و رینالدز [۱۲] همگی معتقدند که سازمان یادگیرنده در نتیجه یادگیری و تغییر رفتار کارکنان به وجود می‌آید. این تحول در شرکتهایی همچون فورد، هالی داویدسون، هرمن میلر و فدرال اکسپرس



با هدایت مرکز یادگیری سازمانی، زیر نظر پیترسنگه، موفقیت آمیز بوده است [۱۳، صص ۳۳-۵]. به عقیده پیترسنگه [۱۱، ص ۲۷۵] به اشتراک گذاردن آرمان بین اعضای سازمان نیازمند زمان است. آرمان مشترک، محصول فرعی برخورد آرمانهای شخصی افراد است. تجارب موجود نشان می‌دهد که آرمانهای مشترک فقط در سایه تبادل آزاد افکار و ایده‌ها شکل می‌گیرند؛ یعنی در فضایی افراد قادرند نه تنها رؤیایا و آرزوهای خود را بیان کنند، بلکه حوصله شنیدن آرمانهای دیگران را نیز دارند. بر اثر همین گفت و شنودها، دیدگاههای جدید و نو سر بر می‌آورند.

در مقام مقایسه مدیریت کیفیت فراگیر با سازمانهای یادگیرنده چنین بیان شده که وقت آن رسیده تا به جای تمرکز بر بهبود فرایندهای کاری، بر بهبود چگونگی انجام کار تمرکز صورت پذیرد. توسعه تفکر و یادگیری دائمی درباره پیچیدگی، پویایی و تعارض موضوعاتی می‌باشند که عملکرد سیستم را رقم می‌زنند. بنابراین باید تمرکز اولیه در زمینه تغییر، روی خود مدیران باشد [۱۴، ص ۳۵].

از سوی دیگر، نحوه توجه به عوامل محیطی، در هر یک از رویکردهای تحول سازمانی، این رویکردها را از نظر نگرش بر محیط کسب و کار با یکدیگر متفاوت ساخته است.

راهبردهای مشتری مداری، محور برنامه‌های مدیریت کیفیت است که سایر راهبردها با توجه به آن تعیین می‌شوند. رضایت مشتری فقط هنگامی به دست می‌آید و باقی می‌ماند که مشتری نقش فعالی را در فرایند بهبود کیفیت در سازمان ایفا کند. فنون اصلی برای اجرای این نقش را پیمایش مشتری، تحلیل نیازهای مشتری و نظام استقرار کیفیت تشکیل می‌دهند [۲، ص ۱۳].

«دمینگ» که او را پدر مدیریت کیفیت می‌نامند، سازمان را به مثابه سیستمی می‌دانست که تأمین‌کنندگان، داده‌های آن را فراهم می‌آورند و فراورده‌ها یا خدمات قابل قبول به مشتریان، ستاده‌های این سیستم را تشکیل می‌دهند [۸-۲۶].

پایه‌گذاران رویکرد مهندسی مجدد فرایندهای کاری دستیابی به رضایت مشتری و ماندگاری در بازار را در اثر توجه به تغییرات شگرف فناوری، بویژه فناوری اطلاعات و دستیابی سازمان به استفاده از این فناوریهای نوین می‌دانند.

مشتریان در انتخاب فراورده‌ها و خدمات دلخواه خود قدرت بیشتری یافته و حق انتخاب را به معنای واقعی به دست آورده‌اند. با پیشرفت فناوری بویژه فناوری اطلاعات، مشتریان قادرند اطلاعات وسیعتری را نسبت به گذشته در باب کیفیت فراورده‌ها و خدمات مورد نظر

خود کسب کنند. آنها می‌توانند مشخصه‌های دقیق کالا و خدمات مورد نظر خود را با سرعت و به‌آسانی به دست آورند. ظرفیت تولید فرآورده‌ها نیز با توجه به پیشرفت فناوری افزایش یافته است [۱۶، ص ۲].

رویکردهایی که به یادگیری سازمانی توجه ویژه کرده و سازمان را به یادگیری دائمی فرا می‌خوانند، معتقدند که باید به پیچیدگی و سرعت تغییر توجه کرد و افراد سازمان را به دانشی مجهز ساخت که بتوانند خود را با این پیچیدگی سازگار کنند تا در صورت ایجاد تغییرات ناگهانی در محیط، آمادگی سازمان را برای سازگاری با تغییرات ایجاد شده فراهم آورند.

نوناکا [۱۷] معتقد است که سازمانهای موفق، همواره دانش جدیدی خلق می‌کنند و قادرند این دانش را در سراسر سازمان خود منتشر سازند و از این طریق به فناوری جدید، اختراع و ابتکار دست بزنند.

مهمترین راه یادگیری در سازمانهای فعلی مربوط به کسب بینش مشترک در زمینه پیچیدگی و چگونگی شکلهای تغییر و تحول در برابر این پیچیدگی است [۱۴، ص ۳۶]. با توجه به آنچه بیان شد، رویکردهای تحول سازمانی را می‌توان در سه گروه جای داد: گروه اول: رویکردهایی می‌باشند که تحول سریع سازمانی را خواستارند و به تغییرات فناوری بویژه فناوری اطلاعات توجه جدی دارند و معتقدند استفاده از این فناوریها در سازمان منجر به ایجاد تحولی سریع و شگرف می‌شود. برخی از این رویکردها عبارتند از: مهندسی مجدد فرایندهای کاری، کوچک سازی، یکپارچه‌سازی سیستمها و مدیریت زنجیره تأمین.

گروه دوم: رویکردهایی می‌باشند که بهبود تدریجی را در جهت افزایش کیفیت فرآورده‌ها از طریق تحلیل مشتری و بررسی میزان رضایت مشتری از فرآورده‌های تولیدی و دریافت نیازها و انتظارات جدید مشتریان خواستارند. بهبود مستمر می‌تواند از طریق پروژه‌یابی و اجرای این پروژه‌ها صورت پذیرد. برخی از این رویکردها عبارتند از: مدیریت مشارکتجو، کانبان، کایزن، مدیریت کیفیت فراگیر و برتری داد و ستد.

گروه سوم: رویکردهایی می‌باشند که ضمن اعتقاد به بهبود تدریجی در سازمان، به یادگیری مستمر منابع انسانی، رسیدن به آرمانهای مشترک و توجه به تغییرات محیطی که همگی از طریق رهبری دمکراتیک به جای رهبری اقتدارگرا حاصل می‌شود، توجه دارند.



برخی از این رویکردها عبارتند از: یادگیری سازمانی، سازمانهای یادگیرنده، گروههای خودگردان، پویایی گروه و مدیریت دانش. از بین رویکردهای گروه اول، مهندسی مجدد فرایندهای کاری مورد توجه ویژه بوده است.

این رویکرد به لحاظ تأکید بر سرعت تغییر و ایجاد تحولی بنیادی و ریشه‌ای، به دنبال استفاده از رهبری اقتدارگرایانه و از بالا به پایین است و به باز اندیشی بنیادین و طراحی نو ریشه‌ای فرایندها برای دستیابی به بهبود و پیشرفتی شگفت‌انگیز می‌اندیشد [۱۸، ص ۶۷]. مدیریت کیفیت فراگیر، نمونه بارز رویکردهای گروه دوم است. این رویکرد بر اصلاح فرایندها تأکید می‌ورزد. این اصلاح از راه تعمیم مشارکت و توجه به نیازها و انتظارات مشتریان هر بخش از یکسو و به کارگیری فنون کمی و آماری از سوی دیگر به وجود می‌آید [۱۹، صص ۱-۳۰].

سازمانهای یادگیرنده، رویکرد مهم گروه سوم است. در این رویکرد به سازمان به عنوان بستری برای رشد و توسعه افراد نگریسته می‌شود و افراد سازمان همواره به دنبال یادگیری از محیط داخلی و بیرونی سازمان می‌باشند. تعمیم این فلسفه به منظور گسترش تفکر سیستمی، توانمندسازی افراد، افزایش مشارکت افراد، ایجاد فضای باز فکری و اندیشه‌ای، ایجاد زمینه خلاقیت، توسعه آرمانهای فردی و یادگیری جمعی صورت می‌پذیرد [۱۱، صص ۳۵۰-۳۵۴].

پرسش اساسی این است که سازمانها برای انتخاب هر رویکرد، باید چه معیارهایی را مورد توجه قرار دهند؟ و در چه شرایطی باید از کدام رویکرد در زمینه تحول سازمانی یا بهبود یک یا چند فرایند استفاده کنند تا نتایج مطلوب به وجود آید و اثربخشی رویکرد بیشتر گردد؟ در ادامه بحث تلاش می‌شود تا به این سؤالها پاسخ داده شود.

### ۳- رویکردهای تحول در بوته عمل

در عمل، سازمانی که در پی دگرگون‌سازی اساسی، ریشه‌ای و سریع فرایند یا فرایندها است به احتمال زیاد با مشکلات حادی روبه‌رو است. تحلیل موردی از شرکتهایی که مهندسی مجدد فرایندهای کاری را با موفقیت اجرا کرده‌اند حاکی است که این شرکتهای توانسته‌اند

مشکلات مالی و ماندگاری در بازار را با تلاش پیگیر برای بهبود سریع وضع مالی و جلوگیری از کاهش سهم بازار برطرف سازند [۲۰، صص ۱۷۳-۳۲۲].

مورد کاویهایی که در مورد یازده شرکت موفق به اجرای مهندسی مجدد فرایندهای کاری به عمل آمده، نشان داده که این شرکتها به سبب نیازهای برخاسته از مشکلات بازار یا نارضایتی مشتریان درونی (کارکنان) و بیرونی (مصرف کنندگان)، ناچار بوده‌اند، بسرعت دست به تحول و دگرگون‌سازی در شرکت خود بزنند. این شرکتها به‌طور عمده در دوره‌های ۱ تا ۳ ساله توانسته‌اند، به بهبود و تحول چشمگیر دست یابند [۲۰، صص ۱۷۳-۳۲۲].

شرکت کاترپیلار که از پیشتازان ساخت ماشینهای سنگین است، پس از تحمل زیان سنگین در دهه ۸۰ به خاطر پیشرفت رقبای ژاپنی، بویژه شرکت کوماتسو، با صرف هزینه‌ای ۲ میلیارد دلاری به مهندسی دوباره فرایندها و استفاده از فناوری اطلاعات روی آورد. این تحول نه تنها باعث نجات شرکت شد، بلکه فاصله شرکت را با رقبای ژاپنی چندین برابر کرد [۲۱، ص ۱۱۰].

رویکردهای گروه دوم به دنبال دگرگون‌سازی تدریجی و اصلاح فرایندها یا فرایندها در چارچوب وضع موجود سازمانند. به عنوان نمونه بررسی انجام یافته از ۱۰۸ شرکتی که مدیریت کیفیت فراگیر را اجرا کرده بودند، نشان داد که بهبود عملکرد مالی این شرکتها در درازمدت و پس از یک دوره حداقل پنج ساله بهبود یافته است [۲۲، صص ۲۵۳-۳۰۷].

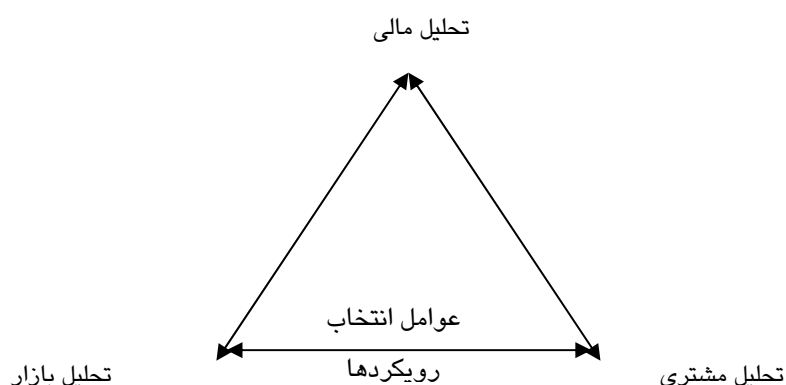
براساس مقاله‌ای که پیر واک<sup>۱</sup> در مجله «هاروارد بیزینس ریویو» در مورد مدل‌های ذهنی شرکت شل نوشت، بجز مواردی که به شکل مستقیم در مدل ذهنی تصرف و اعمال نظر می‌شود، شکلگیری اندیشه‌ها و تصویر واقعیت در ذهن تصمیم‌گیران، بسیار تدریجی و بطیء است؛ مانند نقشی که قطرات آب بر سنگ دارند [۱۱، ص ۲۲۷]. شرکتهای موفق که از رویکرد سازمانهای یادگیرنده بهره برده‌اند، در سالهای آرامش و بدون وجود بحرانهای بالفعل، موفق شده‌اند سازمان خود را در جهتی آماده سازند که در صورت بروز بحرانها و تلاطمهای محیطی، سناریوهای از پیش تعیین شده را به کارگیرند و شرکت را از ورطه سقوط نجات دهند [۱۱، صص ۲۳۰-۲۴۰].

---

1. Pier Wack

#### ۴- عوامل مؤثر در تعیین رویکرد

برای ماندگاری هر سازمان در عرصه رقابت، سه عامل حیاتی وجود دارد. وضع مالی سازمان، شاخص بسیار مهمی برای میزان سودآوری و رشد سازمان است. شرایط بازار، یعنی وضعیت رقا، تأمین کنندگان، تازه واردان و محصولات جانشین، عامل مهم دیگری برای سازمان به حساب می‌آید. سومین عامل، نحوه رضایت مشتریان است. منظور از مشتریان در اینجا، مشتریان داخلی، یعنی کارکنان سازمان، و مشتریان خارجی، یعنی مصرف‌کنندگان نهایی کالا یا خدمت است. این سه عامل، اساس انتخاب نوع رویکرد تحول سازمانی را تشکیل می‌دهند. شکل ۱ این عوامل را نشان می‌دهد. در ادامه مقاله به تشریح نحوه تحلیل این سه عامل و چگونگی انتخاب رویکرد براساس این عوامل پرداخته می‌شود.



شکل ۱ عوامل انتخاب رویکردهای تحول سازمانی

#### ۵- تحلیل مالی و انتخاب رویکرد

شاخصهای مالی، مهمترین معیاری است که هر سازمان انتفاعی برای تعیین میزان موفقیت یا ناکامی خود و میزان سازگاری فعالیت‌هایش با چشم انداز، خط مشی و راهبردهای از پیش تعیین شده به کار می‌برد. برای تهیه فهرست شرکتهای برتر جهان یا شرکتهای برتر هرکشور نیز شاخصهای مالی از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند.



ارنست درو [۲۳] معتقد است که از نظر مالی، سازمان را می‌توان در مراحل رشد، پایداری و برداشت مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. کاپلان و نورتون [۲۴] ماتریسی را ارائه می‌دهند که در آن، سه راهبرد کلی لحاظ شده است: رشد و ترکیب درآمد، بهبود بهره‌وری و کاهش هزینه، بهره‌برداری دارایی و برداشت سرمایه. این ماتریس در جدول ۱ به نمایش درآمده است.

جدول ۱ ماتریس معیارهای مالی باتوجه به شرایط سازمان [۲۴]

موضوعات راهبردی			راهبرد واحد تجاری
بهره‌برداری از دارایی	کاهش هزینه/بهبود بهره‌وری	رشد و ترکیب درآمد	
سرمایه‌گذاری برحسب درصد فروش تحقیق و توسعه برحسب درصد فروش	نسبت درآمد به کارکنان	نرخ رشد فروش برحسب درصد درآمد حاصل از تولید محصول یا خدمت جدید و مشتریان جدید	۱
نسبتهای سرمایه‌ای نرخ بازگشت سرمایه نرخ بهره‌گیری از دارایی	هزینه در مقایسه با رقبا نرخهای کاهش هزینه مخارج غیرمستقیم برحسب درصد فروش	سهم مشتریان موردنظر فروش چندجانبه درصد درآمد از عملکردهای جدید سودآوری خط تولید و مشتری	۲
برگشت حجم اندوخته سرمایه	هزینه‌های واحد(هر واحد ستاده، هر واحد عملیات)	سودآوری خط تولید و مشتری درصد مشتریان بدون سودآوری	۳

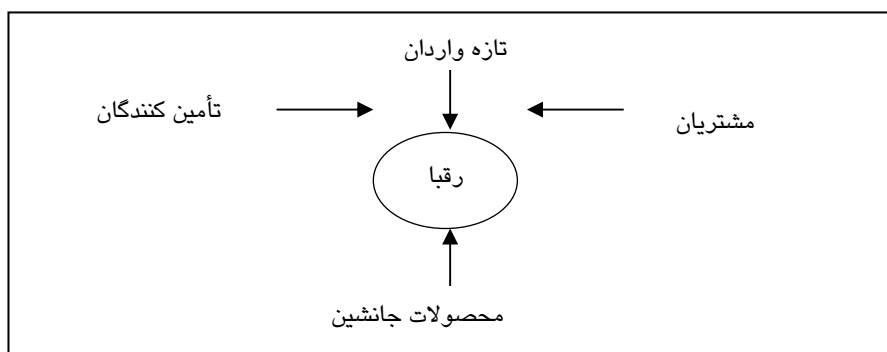
## ۶- تحلیل بازار و انتخاب رویکرد

در تحلیل بازار، عوامل رقابتی که باعث ارتقا یا تنزل سهم بنگاه از بازاری معین می‌گردد، تجزیه و تحلیل می‌شود. در این تحلیل، جریان گذشته و پیش‌بینی آینده برحسب میزان فروش یا تعداد مشتریان تعیین می‌شود.

مشهورترین روش تحلیل بازار را مایکل پورتر [۲۵] یکی از نظریه پردازان استراتژی دانشگاه هاروارد ارائه داده است. براساس مدل پورتر در تحلیل بازار، پنج عامل رقابتی مورد

1. BU: Business Unit

بررسی قرار می‌گیرد که عبارتند از: رقبا، مشتریان، تازه واردان به بازار، تأمین کنندگان و محصولات جانشین. با توجه به این تحلیل، جایگاه سازمان در بازار از نظر محصولات یا خدماتی که تولید می‌کند، به دست می‌آید. شکل ۲ نیروهای پنجگانه بازار را به نمایش می‌گذارد.

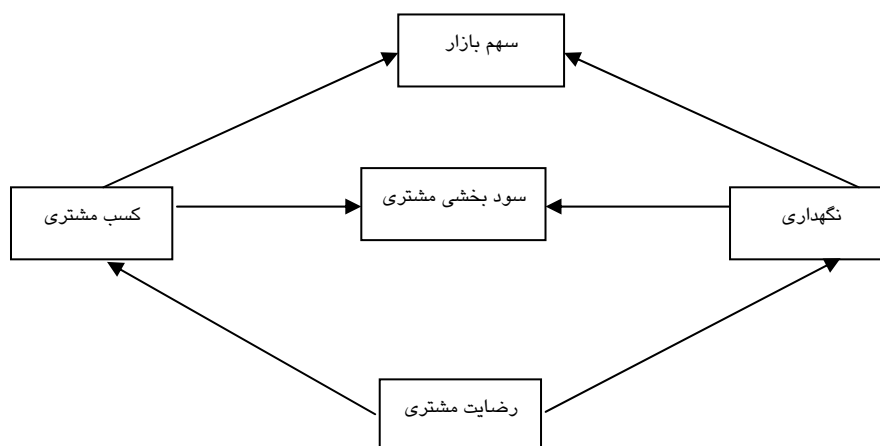


شکل ۲ نیروهای پنجگانه بازار از نگاه پورتر [۲۵]

## ۷- تحلیل مشتری و انتخاب رویکرد

مشتریان از دو منظر قابل بررسی می‌باشند: مشتریان نهایی، یعنی مصرف کنندگان فرآورده یا خدمت و مشتریان داخلی، یعنی کارکنان سازمان که در زنجیره واحدهای تولید و عرضه محصول، هرکدام مشتری بخش پیشین قلمداد می‌شوند و جملگی مشتریان سازمان به حساب می‌آیند.

معیارهای مشتری نهایی در تمامی سازمانها یکسان می‌باشند و عبارتند از: سهم بنگاه از بازار، نگهداری مشتری، کسب مشتری، رضایت مشتری و سودبخشی مشتری [۲۴، ص ۶۸]. ارتباط این عوامل با یکدیگر را می‌توان در شکل ۳ دید. تحلیل این عوامل در تمام سازمانها ضروری است، ولی با توجه به ماهیت و نوع سازمان و اهمیت هر یک از عوامل می‌توان ارزش و اعتبار مناسبی به هر یک از آنها داد. تعریف هر یک از این عوامل در جدول ۲ ارائه شده است. بعلاوه در این تحلیل، عناصر سه گانه زمان، کیفیت، قیمت و نیز عواملی چون رابطه مشتری، وفاداری مشتری، تصور مشتری از شرکت و اعتبار شرکت نزد مشتری نیز مورد توجه قرار می‌گیرد و می‌توان برای آنها ارزش و اعتبار مناسبی در نظر گرفت.

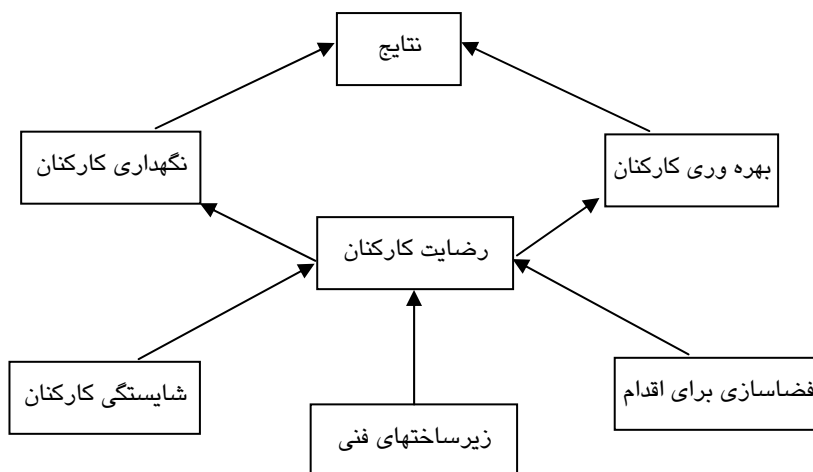


شکل ۳ رابطه عوامل عمومی تحلیل مشتری [۲۴، ص ۶۸]

جدول ۲ تعریف معیارهای اصلی تحلیل مشتری [۲۴، ص ۶۸]

نسبت کسب و کار در بازاری معین را بیان می‌کند و برحسب تعداد مشتریان، دریافت‌های مالی و حجم فروش نشان داده می‌شود.	سهم بازار
آهنگ جذب مشتریان یا تجارت جدید را نشان می‌دهد و برحسب داده‌های مطلق یا نسبی اندازه‌گیری می‌شود.	کسب مشتری
آهنگ نگهداری رابطه با مشتریان موجود را بر حسب داده‌های مطلق یا نسبی ردیابی می‌کند.	نگهداری مشتری
سطح رضایت مشتریان را با توجه به معیارهای عملکردی در چارچوب ارزشهای موجود ارزیابی می‌کند.	رضایت مشتری
سود خالص یک مشتری یا یک بخش را پس از کسر مخارج لازم برای حمایت از آن مشتری اندازه می‌گیرد.	سودبخشی مشتری

در تحلیل مشتریان داخلی یا کارکنان سازمان نیز سه عامل باید اندازه‌گیری شود که عبارتند از: رضایت کارکنان و نگهداری کارکنان، بهره‌وری کارکنان [۲۴، ص ۱۲۹]. این سه عامل براساس شایستگی کارکنان، زیرساخت‌های فنی و فضا سازی مناسب برای انجام عملیات توسعه می‌یابند. ارتباط عوامل یادشده با یکدیگر در شکل ۴ نشان داده شده است.



شکل ۴ چارچوب معیارهای تحلیل کارکنان [۲۴، ص ۱۲۹]

## ۸- الگوی مفهومی

با توجه به آنچه ذکر شد در الگوی پیشنهادی برای شناسایی رویکرد مناسب تحول سازمانی پیشنهاد می شود، تحلیل مالی، تحلیل بازار و تحلیل مشتری انجام شود. در صورتی که وضع مالی سازمان به طور کلی نامطلوب باشد، سود دهی نداشته باشد، نرخ بازگشت سرمایه از نرخ سود بانکی کمتر باشد و بهره‌وری منابع انسانی پایین باشد، تحولی فوری و بنیادی ضرورت دارد. در این حالت، استفاده از رویکردهای گروه اول با وضع سازمان سازگار است.

ممکن است در تحلیل مالی فقط برخی از فرایندها یا برخی از فرآورده‌های خدماتی یا صنعتی سازمان یا برخی از واحدهای تجاری مستقل زیان ده باشند یا هزینه‌های تمام شده آنها بیش از حد واقعی و بیش از نرخ فروش بازار باشد یا بهره‌وری منابع انسانی پایینتر از حد مطلوب باشد. در این صورت، آن فرایند یا فرایندها اگر از عوامل کلیدی موفقیت سازمان باشند نیاز به تغییر و تحول ریشه‌ای دارند و در غیراین صورت با اصلاحات تدریجی رویکردهای گروه دوم می‌توان به بهبود تدریجی آنها اقدام کرد؛ زیرا فرصت برای بهبود

تدریجی وجود دارد و از سوی دیگر از پرداخت هزینه‌ها برای ایجاد تحولات اساسی در سازمان جلوگیری می‌شود.

اگر در تحلیل مالی، وضعیت تمامی فرایندها مطلوب بود، هزینه‌های تمام شده قابل قبول بود، بهره‌وری منابع انسانی مناسب بود، مدیریت سازمان، تحول بنیادی، ریشه‌ای و آنی را نمی‌پذیرد و تعهد واقعی برای تغییرات زیربنایی پیدا نمی‌کند، مگر اینکه از ناحیه‌ای دیگر احساس خطر کند، یعنی از ناحیه بازار. بنابراین در الگوی پیشنهادی در صورتی که با تحلیل مالی معلوم شد که، وضع شرکت مطلوب است، مرحله بعدی، یعنی تحلیل بازار صورت می‌پذیرد.

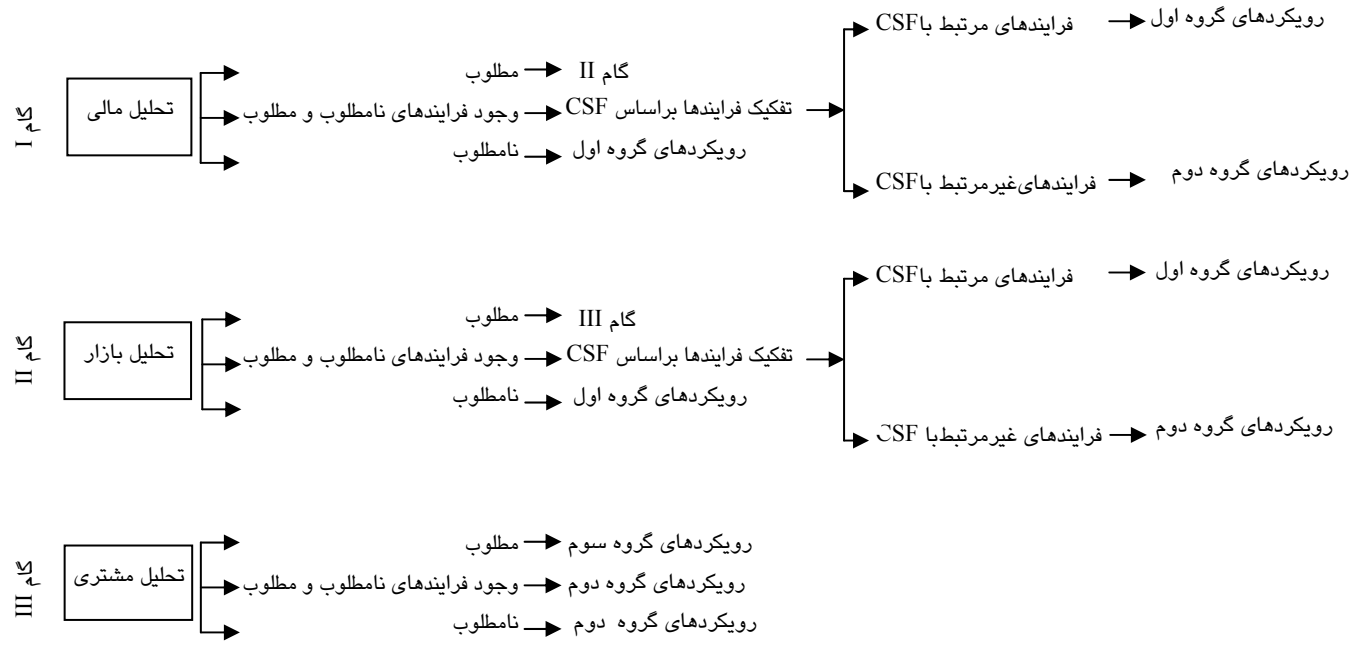
اگر سازمان پس از تحلیل بازار به این نتیجه رسید که از این نظر در وضع نامطلوب قرار دارد، ادامه روند موجود، تهدید جدی در زمینه بقای سازمان به وجود می‌آورد که در این صورت نیز سازمان باید به تحول اساسی و ریشه‌ای بپردازد، یعنی از رویکردهای گروه اول مدد بجوید.

اما اگر سازمان در زمینه برخی از فرایندها دچار مشکل بود و در برخی دیگر نیز مشکلی نداشت، بسته به اینکه با توجه به راهبرد مدون سازمان، فرایندهای بحرانی از عوامل کلیدی موفقیت سازمانند یا نه، سازمان می‌تواند بترتیب درباره به‌کارگیری رویکردهای بهبود تدریجی یا رویکردهای تحول سریع تصمیم بگیرد.

اگر در این تحلیل مشخص شد که سازمان از نظر بازار نیز مشکلی ندارد، سومین مرحله، یعنی تحلیل مشتری صورت می‌پذیرد. در تحلیل مشتری، هم مشتریان داخلی که شامل کارکنان سازمان هستند و هم مشتریان خارجی که شامل مصرف‌کنندگان و کاربران نهایی تولیدات و خدمات سازمان می‌باشند، مورد بررسی و ملاحظه قرار می‌گیرد.

اگر سازمان از نظر مالی، بازار و مشتری در وضع کاملاً مطلوب بود، می‌توان برای تحول پیشگیرانه به رویکردهای بسیار تدریجی همچون سازمانهای یادگیرنده روی آورد. با این اقدام، سازمان به توانمندی کارکنان، ارتقای دانش سازمان و آمادگی برای موضع‌گیریهای متفاوت در هنگام بروز وضعیتهای مختلف می‌پردازد. در شکل ۵ طرحواره‌ای از الگوی پیشنهادی به نمایش گذارده شده است.





شکل ۵ الگوی مفهومی پیشنهادی برای انتخاب رویکردهای تحول سازمانی





## ۹- آزمون الگوی مفهومی

الگوی مفهومی پیشنهادشده براساس مطالعات عمیق کتابخانه‌ای، مقایسه فلسفه، مفروضات، اصول، ابزار و فنون این سه دسته رویکرد با یکدیگر و نیز بررسی تجارب شرکتی‌هایی که به اجرای این رویکردها مبادرت ورزیده‌اند، به دست آمد. این الگوی پیشنهادی به بوت‌ه آزمون گذارده و نتایج حاصل از آزمون تحلیل شد. از آنجا که پژوهش حاضر، جنبه کیفی دارد، آزمون این الگو نیز با ابزار متناسب با روش تحقیق کیفی صورت پذیرفت.

در روش کیفی، مصاحبه جامع، یکی از روشهای شناخته شده‌ای است که به هنگام جمع‌آوری داده‌ها به صورت گسترده استفاده می‌شود. در پژوهش کیفی ممکن است مصاحبه عمیق به عنوان راهبرد کلی انتخاب شود یا یکی از روشهای جمع‌آوری داده‌ها باشد [۲۶، ص، ۱۱۱].

در این پژوهش، مصاحبه عمیق با مدیران ارشد سازمان، ابزاری برای کشف واقعیت‌های سازمان و تطبیق آن با الگوی پیشنهادی به کارگرفته شده است تا از این راه بتوان به اطلاعات جامعتری دست یافت و تحلیل واقع بینانه‌تری از شرکت به دست آورد. پس از انجام شدن مصاحبه، عمل تحلیل مصاحبه و مطابقت آن با آنچه در الگوی موردنظر پیش‌بینی شده بود، با استفاده از روش تحلیل محتوا صورت گرفت.

بدون شک، مصاحبه، گسترده ترین ابزار استفاده شده روش تحقیق کیفی در پژوهشهای سازمانی است؛ زیرا هم انعطافپذیری لازم را دارد و هم داده‌های عمیقی را ارائه می‌دهد [۲۷، ص ۱۴].

مصاحبه یکی از منابع مهم اطلاعاتی در هر پژوهش کیفی است. چنین ادعایی نباید شگفت‌انگیز باشد؛ زیرا بین مصاحبه‌ها و ویژگیهایی که در تحقیق پیمایشی صورت می‌گیرد، روابط تنگاتنگی وجود دارد. ولی در زمینه جمع‌آوری اطلاعات در تحقیقات موردی نیز مصاحبه نقش بسیار مهمی ایفا می‌کند [۲۸، ص، ۱۲۹].

هدف هر مصاحبه کیفی، ملاحظه موضوع پژوهش، از نظر مصاحبه شونده و فهم چگونگی و چرایی این نظر است. برای برآورده شدن این هدف، مصاحبه‌های پژوهش کیفی عموماً دارای این مشخصه‌ها هستند: پژوهشگر درجه کمی از میزان ساختار یافتگی را به مصاحبه می‌دهد؛ سؤالها به صورت باز ارائه می‌شوند، نه در قالب پرسشنامه و بعلاوه بر موقعیت خاصی که در دنیای مصاحبه شونده وجود دارد، متمرکز می‌شوند [۲۹، ص ۱۷۶].



در این پژوهش نیز مصاحبه نیمه ساختار یافته<sup>۱</sup> به کار گرفته شده تا مصاحبه شونده‌ها که همگی مدیران ارشد شرکتهای مختلف بوده‌اند، بتوانند نظر خود را در مورد علت موفقیت یا شکست شرکت خود در مقاطع مختلف بیان دارند و نحوه مقابله با بحرانها و علت به‌کارگیری شیوه‌های مختلف برای ایجاد تحول در شرکت خود را بازگو کنند.

با این روش، هیچ‌گونه سوگیری و جهت‌دهی خاصی به مصاحبه شونده صورت نپذیرفته و پیش از انجام یافتن مصاحبه، الگوی پیشنهادی مطرح نشده است، بلکه به معرفی شرکت، علت‌های موفقیت یا شکست شرکت، زمان ایجاد تحول در شرکت، علت به‌کارگیری شیوه به‌کارگرفته شده برای تغییر در شرکت و نتایج حاصل از این شیوه پرداخته شده است. به عبارت دیگر، سعی بر این بوده تا مدیران ارشد شرکت، خود به بررسی وضع شرکت و ارائه اطلاعات در این مورد بپردازد و نظر خود را بدون ایجاد هرگونه و پیش داوری در زمینه چرایی و چگونگی تحول سازمانی بازگو کنند.

همان‌طور که پیشتر ذکر شد، هدف اصلی از این آزمون، بررسی میزان کاربرد الگوی پیشنهادی برای تعیین راهبردهای مختلف در تحول سازمانی است پس دامنه این پژوهش، شرکتهای مختلف داخلی را در برمی‌گیرد. این شرکتها ممکن است تولیدات صنعتی داشته باشند یا از شرکتهای خدماتی محسوب شوند، دولتی باشند یا غیردولتی و تولید آنها به روش انبوه باشد یا فرایندی یا سفارشی. بنابراین، جامعه آماری این پژوهش، شرکتهای داخلی، اعم از دولتی و غیردولتی، خدماتی، صنعتی و پیمانکاری، کوچک، متوسط و بزرگ و با شیوه‌های تولید مختلف اعم از سفارشی، فرایندی و انبوه است.

در شرایطی که پژوهشگران برای ورود به شرکتها و کسب اطلاعات تفصیلی از آنها برای پیشبرد تحقیق خود با مشکل مواجهند، یافتن شرکتهایی که براحتی بتوان با مدیران ارشد آنها در این زمینه به گفتگو پرداخت، بسیار دشوار است. از سوی دیگر، معیار انتخاب شرکتها این بوده که سیر طبیعی بالندگی خود را طی کرده باشند. بنابراین، شرکتهایی که به صورت انحصاری فعالیت می‌کنند یا براساس حمایت‌های ویژه شکل گرفته یا رشد کرده‌اند، از گردونه انتخاب حذف شدند، سپس در انتخاب نمونه از شرکتهایی استفاده شد که ضمن حاضرشدن به ارائه اطلاعات خود، در دوران مختلف چرخه حیات و در سیر طبیعی رشد خود دچار دگرگونی شده‌اند. در این میان سعی شد تا از انتخاب شرکتهای بزرگ و انحصاری خودداری شود.

---

1. semi-structured

با لحاظ کردن این عوامل، موفق به برگزاری مصاحبه با مدیران شرکتهای انتخابی شده‌ایم. این مصاحبه به صورت نیمه ساختار یافته انجام پذیرفت. بدون اینکه در مدیران در جهت تأیید یا رد الگوی پیشنهادی سوگیری ایجاد شود، سؤالهایی درباره وضع شرکت مطرح شد. تاریخچه پیدایش شرکت، وضع موجود شرکت از نظر تعداد کارکنان، گردش مالی و نوع محصول یا خدمات تولیدی، پرسشهای ابتدایی بحث بود. سپس در زمینه تغییرات برنامه‌ریزی شده و نحوه آن پرسش شد و در زمینه بحرانهایی که شرکت در چرخه عمر خود با آن مواجه شده و راه‌حلهای گذر از این بحرانها بحث شد. مراحل توسعه شرکت و تغییراتی که سازمان در چرخه عمر خود با آن مواجه بوده نیز مورد پرسش قرار گرفت. آنگاه تحلیلهای مالی، بازار و مشتری و اقدامات مترتب بر این تحلیلهای بررسی گردید. برنامه‌ریزی برای تعالی سازمانی و یادگیری سازمانی، موضوع دیگر مورد بحث با مدیران بود. پرسشهای مطرح شده به صورت نیمه باز انجام می پذیرفت و با توجه به پاسخهای ارائه شده مورد اصلاح و تحلیل قرار می گرفت.

برخی از این شرکتهای براساس وجود بحرانهای مالی یا مشکلات بازار، روشهایی را برای تحول سازمانی در پیش گرفته‌اند که با برخی از اصول و روشهای مهندسی مجدد سازگاری دارد. به عنوان مثال، مدیر عامل جدید یکی از شرکتهای که پیشتر جزء شرکتهای زیانده بود، چنین می‌گوید:

«زیانده بودن شرکت، ما را بر آن داشت تا به چاره‌اندیشی در این باره بپردازیم. ما خیلی زود به این نکته پی بردیم که هرچند بخشهای مختلف به صورت انفرادی خوب کار می‌کنند، ولی به نتیجه کار جمعی توجهی ندارند و به نیازهای مشتری بی‌توجهند. به عبارت دیگر، هر واحد تنها به نتیجه کار خود می‌اندیشد و به نتیجه نهایی توجهی ندارد. برنامه‌هایی داریم که ساختار شرکت را از حالت وظیفه‌گرا به سمت فرایندگرا متحول سازیم» [۳۰، ص ۱۴۷].

اسناد و مدارک شرکتهای نشان می‌دهد که بسیاری از تولیدکنندگان موفق برای کسب بازار جدید ناچارند با استفاده از فناوریهای نو به رقابت با سایر تولیدکنندگان خارجی بپردازند:

«اکنون رقابت فشرده‌تر شده است. شرکتهای متعددی در عرصه تولید مواد شوینده وارد شده‌اند. چاره‌ای جز توسعه بازار از طریق رقابت با شرکتهای خارجی وجود ندارد و این کار هم امکان ندارد جز با تغییر فناوری و تولید براساس فناوری جدید که تولید با هزینه کمتر و در نتیجه رقابت با سایر شرکتهای را امکانپذیر می‌سازد. اکنون در کشور آذربایجان



کارخانه‌ای را راه‌اندازی کرده‌ایم. واحدهای دیگری نیز در سایر کشورها در حال ساخت داریم» [۳۰، ص ۱۵۰].

در شرکت‌های دولتی، موضوع تحول سازمانی، بستگی زیادی به تغییر سیاستها و خط مشی‌ها دارد. در یکی از این شرکتها استفاده از رویکرد مهندسی مجدد فرایندهای کاری براساس چنین تغییری مورد توجه واقع شد:

«تا پیش از سال ۱۳۷۸ شرکت ما تأمین کننده کلیه کالاهای مورد نیاز صنعت نفت بود. تمامی شرکت‌های اصلی و فرعی ملزم به تأمین کالاها و تجهیزات مورد نیاز خود از طریق ما بودند، ولی پس از آن، بنابه دلایلی این سیاست تغییر کرد. خرید و تأمین کالا غیرمتمرکز شد و هر شرکت خود می‌توانست نیازهای خود را مستقل از داخل یا خارج تهیه کند. در اینجا شرکت ما تغییر نام و تغییر سیاست داد. محور اصلی فعالیت‌های ما به جای تأمین کالا، پشتیبانی از سازندگان تجهیزات نفتی شد. بر همین اساس از رویکرد مهندسی مجدد فرایندهای کاری برای ایجاد دگرگونی استفاده کردیم» [۳۰، ص ۱۴۶].

در مورد کاویها مشاهده شد که بسیاری از شرکتها و مؤسسه‌هایی که به مشتری یا به یادگیری سازمانی توجه داشته‌اند، بی‌آنکه به جنبه‌های نظری مدیریت کیفیت آمار یا سازمان یادگیرنده آگاهی داشته باشند، در عمل بسیاری از اصول این رویکردها را به‌کار برده‌اند:

«ما از ابتدا یاد گرفته‌ایم که هر کاری که انجام می‌دهیم، خوب انجام دهیم... به مردم احترام بگذاریم و اعتماد و اطمینان آنان را به خود جلب کنیم» [۳۰، ص ۱۴۹].

همچنین مشاهده شد که هرگاه تغییرات محیطی همچون تحول فناوری تولید موجب رکود بازار می‌شد، شرکتها تحولات بنیادی را در پیش می‌گرفتند و مثلاً فناوری تولید را تغییر می‌دادند:

«در سالهای ۵۷-۵۸ مشتریان ما از دست رفتند و بازار را از دست دادیم. برای جبران این نقص و کسب مجدد بازار تغییر مأموریت دادیم. به جای تولید پوشاک براساس سفارش مشتری، به رفع نیاز بازار براساس نیاز فروشندگان کالاهای پوشاک خارجی پرداختیم... کم‌کم متوجه شدیم که تولید سفارشی کافی نیست و نیاز بازار را برآورده نمی‌سازد. در سال ۱۳۷۵ از تولید سفارشی به تولید انبوه روی آوردیم» [۳۰، ص ۱۴۹].

هنگامی که مؤسسه یا شرکتی رشد طبیعی خود را طی می‌کند و رضایت مشتریان حاصل است، بستر لازم برای ارتقای یادگیری سازمان از طریق اصول سازمان یادگیرنده افزایش

می‌یابد. مثلاً در یکی از مؤسسات خدماتی که مشکل بازار ندارد و رضایتمندی مشتریان حاصل گردیده، چنین فضایی ایجاد شده است:

«همه افراد فکر می‌کنند که خدمت در مؤسسه باعث رشد آنها می‌شود. فضای کاری سالم است. بهترین سابقه کار در مؤسسه ایجاد می‌شود. همه باور دارند که مؤسسه و شرکتهای تابعه آن موفقند. اینجا سیستم نظارتی کمتر وجود دارد. افراد در سطوح پایین رشد می‌کنند و به مسؤولیتهای بالاتر می‌رسند. در جلساتی که برای پیشبرد پروژه‌ها تشکیل می‌شود، هرکس آزادانه نظر خود را بیان می‌کند و هرگونه انتقادی که نسبت به مؤسسه یا مدیرعامل دارد، ابراز می‌کند» [۳۰، ص ۱۵۳].

#### ۱۰- نتیجه‌گیری

زمینه کاربرد هریک از رویکردهای تحول سازمانی، به تحلیل مالی، تحلیل بازار و تحلیل رضایتمندی مشتریان داخلی و خارجی بستگی دارد. به عبارت دیگر، اگر به کارگیری هر رویکرد به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شود، متغیرهای مالی، بازار و مشتری، متغیرهای مستقلی می‌باشند که کاملاً متغیر وابسته را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

آنچه در الگوی پیشنهادی مورد توجه قرار گرفته بود، در مورد کاویهایی که با شرکتهای داخلی صورت گرفت، سازگاری داشت. به عبارت دیگر شرکتهایی که مشکلات مالی - اقتصادی یا بازار داشتند، در عمل برخی از اصول و راهکارهای رویکردهای مربوط به تحول زیربنایی و بازآفرینی ساختار و فعالیتهای سازمانی را دنبال کرده‌اند. طبیعی است که اگر این شرکتها به صورت برنامه‌ریزی شده و به طور کامل به اجرای آن بپردازند، می‌توانند از دستاوردهای آن بیشتر بهره ببرند.

شرکتهایی نیز در پی جلب رضایت بیشتر مشتری می‌باشند تا بتوانند مشتریان موجود خود را حفظ کنند یا مشتریان جدیدی به دست آورند. این شرکتها برای اجرای رویکردهایی نظیر بهبود مستمر کیفیت آمادگی بیشتری داشتند.

اگر مشکلات مالی، بازار و مشتری وجود نداشته باشد، سازمانها برای رشد خود، مستعد استفاده از رویکردهایی می‌باشند که به دانش سازمانی و یادگیری مستمر کمک کند. در این شرکتها، جریان روان اطلاعات وجود دارد، فرهنگ قوی سازمانی به چشم می‌خورد و توانمندسازی رشد فردی یک اصل پذیرفته شده است.

به طور کلی، استفاده از اصول و ابزارهای این رویکردها بسته به محیطی است که سازمان در آن قرار دارد. پس باید شرایط سازمان برای ایجاد تحول سازمانی براساس هر یک از رویکردها مناسب باشد. در الگوی پیشنهادی سعی شده است تا این محیط تعریف شود. به عبارت دیگر در استفاده از این رویکردها به منظور ایجاد تحول سازمانی، محیط بنگاه باید مورد تحلیل قرار بگیرد. تحلیل شرایط محیطی بنگاه، شامل تحلیل مالی، تحلیل بازار و تحلیل مشتری است.

## ۱۱- منابع

- [1] Hradesky J.L.; Total Quality Handbook; McGraw-Hill, 1992.
- [2] Salegna G., Fazel F.; "An integrative approach for selecting a TQM/BPR implementation plan"; *International Journal of Quality Science*, Vol.1, No.30, 1996.
- [۳] فقیهی ا.; رجب بیگی م.; «مقایسه تحلیلی رویکردهای نوین مدیریت»; نشریه دانش مدیریت، س. ۱۶، ش ۶۳، ۱۳۸۳.
- [4] Malhorta Y.; "Business process redesign: An overview"; *IEEE Engineering Management Review*, Vol. 26, No. 3. Online page: <http://www.brint.com/>, 1998.
- [5] Davenport T.H.; Process Innovation; Cambridge: Harvard Business Press, 1993.
- [۶] همرم.; فراسوی مهندسی دوباره؛ ترجمه: عبدالرضا رضایی نژاد، نشر مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۷۸.
- [7] Pereira Z.L., Aspinwall E.; "Total quality management versus business process re-engineering"; *Total Quality Management*, Vol. 8, No.1, 1997.
- [8] Garvin D.A.; "Building a learning organization", *Harvard Business Review*, July-Augus, 1993.
- [9] Honey P., Mumford A.; A manual of learning styles; London: Honey, 1991.
- [10] Burgoyne J., Pedler M.; "Learning companies; their significance and Characteristics"; Readings from The Learning Company Conference, 1994.

- [۱۱] سنگه پ.؛ پنجمین فرمان؛ ترجمه: حافظ کمال هدایت و همکار، چ ۲، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۸.
- [12] Marquardt M., Reynolds A.; The global learning organization; N.Y, Irwin Professional Publishing, 1994.
- [13] Kofman F., Senge P.M.; “Communities of commitment: The Heart of Learning Organizations”; Organizational Dynamics, Vol. 22, No. 2, 1993.
- [14] Senge P.M.; “It is the learning: The real lesson of the quality movement”; *Journal for quality & participation*, Vol. 22, Issue 6, 1999.
- [15] Carlisle J.; “Appreciation for a system: From fragmentation to Integration”; *Total Quality Management*, Vol. 9, No. 4 & 5, 1998.
- [16] Hammer M.; “Transcript of Dr. Micheal Hammer’s remarks at the NGA annual meeting, 2001”; on line page: <http://www.nga.org/cda/files/HAMMERREMARKS2001>.
- [17] Nonaka I.; “The Knowledge-Creating Company”; Harward Business Review, Nov.Dec., 1991.
- [۱۸] هم م.، شامپی ج.؛ مهندسی دوباره شرکتها؛ ترجمه: عبدالرضا رضایی نژاد، نشر رسا، ۱۳۷۷.
- [19] Scholtes R.P.; The team handbook; Joiner Association; 1991.
- [۲۰] ابلنسکی ن.؛ مهندسی مجدد و مدیریت دگرگون سازی سازمانها؛ چ ۳، نشر آروین ۱۳۸۲.
- [21] Turban E. & et.al.; Information technology for management; John Willey & Sons, 2002.
- [22] Easston G.S. & et.al.; “Patterns in the deployment of total quality management: Analysis of 44 leading companies”; in The Quality Movement & Orgnization Theory, Edited: R.E. Cole & W.R. Scott, Sage Publication, 1999.
- [23] Drew E.H.; “Scaling the productivity of investment”; Chief Executive, July/August, in The Balanced Scorecard, R.S.Kaplan & D.P. Norton, Hearvard Business School Press, 1996.
- [24] Kaplan R.S., Norton D.P.; The balanced scorecard; *Harvard Business School Press*, 1969.



- [25] Porter M.E.; *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and Competitors*; The Free Press, 1998.
- [۲۶] مارشال ک. و دیگران؛ روش پژوهش کیفی؛ ترجمه: ع پارسائیان و م اعرابی، چ ۱، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۷.
- [27] King N.; “The Qualitative Research Interview”; in *Qualitative Methods in Organizational Research: A Practical Guide*, by Cassell, C., et.al., Sage Publication, 1997.
- [۲۸] ین ک.؛ تحقیق موردی؛ ترجمه: ع پارسائیان، م. اعرابی؛ چ ۱، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۶.
- [29] Kvale N.; “The qualitative research interview: A Phenomenological and a hermen eutical of understanding”; *Journal of Phenomenological Psychology*, Vol. 14, No. 171.
- [۳۰] فقیهی ا.، رجب‌بیگی م.؛ بالندگی سازمان؛ سیری در اندیشه و عمل رویکردهای نوین مدیریت، انتشارات مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی، چ ۱، ۱۳۸۳.