

## مقایسه تحلیلی رویکردهای نوین مدیریت

دکتر ابوالحسن فقیهی\* - دکتر مجتبی رجب‌بیگی\*\*

### چکیده

در دهه‌های اخیر نظریه‌ها، رویکردها و دیدگاه‌های گوناگونی در عرصه دانش مدیریت پدید آمده است. این مقاله در پی مقایسه نظری سه رویکرد پر رونق دهه‌های اخیر است که هر سه در زمینه تحول سازمانی مطرح گردیده‌اند. مقایسه تحلیلی سه رویکرد مدیریت کیفیت فراگیر<sup>۱</sup>، باز مهندسی فرایندهای کاری<sup>۲</sup> و سازمان‌های یادگیرنده<sup>۳</sup> هدف اصلی این مقاله است. ابتدا مروری بر ادبیات مقایسه رویکردهای مورد نظر انجام گرفته است، آن‌گاه فلسفه، مفروضات، اصول، ابزار و روش‌های اجرایی هر رویکرد به‌طور جداگانه مورد مطالعه عمیق قرار گرفته است. براساس این مطالعه، تفاوت‌ها و شباهت‌های رویکردها با یکدیگر به دست آمده و در بخش پایانی مقاله در جدولی تدوین شده است. براساس یافته‌های این بررسی شباهت‌ها و تفاوت‌هایی که این سه رویکرد در زمینه نوع نگرشی که نسبت به سازمان، محیط، منابع انسانی و رهبری دارند نیز به دست آمده است. همچنین تفاوت‌ها و شباهت‌هایی که هر یک از این رویکردها درباره شیوه تحول در سازمان دارند مورد ارزیابی قرار گرفته است. برخی از این تفاوت‌ها و شباهت‌ها تأکید هر رویکرد بر جنبه‌های خاصی از مفاهیم مدیریتی و برخی دیگر به راهبرد و شیوه هر رویکرد در اجرای این مفاهیم مربوط می‌شود.

واژه‌های کلیدی: مدیریت کیفیت فراگیر، باز مهندسی فرایندهای کاری، سازمان‌های

یادگیرنده، مدیریت تغییر<sup>۴</sup>، بالندگی سازمان<sup>۵</sup>.

---

\* استاد دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی

\*\* استادیار مؤسسه آموزش عالی جهاد کشاورزی

1. Total Quality Management (TQM)
2. Business Process Reengineering (BPR)
3. Learning Organizations (LO)
4. Change Management
5. Organization Development

## مقدمه

در نیمه نخست قرن بیستم، مکتب‌های کلاسیک و نئوکلاسیک تحولات عظیمی را در دانش مدیریت پدید آوردند. در سایه این مکاتب، مباحثی چون نظریه دیوان‌سالاری، مدیریت علمی، نظریه اداری، نهضت روابط انسانی و رفتار سازمانی توسعه یافت. هر یک از این نظریه‌ها، خود باعث خلق تفکرها و دیدگاه‌های دیگری شد و رویکردهای متعددی را بنا نهاد.

در چهل سال گذشته دیدگاه‌ها، نظریه‌ها و رویکردهای مختلفی به وجود آمد. مدیریت بر مبنای هدف<sup>۱</sup>، مدیریت بر مبنای نگاه به اطراف<sup>۲</sup>، مدیریت یک دقیقه‌ای<sup>۳</sup>، مدیریت کیفیت فراگیر<sup>۴</sup>، مدیریت دانش<sup>۵</sup>، مدیریت کارآفرین<sup>۶</sup>، باز مهندسی فرایندهای کاری<sup>۷</sup> و سازمان‌های یادگیرنده<sup>۸</sup>، نمونه‌هایی از این رویکردها و نظریه‌ها است.

در حالی که برخی از صاحب‌نظران، این رویکردها را مد روز یا تب زودگذر<sup>۹</sup> می‌دانند، برخی دیگر معتقدند مدیران به خاطر کار در دنیای غیرقطعی و ناپایدار، در جست‌جوی روش‌های جدیدند. عده‌ای نیز معتقدند که روش‌های جدید تا زمانی که به تازگی معرفی شده‌اند محبوب مدیران هستند، ولی پس از مدتی به علت بازده دیر هنگام این رویکردها، مدیران آنها را به کنار می‌زنند. در واقع مدیران به دنبال راه‌حل‌های سریع و زود بازده هستند (دفت<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۰، : ۵۴).

اندیشه‌های ادواردز دمی‌نگ<sup>۱۱</sup> در باره‌ی کیفیت که در دهه پنجاه برای ژاپنی‌ها مطرح شد و تفکرات کائورو اشی کاوا<sup>۱</sup> که در ژاپن به دنبال آن مطرح و توسعه یافت، کم‌کم مورد توجه کشورهای غربی قرار گرفت و نهضت کیفیت در شرق و غرب به راه افتاد.

- 
1. Management By Objective (MBO)
  2. Management By Wandering Around (MBWA)
  3. One-Minute Management
  4. Total Quality Managemt (TQM)
  5. Knowledge Managemet
  6. Entrepreunership Management
  7. Business Process Reengineering (BPR)
  8. Learning Organizations (LO)
  9. Fad
  10. Daft, R.L.
  11. Edwards Deming, W.

آنچه که به عنوان یک نظریه مطرح بود، در دهه ۸۰ و ۹۰ به صورت نهضت در آمد. نهضتی اجتماعی که دامنه رسوخ آن از صنعت که مبداء اصلی آن بود به سایر سازمانها، نظیر سازمانهای بهداشتی، دیوانسالاریهای دولتی، سازمانهای غیرانتفاعی و مؤسسات آموزشی کشیده شد (فقیهی، ۱۳۷۸: ۲۹).

با توسعه فناوری به ویژه در زمینه فناوری اطلاعات، تحول اساسی در زمینه نحوه و نوع تولید به وقوع پیوست و سازمانها باید به سمت سازمانهایی دانش پایه<sup>۲</sup> یا اطلاعات محور<sup>۳</sup> متحول می شدند (دراکر، ۱۳۷۷: ۳۴). در این زمینه دراکر<sup>۴</sup> (۱۳۷۸) هم چنین معتقد است که کنار گذاشتن کالاها، خدمات، بازارها و فرایندهای کهنه باید برای راه دادن به فرآوردههای نو و نفس کشیدن آنها، فدا شود.

جیمز شامپی<sup>۵</sup> (۱۳۷۸) معتقد است که برای بررسی وضع جدید کسب و کار در شرایط موجود به رویکردی فراتر از مهندسی مجدد فرایندها نیاز است و آن بازآفرینی کسب و کار است. این سفر یعنی بازآفرینی کسب و کار را در آبهای خروشان تر از مسیر سفر مهندسی مجدد باید طی کرد.

در سال ۱۹۹۰ پیتز سنگه<sup>۱</sup> (۱۹۹۰ a) با انتشار کتاب پنجمین فرمان دریچه جدیدی را در برابر مدیران گشود و موضوع جدیدی را با عنوان سازمانهای یادگیرنده مطرح نمود. وی (۱۹۹۰ b) در مقاله دیگری که در پاییز ۱۹۹۰ در مجله *اسلون* به چاپ رسید، ساختن سازمان یادگیرنده را وظیفه جدید رهبران سازمانها نامید.

در سازمان یادگیرنده به تفکر سیستمی به عنوان مبنای تغییر سازمانی نگریسته می شود. سنگه (۱۹۹۰ b) معتقد است که در دنیای پیچیده و پر تغییر امروزی، نمی توان به این الگو که بالاییها فکر کنند و پایینیها عمل کنند، بسنده کرد. فکر و عمل باید در تمامی سطوح یکپارچه شود.

بر اساس نظر سنگه (۱۹۹۰ b)، سازگاری با محیط متغیر و پویا، یکی از مراحل حرکت به سمت سازمانهای یادگیرنده است. علاوه بر آن باید یادگیری، زاینده و توسعه دهنده

1. Kaoru Ishikawa

2. Knowledge-based Organization

3. Information-based Organization

4. Drucker, P.

5. Champy, J.

6. Senge, P.

ظرفیت‌ها باشد. زاینده‌گی و توسعه‌دهندگی اشاره به خلاقیت و نوآوری دارد. در این دیدگاه یادگیری دو مفهوم دارد: یکی سازگاری با محیط و دیگری گسترش خلاقیت. بشر با روش تحلیلی توانست مسائل را بفهمد. یعنی مسائل و مشکلات را به اجزای کوچک‌تر تقسیم کند و هر یک از این اجزا را به‌طور جداگانه مورد مطالعه قرار دهد و سپس آن‌ها را با یکدیگر ترکیب

کند و به کل برسد. این تفکر خطی<sup>۱</sup> در مورد مسائل جدید، مهم و پیچیده، ناکاراست و باید تفکر سیستمی<sup>۲</sup> وجود داشته باشد. (کافمن<sup>۳</sup> و سنگه، ۱۹۹۰، ص: ۲۳-۵).

در هر حال مروری بر این رویکردها نشان می‌دهد که وجوه مشترکی دارند یا در ظاهر پیش‌فرض‌های مشابهی را مطرح می‌کنند که با توجه به آن‌ها این سؤال را مطرح می‌شود که آیا این رویکردها یک محتوا را با الفاظ و قالب‌های گوناگون مطرح می‌کنند؟ آیا این سه رویکرد پیش‌فرض‌های همانندی دارند؟ آیا این سه را می‌توان تفکر غالب دانش سازمان در حال حاضر دانست؟ وجوه اشتراک و افتراق این سه رویکرد از ابعاد نظری کدام است؟

بسیاری از ابزار و فنون مختلفی که در دهه‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته‌اند، زیر چتر این سه رویکرد هستند. مثلاً مدیریت مشارکت‌جو<sup>۴</sup>، نظام پیشنهادها<sup>۵</sup>، ترازیبی<sup>۶</sup>، کار تیمی<sup>۷</sup>، حلقه‌های کیفیت<sup>۸</sup> و توفان ذهنی<sup>۹</sup> از جمله ابزار و فنون مورد توجه در مدیریت کیفیت فراگیر است. فناوری اطلاعات<sup>۱۰</sup>، نظام اطلاعات مدیریت<sup>۱۱</sup>، کوچک‌سازی<sup>۱۲</sup> و سازمان‌های

- 
1. Linear thinking
  2. Systems thinking
  3. Kofman, F.
  4. Participative Management
  5. Suggestions System
  6. Benchmarking
  7. Team Working
  8. Quality Circles
  9. Brain Storming
  10. Information Technology (IT)
  11. Management Information System(MIS)
  12. Down-sizing

مجازی<sup>۱</sup> در ادبیات بازمهندسی مطرح است. تفکر سیستمی<sup>۲</sup>، مدیریت دانش<sup>۳</sup>، نظام‌های خودگردان<sup>۴</sup> و یادگیری سازمانی<sup>۵</sup> در تفکر سازمان‌های یادگیرنده مورد توجه است. پایان جنگ سرد، پیشرفت‌های شگفت‌انگیز در زمینه فناوری اطلاعات، تلاش در جهت جهانی شدن اقتصاد و بسیاری دیگر از تحولات جهان، باعث شد تا هم بخش خصوصی و هم بخش دولتی به دنبال تغییر ساختارهای سازمانی خود باشند. تغییراتی که در بافت سیاسی اقتصادی اروپا ایجاد شده و به دنبال آن اتحادیه اروپا<sup>۶</sup> را متحول ساخته است. توافق‌نامه تجارت آزاد در شمال آمریکا<sup>۷</sup>، ایجاد سازمان تجارت جهانی<sup>۸</sup>، تأسیس جامعه اقتصادی آسیا - اقیانوسیه<sup>۹</sup>، پایه‌ریزی انجمن اقتصادی شرق آسیا<sup>۱۰</sup> و ایجاد منطقه تجارت آزاد آسیا<sup>۱۱</sup> همه نشانه‌هایی از این تحولات جهانی هستند.

تغییرات محیطی از یک سو و نیازهای درون سازمان از سوی دیگر موجب شده است تا دو نیروی بیرونی و درونی سازمان‌ها را به سمت تغییر سوق دهد. این نیاز به تغییر، موجب شده تا راهبردهای مختلفی که به‌ویژه از بخش خصوصی سرچشمه گرفته و ابتدا در آن بخش به کار رفته است در بخش دولتی نیز به‌بوته آزمایش گذاشته شود. از سوی دیگر استفاده از رویکردهای مدیریت کیفیت فراگیر و بازمهندسی فرایندهای کاری و سازمان‌های یادگیرنده در بخش دولتی کاربرد گسترده‌ای پیدا کرده است. (یم-تئو<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۱: ۵)

پس با توجه به گسترش کاربرد این رویکردها در هر دو بخش دولتی و خصوصی ضرورت دارد تا منشاء فکری این سه رویکرد مورد توجه قرار گیرد و اصول و اهداف مشترک و وجوه افتراق آن‌ها مورد شناسایی قرار گیرد.

- 
1. Virtual Organizations
  2. Systems Thinking
  3. Knowledge Management (KM)
  4. Self-Managed Teams
  5. Organization Learning
  6. European Community (EC)
  7. The North American Free Trade Agreement (NAFTA)
  8. The World Trade Organization (WTO)
  9. The Asia- Pacific Economic Cooperation (APEC)
  10. The East Asian Economic Caucus (EAEC)
  11. The Asian Free Trade Area (AFTA)
  12. Yim- Teo

پژوهش حاضر تلاش دارد تا سه رویکرد مهم قرن بیستم در عرصه دانش مدیریت را مقایسه کند. فلسفه، پیش فرض ها و اصول و روش های اجرایی آن ها را شناسایی نموده و امکان به کارگیری شان را در جهت تحول سازمان، تحت شرایط مختلف، مورد ارزیابی قرار دهد. به این منظور، ابتدا پیشینه این گونه مقایسه ها مرور می شود. سپس نظر هر یک از سه رویکرد درباره ماهیت سازمان، متغیرهای محیطی، منابع انسانی سازمان، سبک رهبری سازمان و روش تحول سازمانی مورد تحلیل و مقایسه قرار می گیرد. سپس سعی می شود تا این مقایسه در جدولی خلاصه گردد.

## ۱. پیشینه مقایسه سه رویکرد

۱-۱. پیشینه مقایسه مدیریت کیفیت فراگیر و بازمهندسی فرایندهای کاری  
مالهورتا<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) با مرور ادبیات مقایسه‌ی مدیریت کیفیت فراگیر و بازمهندسی فرایندهای کاری، به طرح نظر پایه گذاران در این باره می پردازد. به عقیده او داونپورت<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) و هممر<sup>۳</sup> (۱۳۷۸) در مقایسه مدیریت کیفیت فراگیر و بازمهندسی فرایندهای کاری به این نکته تأکید ورزیده اند که متخصصان بهبود کیفیت به تغییر گام به گام و بهبود تدریجی فرایندها توجه دارند، حال آن که مهندسی دوباره، تحول سریع و بهبود شگرف فرایندها را طلب می کند.

هم چنین داونپورت (۱۹۹۳) در جدولی که مدیریت کیفیت فراگیر و بازمهندسی فرایندهای کاری را مقایسه می کند، بر تفاوت دیگری اشاره دارد و آن این است که مدیریت کیفیت فراگیر فرایندهای موجود را نشانه می رود ولی بازمهندسی فرایندهای کاری بر روی کاغذ سفید (بدون در نظر گرفتن فرایندهای موجود و با تفکری استقرایی) به تحول سازمانی می پردازد. این موضوع در مقاله هممر (۱۳۷۷) تحت عنوان *توماسیون نکنید، همه را نابود کنید* نیز مورد تأکید است.

یک سال بعد، بر اساس پژوهشی درباره‌ی سازمان هایی که از بازمهندسی فرایندهای کاری برای تحول سازمانی استفاده کرده اند، داونپورت و استودارد<sup>۴</sup> (۱۹۹۴) این موضوع را رد و استفاده از کاغذ سفید برای طراحی مجدد فرایندها را *افسانه‌ای* بیش ندانستند.

1. Malhorta, M.

2. Eavenport, T.

3. Hammer, M.

4. Stoddard, D.

هم‌چنین در جدول مقایسه این دو رویکرد، داونپورت (۱۹۹۳) بازمهندسی فرایندهای کاری را نهضتی از بالا به پایین<sup>۱</sup> می‌داند، حال آن‌که مدیریت کیفیت فراگیر را تحولی از پایین به بالا<sup>۲</sup> قلمداد می‌کند. داونپورت و استودارد (۱۹۹۴) این موضوع را نیز جزو افسانه‌های بازمهندسی فرایندهای کاری می‌دانند و تحول سازمانی را بدون ریشه داشتن در سطوح پایین سازمان امکان‌ناپذیر می‌یابند.

پریرا<sup>۳</sup> و اسپینوال<sup>۴</sup> (۱۹۹۷) در پژوهش دیگری که در مجله مدیریت کیفیت فراگیر به چاپ رسید، علاوه بر وجود تفاوت در مدت زمان انجام یافتن تحول و این‌که بازمهندسی فرایندهای کاری به دنبال تحول سریع و مدیریت کیفیت فراگیر به دنبال تغییر تدریجی است، به تفاوتی که از نظر مفهوم فرایند در این دو دیدگاه وجود دارد نیز توجه کرده‌اند. مفهوم فرایند در مدیریت کیفیت فراگیر همان مفهوم وظیفه است، در حالی که در بازمهندسی فرایندهای کاری مفهوم فرایند مغایر با وظیفه است و شامل چندین وظیفه بین بخشی می‌شود.

در پژوهش‌های اشاره‌شده، به این پرسش‌ها که آیا می‌توان با استفاده از این دو رویکرد به الگویی تلفیقی دست یافت و آیا می‌توان به‌طور همزمان از این دو رویکرد در تحول سازمانی بهره‌جست، پرداخته نمی‌شود. پاسخ به این پرسش‌ها را سالگنا<sup>۵</sup> و فاضل (۱۹۹۶) در پژوهش دیگری که در مجله بین‌المللی علم کیفیت به چاپ رسیده است داده‌اند. در این پژوهش ضمن ارائه فهرستی از تفاوت‌ها و شباهت‌های بازمهندسی فرایندهای کاری و مدیریت کیفیت فراگیر الگویی پیشنهاد شده است که با آن می‌توان فرایندهای سازمان را با توجه به اهداف سازمان و اهمیتی که هر یک از این اهداف دارند و نیز با توجه به فرهنگ سازمانی، با استفاده از مدیریت کیفیت فراگیر یا بازمهندسی فرایندهای کاری یا تلفیقی از آن‌ها بهبود بخشید.

- 
1. TOP- DOWN
  2. BOTTOM- UP
  3. Pereira, Z.
  4. Aspinwall, E.
  5. Salegna, G.

## ۱-۲. پیشینه مقایسه مدیریت کیفیت فراگیر و سازمان‌های یادگیرنده

سازمان یادگیرنده در نتیجه یادگیری و تغییر رفتار کارکنان به وجود می‌آید. (گاروین<sup>۱</sup>، ۱۹۹۳؛ هانی<sup>۲</sup> و مامفورد<sup>۳</sup>، ۱۹۹۱؛ بارگاین<sup>۴</sup> و پدلر<sup>۵</sup>، ۱۹۹۴؛ سنگه<sup>۶</sup>، ۱۹۹۰؛ مارکوت<sup>۷</sup> و رینالدز<sup>۸</sup>، ۱۹۹۴)

این تحول در شرکت‌هایی همچون فورد، هارلی داویدسون، هرمن میلر و فدرال اسکپرس با هدایت مرکز یادگیری سازمانی زیر نظر پیترسنگه، موفقیت آمیز بوده است. (کافمن و سنگه، ۱۹۹۳، : ۳۳-۵)

برخی از نویسندگان معتقدند تلاش‌های دوریکرد مدیریت کیفیت فراگیر و بازمهندسی فرایندهای کاری ناظر بر تغییرات فرهنگ سازمانی است (کافمن و سنگه، ۱۹۹۳؛ ساشکین<sup>۹</sup> و کیسر<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۳؛ شاین<sup>۱۱</sup>، ۱۹۹۳). گروهی دیگر بر این عقیده‌اند که مدیریت کیفیت فراگیر و سازمان‌های یادگیرنده بر نقش توسعه منابع سازمانی تأکید دارند. (کادرون<sup>۱۲</sup>، ۱۹۹۳؛ واتکینز<sup>۱۳</sup> و مارسیک<sup>۱۴</sup>، ۱۹۹۵).

امکان اجرای همزمان مدیریت کیفیت فراگیر و سازمان‌های یادگیرنده را گروهی دیگر از پژوهش‌گران بررسی کرده و نشان داده‌اند که می‌توان این دو رویکرد را در سازمان به‌طور همزمان با یکدیگر به کار گرفت. آن‌ها بیان داشته‌اند که هر دو رویکرد به

- 
1. Garvin, D.
  2. Honey, P.
  3. Mumford, A.
  4. Burgoyne, J.
  5. Pedler, M.
  6. Marquardt, M.
  7. Reynolds, A.
  8. Sashkin, M.
  9. Kiser, K.
  10. Schein, E.
  11. Candron, S.
  12. Watkins, K.
  13. Marsick, V.



کار تیمی، رویکرد سیستمی، سازگاری با محیط، و توانایی یادگیری تأکید دارند. (بارو<sup>۱</sup>، ۱۹۹۳؛ کیم<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲؛ سوها<sup>۳</sup> و موریسون<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵)

از سوی دیگر، ارتباط متقابل این دو رویکرد با یکدیگر مورد کاوش ترزیوسکی<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۰۰) در پژوهشی دیگر بوده است. در این پژوهش نشان داده شده است که اصول و مفاهیم مدیریت کیفیت فراگیر از ایجاد تحول سازمان به سمت سازمان یادگیرنده حمایت می‌کند (ترزیوسکی و همکاران، ۲۰۰۰، : ۴۱-۲۳)

این که کدام یک از این دو رویکرد ابتدا اجرا می‌شود و کدام یک به دنبال آن اجرا می‌شود، در پژوهش دیگری مورد توجه قرار گرفته است. سنگه (۱۹۹۹) معتقد است نهضت کیفیت موج اول برای دستیابی به کیفیت بوده است. در این موج به کارگران خط مقدم برای بهبود کیفیت کاری توجه می‌شود. در موج دوم به چگونگی کار توجه می‌شود و به یادگیری دایمی در سازمان پرداخته می‌شود. بنابراین براساس این نظر، ابتدا موج اول یعنی مدیریت کیفیت فراگیر و سپس موج دوم یعنی سازمان‌های یادگیرنده ایجاد می‌شود. اما آیا دو رویکرد با یکدیگر قابل تلفیق‌اند؟ کیم (۱۹۹۲) در زمینه تلفیق این دو رویکرد با یکدیگر، بر روی مؤلفه‌هایی از هر دو رویکرد تأکید کرده و رویکردی تحت عنوان مدیریت کیفیت سیستمی را پیشنهاد کرده است. کریک<sup>۶</sup> (۱۹۹۶) مروری بر ادبیات تحقیق مقایسه مدیریت کیفیت فراگیر و سازمان‌های یادگیرنده نموده و سابقه پژوهش‌هایی را که در این زمینه وجود داشته بیان کرده است.

### ۱-۳. پیشینه مقایسه مدیریت کیفیت فراگیر، بازمهندسی فرایندهای کاری، سازمان‌های یادگیرنده

درویتزیوتیس<sup>۷</sup> (۱۹۹۸) در مجله مدیریت کیفیت فراگیر، درباره‌ی مقایسه این سه رویکرد با یکدیگر پیشنهادی را ارائه داده است. او در این پیشنهاد پس از بیان بسیار مختصر درباره مفهوم مهندسی دوباره فرایندهای کاری و تأکید بر عدم توجه کافی این رویکرد به منابع

- 
1. Barrow, J.
  2. Kim, D.
  3. Sohal, A.
  4. Marrison, M.
  5. Terziowski, M.
  6. Crick, S.
  7. Dervitsiotis, K.

انسانی، عمده مطالب را به مقایسه مدیریت کیفیت فراگیر و سازمان‌های یادگیرنده اختصاص می‌دهد و چنین نتیجه‌گیری می‌کند که این دو رویکرد مکمل یکدیگرند و اجرای همزمان آن‌ها برای ایجاد تحول سازمانی مؤثرتر است.

## ۲. نگرش رویکردها نسبت به ماهیت سازمان

نظر هر یک از این سه رویکرد درباره ماهیت سازمان چیست و آن را چگونه قلمداد می‌کنند؟ اهداف سازمان را چه می‌دانند؟ برای دستیابی به این اهداف چه پیشنهادی دارند؟ هر سه رویکرد از نظر فلسفی سازمان را نظامی باز تلقی می‌کنند که در این نظام داده‌هایی به سازمان ارائه می‌شود و ستاده‌هایی از آن دریافت می‌شود. هر سه رویکرد، سازمان را در تعامل با محیطی پیچیده، متغیر، و پویا می‌دانند و از این رو، با توجه به این شرایط پیچیده محیطی به ارایه‌ی طریق برای تحول و اداره سازمان می‌پردازند. در قلب فلسفه دمی‌نگ مفهوم نظام نهفته است. سازمانی که افراد در آن کار می‌کنند، تشکیل یک نظام را می‌دهد. جامعه متشکل از افراد، یک سیستم را به وجود می‌آورد. (شولتز<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷، ص ۱۳۵).

مدیریت کیفیت فراگیر سازمان را به مثابه نظامی می‌داند که برای خدمت به مشتریان طراحی شده است. فرایندها و فعالیت‌های درون سازمان به یکدیگر پیونده خورده‌اند و بر یکدیگر اثر می‌گذارند. برای برآورده ساختن نیازهای مشتریان، سازمان باید نظام را بهبود بخشد (شولتز، ۱۹۹۱، ص: ۲۰۳).

دمی‌نگ بین تفکر سلسه‌مراتبی در سازمان با تفکر سیستمی تفاوت قایل می‌شد و سازمان را نظامی متشکل از داده‌هایی که تأمین‌کنندگان آن‌ها را به نظام وارد می‌کنند و فرایندهایی که کارکنان و ماشین‌آلات و امکانات سازمان آن‌ها را انجام می‌دهند و ستاده‌هایی که به مشتریان خدمت ارائه می‌دهند می‌دانست و به بازخورد ستاده‌ها بر فرایندها و داده‌ها تأکید می‌ورزید. (کارلایزل<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸: ۲۶-۸)

بازمهندسی فرایندهای کاری نیز سازمان را به‌عنوان نظامی باز تلقی می‌کند که هدفش ایجاد ارزش افزوده به مشتریان و خدمات‌گیران است. به عقیده شوماخر<sup>۳</sup> (۱۹۹۷) در بازمهندسی فرایندهای کاری کل‌گرایی و یکپارچه دیدن فعالیت‌ها در مفهوم فرایند‌گرایی

1. Scholtes, R.

2. Carlisle, D.

3. Schumacher, W.

نهفته است. آنچه در این فلسفه مهم است، توجه و تأکید بر ستاده‌ها و نتایجی است که عاید مشتریان و خدمت‌گیرندگان می‌شود. در رویکرد بازمهندسی فرایندهای کاری فرایند چیزی نیست جز مجموعه‌ای از وظایف که به صورت منطقی با یکدیگر مرتبط شده‌اند تا به ستاده‌های معینی دست یابند. (داونپورت و شورت، ۱۹۹۰: ۱۲). فرایند مجموعه‌ای از فعالیت‌ها است که ستاده معینی را برای مشتری ویژه‌ای ایجاد می‌کند. در فرایند به چگونگی انجام امور در سازمان توجه می‌شود (داونپورت، ۱۹۹۳: ۱۸).

سازمان‌های یادگیرنده به دنبال توسعه و ترویج نگرش سیستمی در سازمان‌ها است. در این رویکرد، نگرش سیستمی چاره‌ای برای دیدن روابط بین پدیده‌ها به جای اجزاء است. در این رویکرد دیدن جنگل از میان انبوه درختان هنر بزرگی قلمداد شده است (سنگه، ۱۹۹۰: ۱۲۷).

پیتر سنگه (۱۹۹۰a) پویایی نظام‌ها را به عنوان مهم‌ترین قاعده برای تحول به سمت سازمان یادگیرنده می‌داند. مهم‌ترین عامل بازدارنده برای یادگیری سازمانی کمبود نگرش سیستمی، غرق شدن در وقایع روزمره‌ی سازمان به جای کل‌نگری و درک نکردن اثر هر اقدام در طول زمان است.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، هر سه رویکرد، سازمان را به مثابه نظامی باز تلقی می‌کنند و آن را متشکل از اجزایی به هم پیوسته می‌دانند که ارتباط آن‌ها با یکدیگر مجموعه واحدی را ایجاد می‌کند. اما در این باره، تأکید هر یک از سه رویکرد با یکدیگر متفاوت است. مدیریت کیفیت فراگیر بر ارتباط اجزای سازمان با یکدیگر تأکید دارد. مدیریت کیفیت فراگیر سازمان را شامل مجموعه‌ای از فرایندها می‌داند که هر فرایند داده‌های خود را از فرایند قبلی می‌ستاند و ستاده‌های خود را به فرایند بعدی تحویل می‌دهد. ارتباط این فرایندها از اهمیت خاصی برخوردار است و بازخورد نتایج بر روی فرایند است که به بهبود کیفیت منتهی می‌شود. بازمهندسی فرایندهای کاری بر یکپارچگی فرایندهای کاری تأکید می‌ورزد. به عقیده‌ی پایه‌گذار اصلی این رویکرد، مایکل همرا (۱۹۹۰a) فرایند یعنی مجموعه‌ای از فعالیت‌های به هم پیوسته که با یکدیگر ارزش خاصی را برای مشتری تأمین می‌کند. سازمان‌های یادگیرنده بر پویایی نظام‌ها تأکید بیشتری دارد، به طوری که نگرش سیستمی را معادل با پویایی نظام یا به عبارتی ملاحظه اثر هر اقدام در طول زمان می‌داند، در عین حال که به کل‌نگری و ارتباط اجزاء با یکدیگر نیز توجه می‌ورزد. سنگه (۱۹۹۰a) الگوهای مختلفی را برای پویایی سیستمها ارائه می‌دهد و نگرش سیستمی را لحاظ کردن اثر این پویایی در رفتار افراد و ساختار سازمان تلقی می‌کند.

بنابراین، اگرچه این سه رویکرد نظر مشترکی درباره سیستمی بودن ماهیت سازمان دارند، ولی تأکید هر کدام متفاوت است. مدیریت کیفیت فراگیر بر ارتباط اجزاء، بازمهندسی فرایندهای کاری بر یکپارچگی و کل‌نگری و سازمان‌های یادگیرنده بر پویایی نظام تأکید می‌ورزد.

## ۱-۲. نگرش رویکردها نسبت به متغیرهای محیطی

مدیریت کیفیت فراگیر دو عامل محیطی را بسیار پراهمیت تلقی می‌کند: مشتری و تأمین‌کننده. 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<sup>۱</sup> تشکیل می‌دهند. توجه به تأمین‌کننده، ابزاری را برای ارتقای تمایل سازمان به داشتن تأمین‌کنندگان قابل اطمینان نشان می‌دهد. از این طریق اهداف سازمان برای تولید فرآورده‌های با کیفیت تأمین می‌شود. این راهبردها به حذف تعداد بسیاری از تأمین‌کنندگان و توسعه روابط بلندمدت با تأمین‌کنندگان قابل اطمینان منجر می‌شود (سالگنا و فاضل، ۱۹۶: ۱۳).

دمینگ سازمان را به‌مثابه نظامی می‌داند که تأمین‌کنندگان بیرونی ستاده‌های آن را تشکیل می‌داد. این نظام برای خدمت به مشتریان و آرایه فرآورده یا خدمت قابل قبول به آنان به‌عنوان ستاده نظام، طراحی شده است (شولتز، ۱۹۹۱: ۳-۲).

بازمهندسی فرایندهای کاری دو متغیر محیطی مشتری و فناوری را دارای اهمیت ویژه‌ای می‌داند. این رویکرد رضایت مشتریان و استفاده از فناوری جدید اطلاعات را دو عامل تعیین‌کننده در ایجاد تحول در سازمان می‌داند. به عقیده هم (۲۰۰۱a) مشتریان در انتخاب فرآورده‌ها و خدمات دلخواه خود قدرت بیشتری یافته‌اند و حق انتخاب را به معنای واقعی به دست آورده‌اند. با پیشرفت فناوری به‌ویژه فناوری اطلاعات، مشتریان قادرند تا اطلاعات وسیع‌تری را نسبت به گذشته درباره کیفیت فرآورده‌ها و خدمات مورد نظر خود کسب کنند. آن‌ها می‌توانند مشخصه‌های دقیق کالا و خدمات مورد نظر خود را به سرعت و به‌آسانی به دست آورند. ظرفیت تولید فرآورده‌ها نیز با توجه به پیشرفت فناوری افزایش یافته است.

فناوری ساخت محصولات و آرایه خدمات نیز به‌طور شگفت‌آوری پیشرفت کرده و در نتیجه بهره‌وری افزایش و هزینه‌ها کاهش یافته است. این تحول نیز خود بر افزایش عرضه

نسبت به تقاضا اثر گذارده است. چرخه عمر تولیدات هم کوتاه تر شده است. با پیشرفت فناوری، طراحی و ساخت کالاهای مشابه به سرعت شبیه سازی و الگوبرداری می شوند. مهندسی معکوس به پیشرفت شگرفی نایل آمده است. پیش تر تمایز آشکاری بین فرآورده های تولیدی کارخانه های مختلف وجود داشت و هر کدام مشخصه های مربوط به خود را داشت. قبلاً سرعت رشد فناوری به اندازه ای کند بود که فرآورده های شرکت ها برای مدت طولانی با یکدیگر متفاوت بود. هر تولید کننده، محصول خود را می فروخت، هر کدام از فرآورده ها نقاط قوت و ضعف خود را داشت ولی اکنون سرعت پیشرفت فناوری، چرخه عمر آنها را کوتاه کرده است. هر محصول یا خدمت جدیدی که شرکتی معرفی می کند، بلافاصله شرکت دیگر، از روی آن الگوبرداری و مشابه سازی می کند.

سازمان های یادگیرنده متغیرهای محیط را بسیار پیچیده و شامل متغیرهای متعددی می داند که تغییر هر کدام بر دیگری اثر می گذارد. سازمان می تواند با یادگیری به درجه ای از رشد برسد که با تکیه بر دانش خود متغیرهای اصلی محیطی را شناسایی کند و اثرگذاری لازم را بر آنها داشته باشد و در صورت لزوم خود را با این تغییرات سازگار کند.

نوناکا (۱۹۹۱) معتقد است که سازمان های موفق، همواره دانش جدیدی خلق می کنند و قادرند تا این دانش جدید را در سراسر سازمان خود منتشر سازند و از این طریق به فناوری جدید و اختراع و ابتکار جدید دست یابند.

مهم ترین یادگیری در سازمان های فعلی، مربوط به کسب بینش مشترک در زمینه پیچیدگی و چگونگی شکل دهی تغییر و تحول در برابر این پیچیدگی است، در حالی که پیش تر سازمان ها به دنبال تجزیه مسائل به اجزای کوچک تر بودند (سنگه، ۱۳۷۸: ۳۶).

نگرش سیستمی بر این نکته تأکید می ورزد که در مواجهه با پیچیدگی ها، هیچ پاسخ قاطع و کاملی وجود ندارد. از این رو، فضای باز و تفکر سیستمی با یکدیگر عجین شده اند (سنگه، ۱۳۷۸: ۳۵۹).

بنا بر رویکرد سازمان های یادگیرنده ممکن است سازمان واحدی در محیط های فرهنگی - اجتماعی گوناگون وجود داشته باشد. بومی و محلی شدن واحدهای مختلف سازمان به ویژه زمانی که سرعت تغییرات زیاد است، از اهمیت بیش تری برخوردار است. مدیران محلی معمولاً دارای اطلاعات به هنگام درباره علایق مشتریان، اقدامات رقبای و روندهای موجود در بازار هستند و در نتیجه، برای راهبری سازگاری که لازمه تغییرات است، از صلاحیت بیش تری برخوردارند (سنگه، ۱۳۷۸: ۳۶۸).

## ۲-۲. نگرش رویکردها نسبت به منابع انسانی

اهمیت و توجه به توسعه منابع انسانی در دیدگاه‌های مدیریت کیفیت فراگیر و سازمان‌های یادگیرنده بسیار زیادی است، به طوری که این دو رویکرد را می‌توان در ادامه نهضت روابط انسانی و نشأت گرفته از آن نهضت دانست (دفت، ۲۰۰۰: ۵۸).

جایزه ملی مالکوم بالدريج<sup>۱</sup>، در مبحث منابع انسانی چگونگی توسعه و استعداد کارکنان، پیگیری اهداف سازمان، نحوه مدیریت منابع انسانی، مشارکت کارکنان، آموزش و پرورش کارکنان، ارزیابی عملکرد، معرفی برجستگان<sup>۲</sup> و اخلاق در رفتار افراد را مورد بحث قرار می‌دهد (ترزویوسکی و همکاران، ۲۰۰۰: ۲۵).

بر اساس نظر ایوانس<sup>۳</sup> و لیندسی<sup>۴</sup> (۱۹۹۹) توانمندسازی که یکی از اصول مهم رویکردهای مدیریت کیفیت فراگیر و سازمان‌های یادگیرنده است، به معنی توسعه رهبری تا سطوح پایین‌تر سازمان است و این توسعه نیاز به آموزش دارد. گاروین (۱۹۹۱) در باره توانمندسازی به استفاده از تیم‌های اثربخش و نیز اخذ پیشنهاد کارکنان معتقد است.

افزایش مشارکت کارکنان در کار، ناشی از توجه به منابع انسانی است. راهبردهایی چون کار تیمی، آموزش و توانمندسازی موجب افزایش مسئولیت‌پذیری، اقتدار در تصمیم‌گیری و افزایش انگیزش می‌شود. برنامه‌های کیفیت ممکن است از پیشنهادهای کارکنان در نتیجه فعالیت‌های گروهی مانند حلقه‌های کیفیت، تیم‌های کیفیت، توفان مغزی و فن گروهی استفاده ببرد (سالگنا و فاضل، ۱۹۹۶: ۱۳).

به نظر بازمهندسی فرایندهای کاری توانمندسازی کارکنان از طریق روش‌های دیگری صورت می‌پذیرد. فلسفه این رویکرد ایجاب می‌کند که تصمیم‌گیری به صورت کاملاً غیرمتمرکز و به دست خود کارکنان شاغل در یک فرایند صورت پذیرد. شرکت‌هایی که مهندسی دوباره را به کار بسته‌اند با در اختیار داشتن کارکنان کارگشا و تیم‌های کارگشا، فرایندهای کار را نه تنها به صورت افقی بلکه به صورت عمودی نیز به هم فشرده‌اند. فشردگی عمودی ساختار شرکت بدین معنی است که کارکنان دیگر نیاز ندارند تا مانند گذشته برای کسب تکلیف همواره به سوی بالای هرم مدیریت بنگرند. اینک آن‌ها خود تصمیم‌گیرنده‌اند. به جای جدا ساختن تصمیم‌گیری از کار عملی، اکنون تصمیم‌گیری

1. Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

2. Recognition

3. Evans, J.

4. Lindsay, W.

بخشی از کار است. کارکنان، آن بخش از کار هم که در گذشته به مدیران تعلق داشت، اینک خود انجام می‌دهند (همروشامپی، ۱۹۹۴: ۹۶).

کارکنان تیم‌های فرایندی نه تنها اختیار دارند، بلکه از ایشان خواسته می‌شود تا اندیشه، قضاوت، تصمیم‌گیری و دخالت خود را به کار برند. بدون اختیار دادن به کارکنان نمی‌توان فرایندی را مهندسی دوباره نمود. بنابراین، اکنون لازم است تا شرکت‌ها در استخدام‌های خود معیارهای دیگری افزون بر تحصیلات، تجربه، و مهارت نیز در نظر داشته باشند و شخصیت کارکنان از نظر اتکاء به نفس، نظم، اشتیاق به رضایت مشتری مهم است. در این دیدگاه، تفویض اختیار ناشی از مهندسی دوباره، نیاز به افراد مناسبی دارد (همر و شامپی، ۱۳۷۷: ۱۱۹).

باید بینش کارکنان را افزایش داد، زیرا این رویکرد برای چرایی انجام یافتن هر کاری اهمیت قابل است. کسانی که درک و بینش بالاتری دارند، بهتر می‌توانند به چرایی کار پی ببرند (همروشامپی، ۱۳۷۷: ۱۱۹).

علاوه بر کار آموزشی، دانش‌اندوزی و توانمندی در اندیشیدن کارکنان (یا به عبارتی افزایش بینش کارکنان) اهمیت دارد. کارکنان باید بتوانند خود به حل مشکلات کاری‌شان پردازند و با علاقه و حمیت کار خود را به انجام رسانند (همر، ۱۳۷۸: ۶۹-۶۸).

در این دیدگاه باید برای توانمندسازی کارکنان از روش نتیجه‌گرایی استفاده کرد و ارتقایی آن‌ها را با افزایش نتایج کار گره زد. آنچه در این نظام مهم است نتیجه کار است و نه سمت اداری افراد. مهم‌ترین افراد در سازمان کسانی هستند که ارزش والاتری به وجود می‌آورند و بدین‌گونه نفس کار و نه سمت اداری از اهمیت برخوردار است (همر، ۱۳۷۸: ۷۳).

سازمان‌های یادگیرنده افزون بر آنچه در دو دیدگاه دیگر در زمینه توانمندسازی مطرح شد، به روش‌های دیگری نیز معتقد است. یادگیری تیمی برای آزادسازی استعدادهای نهفته در نیروی کار اهمیت دارد. قابلیت‌های فردی بیش از دستیابی به مجموعه‌ای مهارت‌ها و برجستگی‌ها است، بلکه به مطلوبیت‌های نهایی و رویکردی خلاق به جای رویکردی انفعالی بستگی دارد (ترزویوسکی و همکاران، ۲۰۰۰: ۲۵).

در این دیدگاه قابلیت‌های فردی هنگامی در سازمان رشد می‌کند که پیوسته شفاف و قابل تشخیص شود. در این صورت، درک کامل و واضحی از واقعیت‌های موجود به دست می‌آید. فاصله بین واقعیت‌های موجود و غایت‌ها و وضعیت مطلوب همان چیزی است که کشش خلاق نام نهاده شده است (سنگه، ۱۳۷۸: ۱۷۹).

از دیدگاه سنگه (۱۹۹۰b) شناسایی آرمان شخصی افراد و توسعه دادن این آرمان موجب افزایش توانمندی‌ها و به عبارت دیگر توانمندسازی افراد می‌شود. از طرف دیگر، برای شناسایی آرمان‌های شخص، نیاز به گفت‌وگو، شناسایی قالب‌های ذهنی و ایجاد فضای باز در سازمان است. گفت‌وگو از یک سو موجب شناسایی باورها و اعتقادات و آرمان‌های افراد می‌شود و از سوی دیگر موجب توسعه یادگیری از طریق مشاهده تصویری از واقعیت که هیچ کس به تنهایی قادر به دیدن آن نیست می‌شود؛ زیرا هر کس بر اساس زاویه دید خود آن را می‌بیند.

بین فضای باز مشارکتی و فضای باز فکری و اندیشه‌ای فرق است؛ فضای باز مشارکتی آزادی بیان فردی نظرگاه‌های است، ولی فضای باز فکری و اندیشه‌ای ناشی از امکان دیدن تعمق درباره نظر خود و استفاده مطلوب از نظر سایر افراد است. در فضای باز مشارکتی، هر کس فقط بخشی از نظر خود را بیان می‌کند، زیرا فقط از بیان این بخش احساس امنیت می‌کند. پس از بیان عقاید، اگر توافق حاصل نشود، هر کس به دنبال نظر خود می‌رود. اگر گروه ملزم به تصمیم‌گیری باشد، تصمیم‌نهایی یا محلول رقیق‌شده‌ای از نظرگاه افراد است، یا دیدگاه یکی دو نفری است که نظرشان از اهمیت بیش‌تری برخوردار است. فضای باز مشارکتی ممکن است منجر به پذیرش بیش‌تر برخی از تصمیمات شود، اما به ندرت می‌تواند به خودی خود باعث افزایش کیفیت تصمیم‌گیری‌ها گردد، چرا که نمی‌تواند بر تفکراتی که در پس ذهن افراد وجود دارد، اثر بگذارد (سنگه، ۱۳۷۸: ۳۵۴).

بنابراین، سازمان‌های یادگیرنده شناخت و رشد قابلیت فردی، شناسایی و توسعه آرمان‌های شخصی، صیانت از کشش خلاق افراد، ایجاد فضای باز فکری در سازمان و ایجاد فضایی برای گفت‌وگو در بین افراد سازمان را از جمله عوامل مهم توانمندسازی کارکنان می‌داند.

### ۳-۲. نگرش رویکردها نسبت به سبک رهبری

دیدگاه هر سه رویکرد در زمینه مدیریت، دیدگاهی متفاوت با مکتب کلاسیک است. مدیریت سازمان نقش رهبری سازمان و هدایت تیم‌ها و گروه‌های کاری را دارد و به جای تمرکز در امور برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری، توجه ویژه به تأمین منابع و انتقال آن به سازمان برای کمک به تیم‌ها و گروه‌های سازماندهی شده و هماهنگی آن‌ها با یکدیگر دارد.



در دیدگاه مدیریت کیفیت فراگیر رهبری، نقش خلق آرمان راهبردی و ارزش‌های روشن درباره کیفیت را دارد که این آرمان و ارزش‌ها پایه‌ای برای تصمیم‌های تجاری در تمامی سطوح سازمان است (ایوانس و لیندسی ۱۹۹۹).

هم‌چنین در این دیدگاه، رهبری مسئول تعالی کیفیت<sup>۱</sup> است و این تنها با اعلام آرمان و به اشتراک گذاردن آرمان در سازمان امکان‌پذیر است (تریوزیووسکی، ۲۰۰۰: ۲۵).

در دیدگاه بازمهندسی فرایندهای کاری مدیر نقش رهبری تحول سازمان را دارد. نقش رهبری نقشی الهام‌بخش و انگیزشی است. رهبری، محیط انجام باز مهندسی را آماده می‌سازد (همر و شامپی، ۱۳۷۷: ۱۵۷).

آنچه رهبری به سازمان عرضه می‌کند، راهبرد، انگیزش، و یکپارچگی است. رهبر کسب و کار باید تصویری از سازمان ارایه کند که همگی بتوانند در راه دستیابی به آن کوشش کنند (همر، ۱۳۷۸: ۵-۱۳۴).

در این رویکرد یکپارچه‌سازی فرایندها، سومین خدمت رهبران به سازمان است (همر، ۱۳۷۸: ۱۳۶). به عبارت دیگر، یکپارچه‌سازی فرایندها یعنی هدایت بازمهندسی فرایندهای کاری، از فعالیت‌های مهم رهبری است.

در رویکرد سازمان‌های یادگیرنده، رهبری سازمان باید کلیه شرایط لازم را برای تعهد افراد به حقیقت به وجود آورد. تعهد به حقیقت یعنی این که افراد سعی کنند حقایق را از لابه‌لای باورها و احساسات شخصی خود بیابند. هم‌چنین باید درک و شناخت خود را از ساختار پنهانی که موجب پیدایش وقایع و حوادث جاری می‌شود، افزایش دهند (سنگه، ۱۳۷۸: ۲۰۱).

در این دیدگاه تعهد یعنی این که شخص خود را مسئول تحقق آرمان‌های موجود بداند و در این راه تلاش کند. خلق آرمان مشترک و ایجاد تعهد افراد برای دستیابی به آن، از وظایف مهم رهبری سازمان است. در سازمان‌های سنتی همواره آرمان و غایات سازمان از بالا و از طریق مدیران ارشد و رهبران یا از طریق فرایند رسمی برنامه‌ریزی، بیان می‌شود (سنگه، ۱۳۷۸: ۲۶۹).

البته نمی‌توان گفت که مدیران رده بالا هرگز قادر به ارایه آرمان سازمان نیستند. چنین اتفاقی غالباً رخ می‌دهد. ولی به‌طور کلی، خلق آرمان هیچ ارتباطی با جایگاه سازمانی افراد ندارد. ممکن است فردی از درون سازمان آرمانی نیکو خلق کند و تمامی افراد سازمان آن

را قبول نمایند. به هر حال آرمانی مشترک خواهد بود که با آرمان شخصی تمامی افراد سازمان مرتبط باشد و طیف وسیعی را پوشاند (سنگه، ۱۳۷۸: ۲۷۱).

## ۲-۴. نگرش رویکردها نسبت به تحول سازمانی

### ۲-۴-۱. دوره زمانی تحول

داونپورت (۱۹۹۳) در باره تفاوت مدیریت کیفیت فراگیر و بازمهندسی فرایندهای کاری معتقد است که مدیریت کیفیت که غالباً به عنوان مدیریت کیفیت فراگیر مطرح می شود برنامه‌هایی را دربر دارد که بر بهبود تدریجی در فرایندهای کاری و ستادهای نظام در یک زمانی بی انتها تأکید دارد. به عکس بازمهندسی که به نام طراحی دوباره فرایندها یا نوآوری فرایندها<sup>۱</sup> نیز شناخته می شود، دستیابی به تغییرات ریشه‌ای را که به بازسازی و بهبود فرایندهای کاری منجر می شود، در چارچوب زمانی محدود خواستار است.

همر (۲۰۰۱ b) معتقد است که باید دورنمای بلندمدت داشت ولی نتایج را در کوتاه مدت به نمایش گذارد، به گونه‌ای که در ظرف شش ماه تفاوت‌ها لمس شود و در مدت نه ماه تفاوت‌های زیادی ایجاد شود و در دوازده ماه دگرگونی بیش تری احساس شود. بعد از پنج سال همه چیز تغییر خواهد کرد.

تحول در چارچوب تفکر مدیریت کیفیت فراگیر تدریجی و مستمر است و تغییرات ریشه‌ای رخ نمی دهد، تنها مراحل تدریجی برای بهبود صورت می پذیرد. واژه‌های تدریجی و مستمر در لغت‌شناسی بازمهندسی فرایندهای کاری وجود ندارد و تأکید بر روی ایجاد سریع تغییر است. اکثر مدیران انتظار دارند تا نتایج بازمهندسی فرایندهای کاری را ظرف مدت کمتر از یک سال مشاهده کنند (سالگنا و فاضل، ۱۹۹۶: ۹).

روش انقلابی بازمهندسی، دو نقش عمده را به عهده دارد: یکی ایجاد ساختار سازمان برگرد فرایندها و دیگری توجه به تبدیل فرایندهای موجود به فرایندهای بهتر و کارآمدتر. نقش نخستین بنیانی و یک باره است، ولی نقش دوم پیوسته و در حال تکرار است (همر، ۱۳۷۸: ۹۲).

سازمان‌های یادگیرنده تحول سازمانی را بسیار بطئی و تدریجی می‌انگارد. فرایند یادگیری سازمانی به صورت تند و سریع رخ نمی دهد. تغییر نگرش‌ها و قالب‌های فکری زمان زیادی لازم دارد. دستیابی به آرمان مشترک نیز نیاز مند زمان است.

اشتراک آرمان بین اعضای سازمان، نیازمند زمان است. آرمان مشترک محصول فرعی برخورد آرمان‌های شخصی افراد است. تجارب موجود نشان می‌دهند که آرمان‌های مشترک فقط در سایه تبادل آزاد افکار و ایده‌ها شکل می‌گیرند. فضایی که در آن افراد قادرند نه تنها رویاها و آرزوهای خود را بیان کنند، بلکه حوصله شنیدن آرمان‌های سایرین را نیز داشته باشند. در اثر همین گفت و شنودها است که دیدگاه‌های جدید و بدیع سربر می‌آورند (سنگه، ۱۳۷۸: ۲۷۵).

چرخه طرح‌ریزی، اجرا، بازبینی، و اقدام<sup>۱</sup> محور تحلیل و بهبود دایمی نظام‌ها است (ایوالن و لیندسی، ۱۹۹۹: ۳۴۴). بارگوین<sup>۲</sup> و پدler<sup>۳</sup> (۱۹۹۴) معتقدند که در رویکرد سازمان یادگیرنده خطرپذیری برحسب نظریات جدید از طریق آزمون آن‌ها در نمونه‌های کوچک پیش از اقدام کامل انجام می‌گیرد. این مرحله همان مرحله اجرا است. در حین اجرای آزمون نمونه‌ها و داده‌ها جمع‌آوری و تحلیل می‌شود؛ یعنی مرحله بازبینی انجام می‌گیرد. به تدریج پس از اجرای تعدادی از این طرح‌های نمونه موجب افزایش یادگیری می‌شود. پیتر سنگه نیز ریشه چرخه طرح‌ریزی، اجرا، بازبینی، و اقدام را به حلقه یادگیری جان دیویی<sup>۴</sup> نسبت می‌دهد. اجزای این حلقه عبارت است از مشاهده، کشف، ابداع و ایجاد. سنگه معتقد است که اجرای این حلقه در آمریکا نسبت به ژاپن از نظر زمان متفاوت بوده است. زیرا مدیران آمریکایی به‌منظور دستیابی به نتایج آنی از خود بی‌حوصلگی نشان می‌دهند و بلافاصله پس از طرح‌ریزی به اقدام می‌پردازند (سنگه، ۱۹۹۹: ۳۶).

## ۲-۴-۲. عمق تحول

مدیریت کیفیت فراگیر به‌دنبال تغییر تدریجی و بهبود دایمی فرایندهای انجام کاری است. در این دیدگاه بنیادها و اساس انجام یافتن فرایندهای کاری صحیح فرض می‌شود و روش انجام یافتن فرایندها بررسی و اصلاح می‌شود. اصلاحات جزئی و تدریجی در جهت کاهش ضایعات و دوباره کاری‌ها و افزایش کیفیت فرآورده‌ها و خدمات هدف نهایی این دیدگاه است. حل مجموعه‌ای از مسائل تک‌حلقه‌ای مهم است. ولی وقتی برخی یادگیری‌های تک‌حلقه‌ای اثربخش به انجام رسد، هیچ‌گونه یادگیری دو حلقه‌ای رخ نمی‌دهد. در عوض در هنگام مداخله مسائل مهم، استدلال تدافعی غلبه می‌کند و محافظت

1. Plan-Do-Check-Act

2. Burgoyne, J.

3. Pedler, M.

4. Dewey, J.

از خود مطرح است. محافظت از گروه، بخش و سازمان خود مطرح است. در مدیریت کیفیت فراگیر تعیین مشکل، جمع آوری داده‌های عینی، تحلیل علت‌ها، آزمون فرضیه‌ها و اقدامات اصلاحی به‌روشن علمی مطرح است. ولی از نظر سرپرست‌ها این کار یعنی جمع آوری داده‌های گزینشی، بیان علت‌هایی که تهدیدی برای آن‌ها نیست. آزمون فرضیه‌ها به روشی که در جهت اهداف آن‌ها است، روش علمی است. علت عدم پرسش سرپرستان از روش‌های خود، علت روان‌شناختی است؛ آن‌ها باید از الگوی ذهنی خود تبعیت کنند (آرگریس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴: ۲).

سنگه در مقایسه مدیریت کیفیت فراگیر با سازمان‌های یادگیرنده چنین بیان می‌دارد: وقت آن رسیده است که به جای تمرکز بر روی بهبود فرایندهای کاری، تمرکز بر روی بهبود چگونگی انجام کار باشد: توسعه تفکر و یادگیری دائمی درباره پیچیدگی، پویایی، و تعارض موضوعاتی که علمکرد نظام را رقم می‌زنند. بنابراین، تمرکز اولیه در زمینه تغییر، بر روی خود مدیران است (سنگه، ۱۹۹۹: ۳۵).

پایه گذاران بازمهندسی فرایندهای کاری نیز معتقدند که رویکرد مدیریت کیفیت فراگیر طراحی فرایند را درست می‌داند و تنها در پی اصلاحات کوچک و ضروری است. این دیدگاه روش‌های مشخصی مانند نمودار پارتو یا نمودار ایشی کاوا را به خدمت می‌گیرد و به پی‌گیری عیب‌ها می‌پردازد تا به ریشه آن‌ها برسد. ولی چنانچه دگرگونی چشمگیری در جهان رخ دهد که فرایندهایی را از کارایی بیندازد، در آن صورت بهسازی تدریجی، افزایش طلبانه و اجرای مدیریت کیفیت فراگیر چاره‌ساز نیست (همر، ۱۳۷۸: ۹۱).

بیش‌تر شرکت‌های پیروز، آن‌ها که هدفی بالاتر از کمی بهبود در وضع موجود داشته‌اند، به جای این که از خود پرسند که چگونه می‌توانیم کار را زودتر، بهتر، یا کم هزینه‌تر انجام دهیم؟ از خود پرسیده‌اند که اصولاً چرا ما این کار را انجام می‌دهیم (همروشامپی، ۱۳۷۷: ۲۴).

بنابراین مدیریت کیفیت فراگیر به بهبود فرایندهای موجود در چارچوب راهبردها و خط‌مشی‌های کلی توجه دارد. ولی سازمان‌های یادگیرنده و بازمهندسی فرایندهای کاری راهبردهای سازمان را مورد پرسش قرار می‌دهند. سازمان‌های یادگیرنده فضایی را برای تأمل تمامی کارکنان درباره راهبردها و نگرش‌های حاکم بر سازمان طلب می‌کند.

بازمهندسی فرایندهای کاری فرصتی را برای ایجاد چنین فضایی مهیا نمی کند و به آرمان رهبری سازمان برای ایجاد چنین تغییری اعتماد می ورزد.

### ۳-۴-۲. ابزار تغییر

بازمهندسی فرایندهای کاری به ساختار سازمان توجه ویژه دارد. در این رویکرد ساختار سنتی سازمان باید به ساختار فرایندمحوری تبدیل شود. مفهوم فرایند در رویکرد مدیریت کیفیت فراگیر با مفهوم آن در رویکرد بازمهندسی فرایندهای کاری متفاوت است. مدیریت کیفیت فراگیر مفهوم فرایند را برابر با وظیفه می داند (مانند فرایند بازاریابی، تحقیق و توسعه، ساخت، خدمات مشتری). روش مدیریت کیفیت فراگیر برای ایجاد رضایت مشتری و کاهش هزینه‌ها این است که نیازهای مشتری را بخش بازاریابی مشخص سازد. این نیازها را بخش تحقیق و توسعه به مشخصه‌های فنی تبدیل کند و فرآورده‌های جدیدی را طراحی کند و بخش ساخت آن فرآورده را ایجاد کند. در مدیریت کیفیت فراگیر هماهنگی این بخش‌ها و ارتباط آن‌ها با یکدیگر، اهمیت دارد (پریرا و اسپینوال، ۱۹۹۷: ۳۸).

داونپورت و شورت<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) فرایند کاری را مجموعه‌ای از وظایف مرتبط با یکدیگر می‌دانند که نتیجه معینی را ایجاد می‌کند. در تعریف دیگری داونپورت (۱۹۹۳) فرایند را مجموعه‌ای از فعالیت‌های ساختار یافته قابل اندازه‌گیری می‌داند که برای ایجاد ستاده معینی به بازار یا مشتری مشخص طراحی شده است. همر (۲۰۰۱ b) نیز فرایند را مجموعه‌ای از فعالیت‌های به هم وابسته می‌داند که به صورت سازمان یافته به دنبال هم می‌آیند تا ارزشی را برای مشتری معین ایجاد کند.

جوران<sup>۲</sup> (۱۹۸۸) از سه مقوله اساسی برای دستیابی به کیفیت و بهبود همیشگی نام می‌برد: برنامه‌ریزی کیفیت، کنترل کیفیت، و بهبود کیفیت. هر یک از این سه وظیفه نیاز به ابزار خاص خود دارد.

برای برنامه‌ریزی کیفیت، ابزاری را که شناخت بیش‌تری نسبت به نیازها و انتظارات مشتریان دارد، مورد توجه قرار می‌گیرد. این ابزار در نظام استقرار کیفیت تعریف شده است و نمودارها و پرسش‌نامه‌های لازم در این نظام تعریف شده‌اند (درویتزیوتیس، ۱۹۹۸: ۱۱۱).

1. Short, E.

2. Juran, J.

برای کنترل کیفیت، ابزار آماری معینی تعریف شده است. مهم‌ترین این ابزار، کنترل کیفیت آماری است. سایر نمودارهای آماری همچون برگه‌های بازبینی، نمودارهای فرایند کار، نمودار مستطیلی (هیستوگرام)، نمودار دایره‌ای و... نیز در این باره استفاده می‌شود. برای بهبود کیفیت، از ابزاری چون نمودار پارتو، نمودار استخوان (ماهی علت و معلول)، توفان مغزی و ترازیبی استفاده می‌شود. بازمهندسی فرایندهای کاری نیز از ابزار خاص خود برای تحول سازمانی بهره می‌برد. مهم‌ترین این ابزار استفاده از فناوری اطلاعات در تحول سازمانی است.

مهم‌ترین ابزار بازمهندسی فرایندهای کاری برای تحول سازمانی فناوری اطلاعات است. در این دیدگاه شرکتی که نتواند دیدگاه خود را در مورد فناوری اطلاعات دگرگون کند، توان دست‌زدن به بازمهندسی کارها را نیز نخواهد داشت (همر و شامپی، ۱۹۹۴: ۱۳۵). ولی استفاده از این فناوری نیازمند به تفکر استنتاجی است؛ بدین معنی که نخست یک عامل نیرومند و سازنده را پیدا کنیم و سپس به جست‌وجوی مسأله‌هایی بگردیم که عامل یادشده توانایی حل آن‌ها را دارد (همر و شامپی، ۱۳۷۷: ۱۳۷). علاوه بر استفاده از فناوری اطلاعات، ابزار دیگری نیز برای مهندسی دوباره کارها پیش‌بینی شده است. دروتیزیوتیس<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) و منگانلی<sup>۲</sup> و کلین<sup>۳</sup> (۱۹۹۴) ابزار بازمهندسی فرایندهای کاری را در شش مقوله جای می‌دهند: مدیریت طرح‌ها، هماهنگی، مدل‌سازی، تحلیل فرایند شغلی، تحلیل و طراحی منابع انسانی، و توسعه نظام‌ها.

سازمان‌های یادگیرنده نیز برای ایجاد تغییر ابزار خاص خود را دارد. برخی از این ابزار فنی، برخی روان‌شناختی، و برخی جامعه‌شناختی است. شبیه‌سازی رایان‌های و نمونه‌سازی نظام‌ها از جمله ابزار فنی است. ایجاد آزمایشگاه‌های خلاقیت و ایجاد مدل‌های ذهنی گوناگون نمونه‌هایی از ابزار روان‌شناختی است. ایجاد فضای باز و توسعه گفت‌وگو از جمله ابزار جامعه‌شناختی است که در رویکرد سازمان‌های یادگیرنده مطرح است.

## ۲-۴-۴. نحوه مشارکت

یکی از عواملی که در ایجاد تحول سازمانی نقش مؤثری دارد، میزان مشارکت افراد در تحول است. برخی از رویکردها از بالا به پایین و برخی دیگر از پایین به بالا و برخی نیز هم از بالا به پایین و هم از پایین به بالا هر دو مسیر را برای ایجاد تغییر مورد توجه قرار داده‌اند.

1. Dervitsiotis, K.

2. Manganlli, R.

3. Klein, M.

مدیریت کیفیت فراگیر تعهد مدیریت را نسبت به کیفیت یک اصل می‌داند. شروع برنامه‌ریزی و اجرای مدیریت کیفیت فراگیر بدون تعهد مدیریت نسبت به کیفیت امکان‌پذیر نیست. اما این روند با انتقال این تعهد به سایر کارکنان و مشارکت تمامی کارکنان در اعمال تغییر ادامه می‌یابد. به عبارت دیگر، مسؤلیت کنترل تغییر فرایند به سطوح پایین‌تر سازمان انتقال می‌یابد.

در صورت وجود تعهد مدیریت، ایجاد سازوکارهای مناسب برای اجرای مدیریت کیفیت فراگیر، نهادینه شدن فرهنگ مدیریت کیفیت فراگیر و سرانجام تخصیص منابع لازم، ایجاد تغییر از طریق سازوکارهای مرسوم همچون نظام پیشنهادها، دوایر کیفیت، تیم‌های بهبود کیفیت، کمیته راهبردی و... جریان می‌یابد.

همر و شامپی (۱۹۹۳) معتقدند که مدیریت کیفیت فراگیر پس از رخنه در فرهنگ سازمان، می‌تواند به جریان خود بدون حمایت زیاد روزانه مدیریت تحقق یابد، در حالی که بازمهندسی فرایندهای کاری تلاشی از بالا به پایین است که مستلزم رهبری و حمایت دایمی مدیریت ارشد دارد.

بنابراین، می‌توان گفت که مدیریت کیفیت فراگیر از بالا به پایین شروع می‌شود و در اقدام اولیه خود حمایت‌های جدی مدیریت ارشد را می‌طلبد ولی در صورتی که نهادینه شد، اعمال تغییر می‌تواند از پایین به بالا صورت پذیرد.

به عقیده پایه‌گذاران بازمهندسی فرایندهای کاری، چنان‌چه روش مدیریت مشارکتی به شرکت حکمفرما باشد، پذیرش مهندسی دوباره که نیازمند دستور از بالا است دشوار می‌شود (همر و شامپی، ۱۳۷۷: ۲۸۶).

بازمهندسی هیچ‌گاه از پایین به بالای سازمان نخواهد جوشید. کارکنان خط مقدم و مدیران میانی هرچند بسیار هوشمند و به آن نیازمند باشند به دو دلیل به آن دست نخواهند زد: دلیل اول این که، فشار مورد نیاز مهندسی دوباره باید از بالای سازمان تأمین شود. کارکنان خط مقدم، آن دیدگاه گسترده را درباره سازمان و مشکلات فرایندهای آن ندارند. شاید آن‌ها بهتر از هر کسی مسائل و گرفتاری‌های اداره و بخش خود را بدانند ولی نمی‌توانند تشخیص دهند که منشاء آن‌ها از کجا است. مدیران میانی هم بیش‌تر، به اقدامات اصلاحی راغب‌اند، زیرا در آن صورت ناچار نیستند تا از دیدگاه‌های خود دور شوند. دلیل دوم این که، بازمهندسی به ناچار مرزهای سازمانی را در می‌نوردد. بنابراین، مدیران میانی به آسانی می‌توانند از این کار جلوگیری نمایند. آن‌ها در راه ایجاد روش‌ها و وضعیت موجود از خود مایه گذاشته و ترس آن را دارند که دگرگونی‌های بنیادین، توانایی‌ها،

نفوذ، و اختیارات کنونی آن‌ها را تحت تأثیر قرار دهد. آن‌ها از دگرگونی‌ها وحشت دارند زیرا قوانین آینده برایشان روشن نیست. بنابراین چنانچه جرقه بازمهندسی از پایین سازمان زده شود، به احتمال زیاد آن را فوری خاموش می‌کنند. تنها رهبری توانمند از بالا می‌تواند افراد در رده‌های گوناگون را به این تغییرات اساسی راضی و وادار نماید (همر و شامپی، ۱۳۷۷: ۲۸۶).

از طرف دیگر سازمان‌های یادگیرنده تغییر از پایین به بالا را تجویز می‌کند. سنگه و همکاران (۱۹۹۹) معتقدند رهبران شبکه‌ای (که مدیران میانی سازمان هستند) بذریع تغییر را می‌پاشند. این که تغییر همواره از بالای سازمان آغاز می‌شود، یک افسانه است. به عقیده آن‌ها یک مدیر یا مدیرعامل ضرورتاً یک رهبر نیست؛ رهبری عبارت است از قابلیت شکل دادن به آینده یک اجتماع انسانی و توانایی حفظ فرایندهای مهم که برای چنین تغییری لازم است.

در این دیدگاه آرمان‌سازی نیز باید از پایین به بالای سازمان انجام گیرد. از نظر این رویکرد در یک سازمان سنتی که سلسله‌مراتب صلب و خشکی بر آن حاکم است، هیچ کس از خود نمی‌پرسد که آرمان سازمان چگونه به وجود آمده است. تمامی کارکنان غالباً خط‌مشی مشخصی را دریافت می‌کنند و بدون آن که اتفاق‌نظری داشته باشند، به انجام وظایف خود مشغول می‌شوند (سنگه، ۱۳۷۸: ۲۶۹). رهبرانی که تعهد دارند آرمانی مشترک در سازمان خود بیافرینند، باید با طیب خاطر درصدد یادگیری و مشارکت دیگران در آرمان خود باشند. آن‌ها باید قادر باشند که از زیردستان خود سؤال کنند که آیا شما از من تبعیت خواهید کرد؟ (سنگه، ۱۳۷۸: ۲۷).

## نتیجه‌گیری

نظریه‌ها، رویکردها و دیدگاه‌هایی که با نام‌های گوناگون در عرصه دانش مدیریت وجود دارد، این سؤال اساسی را به ذهن متبادر می‌سازد که آیا این دیدگاه‌ها تفاوت‌هایی با یکدیگر دارند یا فقط نام‌های مختلف برای یک نظریه‌ی واحد هستند؟ آیا می‌توان از لابه‌لای این دیدگاه‌ها به نظریه‌ای جامع دست یافت؟ آیا برداشت‌های مختلف در این دیدگاه‌ها را می‌توان به صورت یکپارچه ارایه داد؟

این مقاله از راه بررسی عمیق و مرور نظر پایه‌گذاران سه رویکرد مهم مدیریتی در پی یافتن پاسخ به این پرسش‌ها بود. به عبارت دیگر با مقایسه این سه رویکرد و یافتن تفاوت‌ها و شباهت‌های آن‌ها، تلاش برای یکپارچگی وحدت و انسجام سه رویکرد را می‌جست.



اولین نتیجه این بررسی این بود که هر یک از این رویکردها، با توجه به شرایط محیطی و نوع و نحوه تولید، بر شیوه، اصول و ابزار خاصی که در نگرش‌های پیشین دانش مدیریت نیز مطرح بوده است، تأکید بیش‌تری می‌ورزد.

دومین یافته این بررسی، مشخص شدن تفاوت‌ها و شباهت‌هایی است که امکان یکپارچه‌سازی رویکردها را تسهیل می‌کند. به عبارت دیگر، هر دیدگاه در فلسفه و اصول، نوع روش اجرایی و استفاده از ابزار و فنون با یکدیگر شباهت‌ها و تفاوت‌هایی دارد که برخاسته از همان شرایط سازمان است. این تفاوت‌ها و شباهت‌ها در نگاره ۱ خلاصه شده است.

این پژوهش هم‌چنین نشان داد که هر رویکرد از زاویه‌ای خاص به موضوع سازمان و مدیریت می‌نگرد. نگاه برخی از رویکردها به رشد فردی معطوف است، در حالی که برخی دیگر از زاویه بهبود ساختار سازمان به موضوع سازمان و مدیریت پرداخته‌اند. برخی نیز توجه خود را بر کنترل فرایندهای تولید متمرکز کرده‌اند. در حالی که نمی‌توان گفت هیچ‌کدام از این دیدگاه‌ها به تنهایی درست است، می‌توان از همه این دیدگاه‌ها در سازمان استفاده کرد و به‌ویژه در ایجاد تحول سازمانی بسته به شرایط محیطی و عوامل اقتضایی، از آن‌ها سود جست.

## نگاره ۱. خلاصه تفاوت‌ها و شباهت‌های سه رویکرد

موضوع	مورد	سازمان‌های یادگیرنده	بازمهندسی فرایندهای کاری	مدیریت کیفیت فراگیر
سازمان	نگرش	سیستمی	سیستمی	سیستمی
	هدف	بقاء	بقاء	بقاء
	راهبرد	یادگیری سازمانی	یکپارچه‌سازی فرایندها	بهبود کیفیت
	تأکید	پویایی	کل‌نگری	ارتباط اجزا
محیط	راهبرد	تعامل با محیط	تعامل با محیط	تعامل با محیط
	تأکید	پیچیدگی محیط	مشتریان و فناوری	مشتریان و تأمین‌کنندگان
منابع انسانی	راهبرد	توانمندسازی	توانمندسازی	توانمندسازی
		مشارکت	مشارکت	مشارکت
		رشد قابلیت فردی	افزایش بینش	معرفی برجستگان
	تأکید	آزادی فکر و اندیشه	ارزیابی نتیجه کار	-
		گفت‌وگو	-	-
		توسعه آرمان فردی	-	-
رهبری	راهبرد	دموکراتیک	اقتدارگرا	دموکراتیک
	تأکید	آرمان‌سازی	یکپارچه‌سازی فرایندها	بهبود کیفیت
تحول سازمانی	زمان	تدریجی	سریع	تدریجی
	عمق	زیربنایی	زیربنایی	محدود
	ابزار	فنی/ روان‌شناختی/ جامعه‌شناختی	فنی/ فرهنگی	فنی/ فرهنگی
	نحوه مشارکت	از پایین به بالا	از بالا به پایین	از بالا به پایین و از پایین به بالا

## منابع

- دراکر، پیتر (۱۳۷۷). *موقعیت آینده: عازم کجا هستیم؟ در شامپی، جیمز با شتاب به پیش، نوشته و همکار، ترجمه محمود طلوع مکانیک، نشر مؤسسه خدمات فرهنگی.*
- دراکر، پیتر (۱۳۷۸). *چالش‌های مدیریت در سده ۲۱، ترجمه دکتر عبدالرضا رضایی نژاد، نشر فرا.*
- سنگه، پیتر (۱۳۷۸). *پنجمین فرمان، ترجمه حفاظ کمال هدایت و دیگران، سازمان مدیریت صنعتی.*
- شامپی، جیمز (۱۳۷۸). *آمادگی برای ایجاد دگرگونی در سازمان، هسلین، فرانسیس و همکاران، سازمان فردا، ترجمه فضل‌الله امینی، نشر فرا.*
- فقیهی، ابوالحسن (۱۳۷۸). *مدیریت کیفیت جامع: جنبه‌های تجربی، نظری و عملی، دانش مدیریت، سال دوازدهم، شماره ۴۴.*
- همر، مایکل (۱۳۷۷). *کار مهندسی مجدد: اتوماسیون نکنید، همه را نابود کنید در چمپی، جیمز و دیگران، با شتاب به پیش، ترجمه محمود طلوع نیک، نشر مؤسسه خدمات فرهنگی.*
- همر، مایکل (۱۳۷۸). *فراسوی مهندسی دوباره، ترجمه دکتر عبدالرضا رضایی نژاد، نشر مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.*
- همر، مایکل و شامپی، جیمز (۱۳۷۷). *مهندسی دوباره شرکت‌ها؛ منشور انقلابی سازمانی، ترجمه دکتر عبدالرضا رضایی نژاد، نشر مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.*
- Argyris, C.(1994). "Good communication that blocks learning". *Harvard Business Review*, July-August.
- Barrow, J.W. (1993). "Does total quality management equal organizational learning?" *Quality Progress*, No. 26.
- Burgoyne, J. and Pedler, M.(1994). "Learning companies; their significance and characteristics", *Readings from the Learning Company Conference*.
- Carlisle, J. (1998). "Appreciation for a system: from fragmentation to integration", *Total Quality Management*, Vol. 9, Nos 4&8.
- Caudron, S. (1993). "How HR drives TQM", *Personal*, Vol 72, No.8.
- Crick, S. (1996). "TQM, learning organization, organizational culture, and HRD: is there common ground?". Online page, <http://www.world.std.com/~lo/Crick/>.
- Daft, R. L. (2000). *Management*, Fifth Edition, Harcourt College Publisher.
- Davenport, T.H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*, Harvard Business School Press.

- Davenport, T.H. and Short E.J. (1990). "The new industrial engineering: information technology and business process redesign", *Sloan Management Review*, Vol.31, No.4.
- Davenport, T. and Stoddard, D. (1994). "Reengineering: business change of mythic proportions?", *MIS Quarterly*, Vol. 18 No.2.
- Dervitsiotis, K.N.(1998). "The challenge of managing organizational change", *Total Quality Management*, Vol. 9, No.1.
- Evans, J. and Lindsay, W. (1999). *The management and control of quality*, 4<sup>th</sup> Ed, West Publishing Company.
- Garvin, D.A. (1991). "How the Baldrige award really works", *Harvard Business Review*, Vol. 69, No. 6, Pp.80-93.
- Garvin, D.A. (1993). "Building a learning organization", *Harvard Business Review*, July-Augus.
- Hammer, M. (2001a). "Transcript of Dr. Micheal Hammer's remarks at the NGA annual meeting, 1001". On line page. <http://www.nga.org/cda/files/HAMMERREMARKS2001>.
- Hammer, M. (2001b). *The Agenda*, Crown publication.
- Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Re-engineering the corporation-a manifesto for business change*, London: Nicholas Breasley.
- Honey, P.and Mumford, A. (1991). *A Manual of Learning Styles*, London: Honey.
- Juran, J. (1988). *Quality Control Handbook*, 4<sup>th</sup> ed., New york: McGraw-Hill.
- Kim,D.H. (1992). *Toward learning organizations: integrating total quality control and systems thinking*, Cambridge, MA: Pegasus Cummunications.
- Klein, M.M. (1994). "Reengineering methodologies and tools: a prescription for enhancing success", *Information Systems Management*, Spring, PP.30-50.
- Kofman, F.& Senge, P.M. (1990). "Communities of commitment: The heart of learning organizations", *Organizational Dynamics*, Vol. 22, No.2.
- Marquardt, M. and Reynolds, A. (1994). *The Global Learning Organization*, Irwin Professional Publishing, New York, NY.
- Malhorta, Y. (1998). "Business process redesign: an overview", *IEEE Engineering Management Review*, Vo. 26, No. 3. Online page. <http://www.brint.Com/>.
- Manganelli, R.L. and Klein, M.M. (1994). "Your reengineering toolkit", *Management Review*, August, PP.26-30.
- Nonaka, L. (1991) "The knowledge-creating company", *Harvard Business Review*, Nov-Dec.
- Pereira, Z.L.& Aspinwall, E. (1997). "Total quality management versus business process reengineering", *Total Quality Management*, Vol.8,No.1.
- Selegna, G. and Fazel, F. (1996). "An integrative approach for selecting a TQM/BPR implementation plan", *International Journal of Quality Science*, Vol.1,No.3.

- Sashkin, M. & Kiser, K.J. (1993). "Creating and supporting a TQM culture" *In Putting total quality management to work*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Schein, E.H. (1993). "On dialogue, culture, and organizational learning", *Organizational Dynamics*, Vol. 22, No.1, PP.40-51.
- Scholtes, R.P. (1991). *The team handbook*, Joiner association.
- Scholtes, R.P. (1997). "Communities as systems", *Quality Progress*, July.
- Schumacher, W.D. (1997). "Managing barriers to business reengineering success". On line page, <http://www.Prosci.com/iden.htm>.
- Senge, P.M. (1990a). *The fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*, New York: Doubleday.
- Senge, P.M. (1990b). "The leaders new work: building learning organizations", *Sloan Management Review*, Fall.
- Senge, P.M. (1999). "It is the learning: the real lesson of the quality movement", *Journal for Quality & Participation*, Vol.22, Issue 6.
- Sohal, A. & Morrison, M. (1995). "Is there a link between total quality management and learning organization? *TQM Magazine*, Vol. 7, No.3, PP:41-44.
- Terziovski, M.et al. (2000). "Establishing mutual dependence between TQM and the learning organization: a multiple case study analysis", *The Learning Organization*, Vol. 7, No.1.
- Watkins, K.E. & Marsick, V.J. (1995). "The case for learning" in *Studies in Continuing Education*, vol.X/V, No.2, PP.115-129.
- Yim-Teo, T.H. (2001). "Learning organization: a strategic breakthrough in the public sector". On line page, <http://aomdb.pace.edu/interractive>.