



## تبیین مدل مدیریت بهبود و تحول بر مبنای نوآوری در نظام جامع تحول شرکت فولاد مبارکه اصفهان

حسین نمازیان<sup>۱</sup>، مجید باقری<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی - دانشگاه پیام نور تهران، شرکت فولاد مبارکه اصفهان

Namazianh@gmail.com

<sup>۲</sup> کارشناسی ارشد مهندسی صنایع - دانشگاه یزد، شرکت فولاد مبارکه اصفهان

Mib@Msc.com

### چکیده

در عصر حاضر با وجود فضای رقابتی حاکم بر اقتصاد و محیط های بسیار متغیر پیرامون سازمان ها، عامل اصلی بقا و تداوم یک سازمان، توسعه خلاقیت کارکنان و نوآوری در سازمان می باشد. به عبارت دیگر در محیط متغیر و دانش محور کنونی تنها سازمان های نوآور می توانند پاسخگوی نیازهای مشتریان و ذینفعان خود بوده و رضایت شغلی کارکنان را فراهم نمایند. سازمان های نوآور، سازمانهایی هستند که فرهنگ نوآوری و مشارکت در آنها نهادینه شده است و زیر ساخت های لازم نیز برای نوآوری کارکنان فراهم گردیده است. شرکت فولاد مبارکه اصفهان در چارچوب نظام جامع تحول خود با هدف یکپارچگی و همسو سازی نظام های مشارکت و تحول، اقدام به مدیریت بهبود و تحول بر مبنای نوآوری نموده است. هدف این مقاله ارائه مدل مدیریت بهبود بر مبنای مدیریت ایده ها در راستای نوآوری در شرکت فولاد مبارکه اصفهان می باشد. در این مدل بخش های مدیریت بهبود از جستجوی ایده تا دریافت ایده، ثبت نوآوری، ارزیابی نوآوری، اولویت بندی و ارزیابی ریسک، اجرای نوآوری و در نهایت نتایج و ارزش آفرینی به همراه زیر بخش های آن نشان داده شده است.

کلمات کلیدی: نوآوری، خلاقیت، مدیریت بهبود، مدیریت تحول، مدیریت ایده ها



### ۱- مقدمه

در دنیای پر رقابت و سراسر تغییر امروزی، عنصر اصلی موفقیت و بقای هر سازمان سرآمد، مدیریت تغییرات محیطی از جمله تغییرات اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و ... است که این امر مستلزم استفاده بهینه از سرمایه های سازمانی مخصوصا سرمایه های انسانی است. پویایی یک سازمان پیشرو در گرو گسترش فرهنگ نوآوری و خلاقیت در سازمان است که با ایجاد فضای مشارکتی در سازمان و رشد مدیران و کارکنان خلاق و نوآور در سازمان امکان پذیر است. از این رو سازمان های امروزه که به عصر خلاقیت هم مشهور است پیوسته در صدد ایجاد و بکارگیری رویکردهایی هستند که بتواند خلاقیت و نوآوری را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی توسعه داده و منجر به ارتقای فرایند ها و کاهش اتلاف ها و در نهایت افزایش بهره وری و رضایت ذینفعان علی الخصوص کارمندان گردد. شرکت فولاد مبارکه اصفهان نیز یکی از شرکت های سرآمد است که در جهت ایجاد فضای مشارکتی در سازمان با ایجاد نظام های مشارکت و تحول متعدد در جهت توسعه خلاقیت و نوآوری مدیران و کارکنان گام های مناسبی برداشته است. این شرکت در سالهای اخیر با رویکرد یکپارچه سازی نظام های تحول و مشارکت تحت عنوان نظام جامع تحول سعی در همسو سازی اهداف و فعالیت های تحولی نموده که در این مختصر پس از مرور مختصر ادبیات موضوع، مدل جدید مدیریت بهبود و تحول شرکت بر مبنای خلاقیت و نوآوری ارائه و تبیین می گردد. امید است کلیه سازمان های ایرانی با تسهیم دانش و اطلاعات خود بتوانند سایر سازمان ها را در توسعه همه جانبه ملی یاری نمایند.

### ۲- مرور ادبیات

امروزه با توجه به گسترش روز افزون دانش و تکنولوژی و تغییرات فزاینده محیط کسب و کار، همگامی با این تغییرات نیازمند پرورش افرادی است که بتوانند در سریعترین زمان ممکن راه حل های مناسبی برای حل مشکلات ارائه دهند. همچنین در شرایط کنونی با توجه به نبودن فرصت کافی برای کسب دانش و رشد فزاینده اطلاعات فرایند تسهیم دانش و تجربه و به جریان انداختن اطلاعات می تواند موجبات رشد و بالندگی افراد را فراهم نموده و زمینه ساز بروز خلاقیت و نوآوری و در نهایت پیشرفت سازمان ها باشد. در این فضا افراد می توانند به خوبی با یکدیگر ارتباط برقرار کرده و با بهره گیری از دانش جمعی و تولید افکار نو، مشکلات را از میان بردارند.

#### ۱-۲- خلاقیت

بدون تردید پیشرفت تکنولوژی و سایر دستاوردهای بشر در زمینه های فرهنگی، هنری، اقتصادی، نظامی و غیره از ساده ترین تا پیشرفته ترین آنها نتیجه قدرت خلاقیت و نوآوری است که خداوند در نهاد بشر به امانت گذاشته است. به عبارت دیگر نوآوری و خلاقیت شاه کلید بقا و رقابت در دنیای متلاطم و اقتصاد پیچیده امروزی است که می تواند منجر به ایجاد ارزش و مزیت رقابتی پایدار برای سازمان در مقابل سایر رقبا باشد. خلاقیت در حقیقت توانایی تصویرسازی ذهنی با قوه تخیل است که منجر به یافتن راههای جدید برای انجام دادن بهتر فرآیندها و ارائه راهکارهای جدید و طرح های نوین برای حل مسائل و بهینه سازی تولید و خدمات در سازمان ها می گردد. به عبارت دیگر خلاقیت فرایند ترکیب و نوآوری اطلاعات و نمادهای کسب شده موجود در حافظه درازمدت است که از آن به تفکر واگرا یاد می گردد. روبرت جی استرنبرگ و لیندای اوهارا، در بررسی های خود شش عامل را در خلاقیت افراد در سازمان ها مؤثر دانسته اند که عبارتند از: دانش، توانایی عقلانی ارائه ایده خلاق، سبک فکری، انگیزش، شخصیت و محیط. همچنین بسیاری از اندیشمندان از جمله جورج اف نلر در کتاب هنر و علم خلاقیت، خلاقیت را فرایندی چهار مرحله ای مرکب از ادراک، پرورش، الهام و نوآوری تعریف کرده اند. ادراک یعنی نحوه دیدن چیزها، در واقع خلاق بودن یعنی چیزها را از زاویه ای منحصر به فرد دیدن. رفتن از ادراک به حقیقت به هر حال بلا فاصله اتفاق نمی افتد، در عوض اندیشه ها از فرایند پرورش می گذرند. بعضی اوقات کارکنان نیاز دارند که در مورد اندیشه های خود تعمق کنند. این به معنای فعالیت نکردن نیست بلکه در این مرحله کارکنان باید داده های انبوهی را که ذخیره، بازیابی و بررسی نموده اند، دوباره شکل دهی نموده و در نهایت در قالب جدیدی بریزند. در فرایند خلاقیت، الهام آن لحظه ای است که تمامی تلاش های قبلی شما به طور موفقیت آمیز به ثمر می رسند. گرچه الهام به شغف می انجامد اما کار خلاقیت تمام نشده است. خلاقیت نیاز به تلاشی نوآور دارد. نوآوری مرحله ایست که در آن الهام به تولیدی مفید، خدمت یا روش انجام کاری تبدیل می گردد.



## ۲-۲- نوآوری

نوآوری به نظر اکثر دانشمندان ظهور و بروز خلاقیت در مرحله عمل است. به عبارت دیگر تحقق یافتن یک اندیشه خلاق که منجر به اختراع و ساخت یک محصول یا طراحی و ارائه یک فرایند یا خدمت جدید به بازار است. بدیهی است که سازمان ها نه تنها ایده های جدید را در مسیر نیازهای سازمانی خود ایجاد می کنند بلکه به آنها جنبه کاربردی بخشیده و در روند فعالیت های سازمانی به کار گیری می نمایند.

نوآوری می تواند ناشی از نبوغ افراد و تراوشات قریحه آنها باشد. لیکن اکثر نوآوری ها، به ویژه نوآوری های موفق ناشی از جستجوی هوشمندانه در فرصتهای نوآوری است، که تنها در موقعیتهای خاصی به دست می آید. در یک سازمان چهار نمونه از این فرصتها وجود دارند که عبارتند از:

▪ رویدادهای غیرمنتظره      ▪ ناسازگاری ها      ▪ نیازهای فرآیندی      ▪ تغییرات صنعت و بازار

همچنین سه منبع دیگر فرصت ها در خارج از شرکت، در محیطهای اجتماعی و فکری ایجاد می شوند که عبارتند از:

▪ تغییر ویژگیهای جمعیت      ▪ تغییر نگرش      ▪ دانش جدید

قابل ذکر است که این منابع همپوشانی داشته، لیکن از نظر ریسک پذیری، دشواری و پیچیدگی با یکدیگر تفاوت دارند و در یک زمان، بیشتر از یک مورد آنها می تواند عامل نوآوری شود. به هر حال، موارد فوق علت اکثر فرصتهای نوآوری را بیان می کنند.

## ۲-۳- بهبود و تغییر سازمانی

بهبود، نقطه آغاز تحول سازمانی است و در سازمان ها و فرهنگ های مختلف به روش های گوناگونی انجام می گردد. در دنیای سراسر تغییر امروزی که رقابت بین سازمان ها برای بقا در محیط کسب و کار روز افزون است تنها عامل باقی ماندن در صحنه رقابت و کسب و کار تغییر و همگامی با تغییرات است. به قول پروفیسور ادواردز دمینگ، " اگر بقا ضرورت نداشته باشد، تغییر لازم نیست."

به طور کلی می توان گفت بهبود سازمانی نوعی تجدید نظر در فرآیند ها، فرهنگ و ساختار سازمانی است به گونه ای که سازمان بتواند خود را با سرعت فزاینده تغییرات داخلی و خارجی همگام سازد و به سطح مطلوبی از عملکرد سازمانی در مقایسه با رقبا برسد. بدیهی است این امر مستلزم تشخیص به موقع مشکلات سازمان و شناسایی مناسب اتلاف ها در فرایند های سازمان می باشد. به طور کلی می توان دو دسته از عوامل را به عنوان عوامل ایجاد تغییر و بهبود در سازمان بر شمرد.

- عوامل داخلی ایجاد تغییر در سازمان: توسعه فیزیکی سازمان ( توسعه محصولات، خدمات، نیروی انسانی، بازارهای فروش و ...)، توسعه ساختاری سازمان ( تغییر در ساختار سازمانی، تغییر مدیریت ها و واحد ها )، اتلاف ها و مشکلات سازمانی، تعارضات سازمانی، عدم تحقق اهداف سازمان طبق برنامه، وجود نارسایی در منابع و جریان اطلاعات در سازمان، نارضایتی کارکنان و ...
- عوامل خارجی ایجاد تغییر در سازمان: تحولات تکنولوژیکی، مشکلات اقتصادی، رقابت با رقبا، تغییر در تقاضای مشتریان، مسائل تجارت جهانی، تغییرات فرهنگی، اجتماعی و ...

## ۲-۳-۱- سطوح تغییرات و بهبود سازمانی

از یک دیدگاه می توان بسته به محیط مورد تغییر، بهبودها را به سه دسته تقسیم بندی نمود.

الف - محیط داخلی: مولفه های اصلی در محیط داخلی، مولفه هایی هستند که به طور مستقیم بر میزان کارایی و اثر بخشی در سازمان تاثیر می گذارند. این مولفه ها طبق نظر هارولد لویت شامل ساختار سازمانی، تکنولوژی سازمانی، فرآیند های سازمانی و نیروی انسانی می باشند. به عبارتی هر گونه تغییر در یکی از موارد فوق را **تغییر یا بهبود سازمانی** گویند.

ب- محیط میانی: این محیط شامل بخش هایی از محیط بیرونی سازمان هستند که به طور مستقیم بر محیط داخلی سازمان تاثیر می گذارند. از جمله این موارد می توان به شرکا، رقبا، سهامداران، تامین کنندگان، مشتریان اشاره نمود. هر گونه تغییر در هر یک از این مولفه ها را به لحاظ استراتژیک بودن **تغییرات استراتژیک** گویند.

ج - محیط خارجی: کلیه مولفه های موجود در محیط خارجی سازمان که تاثیر غیر مستقیم بر سازمان دارند را مولفه های خارجی گویند که متغیر های اجتماعی، سیاسی، حقوقی، اقتصادی و ... از جمله آنها هستند و تغییر در این مولفه ها را **تغییرات کلان یا اجتماعی** می نامند.

همچنین از یک دیدگاه دیگر می توان بهبود ها و تغییرات سازمانی را به سه دسته تقسیم نمود. دسته اول **تغییرات برنامه ریزی شده** است که افراد برای حل مشکلات مختلف سازمانی آن بهبود ها را طراحی، برنامه ریزی و اجرا می نمایند. دسته دوم **تغییرات برنامه ریزی نشده** و اتفاقی



است که در نتیجه بازخورد های تغییرات در سایر سازمانها و محیط پیرامونی شرکت به سازمان تحمیل می گردد. دسته سوم نیز تغییرات تدریجی است که شامل دگرگونی های بزرگ و کوچکی است که به صورت دراز مدت رخ می دهد و گاهی از آن به بهبود مستمر یاد می شود.

### ۲-۳-۲- بهبود مستمر ( کایزن )

کایزن ترکیبی دو کلمه ای از یک مفهوم ژاپنی است که تعریف آن تغییر به سمت بهتر شدن یا بهبود مستمر و تدریجی است. در واقع کایزن بر این فلسفه استوار است که برای ایجاد بهبود در سازمان ها لازم نیست به دنبال تغییرات انفجاری یا ناگهانی باشیم، بلکه هر نوع بهبود یا اصلاح به شرط آنکه پیوسته و مداوم باشد، ارتقای بهره وری را در سازمان ها به ارمغان خواهد آورد. پیام استراتژی کایزن در این جمله خلاصه می شود که حتی یک روز را نباید بدون ایجاد نوعی بهبود در یکی از بخشهای سازمان یا شرکت سپری نمود. در نگاه کایزنی برای تحقق بهبود مستمر در سازمان ها باید سه اقدام اساسی زیر صورت بگیرد.

- کلیه فعالیت هایی که هزینه زا هستند ولی ارزشی تولید نمی کنند (Muda) باید حذف شوند.
  - فعالیت هایی که به شکلی در جای دیگری به صورت موازی انجام می شوند (Muri) با یکدیگر تلفیق شوند.
  - آن دسته از فعالیت هایی که برای تکمیل و بهبود سطح کیفی خدمات لازمند (Mura) به فعالیت های سازمان افزوده شوند.
- در مدل مدیریت کایزنی، هر چه از سطوح بالای مدیریت به سطوح پایین تر سازمان می آیمیم از وظایف ایجاد بهبود کاسته و در عوض بر وظایفی که جنبه حفظ و نگهداری بهبود را دارند، افزوده می شود.

### ۲-۳-۳- واکنش در برابر تغییر

در سازمان ها مدیران و کارکنان نسبت به ایجاد بهبود واکنش های متفاوتی از خود نشان می دهند. برخی از آنها واکنش حمایتی دارند و از برنامه های بهبود در سازمان استقبال می نمایند. برخی دیگر از مدیران و کارکنان درمقابل تغییرات سازمانی بی تفاوت هستند و هیچ حساسیتی نشان نمی دهند و در نهایت برخی از افراد نیز واکنش منفی یا تقابلی دارند و در مقابل بهبود و تغییر در سازمان جبهه گیری می نمایند که نشان از عدم حسن نیت یا نبودن تفاهم دارد. در ادبیات سازمانی این واکنش را **مقاوت در برابر تغییر** می نامند که ناشی از عللی همچون از دست دادن موقعیت و قدرت سازمانی، تغییر در محتوای شغلی، دگرگونی روابط و تعاملات افراد و عدم اطمینان و نداشتن اطلاعات کافی می باشد. همچنین تجربه ثابت کرده است که مقاومت در برابر تغییر تقریباً اجتناب ناپذیر است و لذا بدیهی است که مدیران و متولیان تغییر در سازمان باید با اتخاذ سبک مدیریتی مناسب قبل از بروز این مقاومت، میزان و شرایط آن را پیش بینی نموده و بتوانند آن را به حداقل برسانند.

### ۲-۳-۴- گام های تحول در سازمان

جان کاتر از صاحب نظران بنام مدیریت تغییر در کتاب خود با عنوان هشت خان تحول، گام های مورد نیاز برای پیمودن مسیر تحولی یک سازمان موفق و چالش های پیش روی هر یک را مطرح نموده است. در این بخش به اختصار اشاره ای کوتاه به هشت گام تحول در این کتاب می نماییم.

۱. توجیه کارکنان برای درک ضرورت و منافع تغییر با راهکارهای فرهنگ سازی، آموزش و ...
  ۲. تشکیل تیم راهبری و تسهیل کنندگی تحول
  ۳. ترسیم چشم انداز و تدوین استراتژی تحول
  ۴. آگاه سازی کارکنان از چشم انداز و استراتژی های تحول
  ۵. توانمند سازی عاملان و مجریان تحول
  ۶. اطلاع رسانی نتایج دستاورد های کوتاه مدت تحول به کارکنان و اهدای پاداش تحول جهت دلگرمی و جلب اطمینان آنها
  ۷. تداوم مستمر مسیر تحول و عدم توقف آن
  ۸. نهادینه سازی تحول در سطح سازمان به عنوان جزئی از ارزشها و باور های افراد و جزئی از فرهنگ سازمانی
- جان کاتر در این کتاب به پیمودن این گام ها به صورت سلسله وار و توجه به احساسات و عواطف انسانی کارکنان در فرایند تحول تاکید دارد.



### ۲-۴- مدیریت ایده ها

ایده (انگاره یا طرح) در حقیقت یک طرح ذهنی است و به عبارتی ساده‌ترین راه حلی است که انسان در برابر یک مساله یا نیاز به آن فکر می‌کند. طرح ایده‌های نو، رابطه مستقیمی با خیال پردازی و خلاقیت دارد. در دنیای کسب و کار نیز آنچه می‌تواند بین کارآفرینان تمایز ایجاد کند مدیریت ایده‌ها پس از شروع هر کسب و کاری است و به طور کلی شرط لازم برای موفقیت در دنیای کسب و کار امروز، داشتن ایده های نو است.

### ۲-۴-۱- گام های مدیریت ایده ها

مدیریت ایده‌های نو در هر سازمانی شاید اکنون مهم‌تر از مدیریت‌های کیفیت، فنی و... باشد. برای اینکه بتوانید کارکنانی خلاق داشته باشید مراحل سه‌گانه زیر می‌تواند موثر باشد.

- **کشف ایده:** هر ایده با اکتشاف شروع می‌شود. در طول فرآیند اکتشاف چالش‌های کسب و کار فهمیده می‌شود و اینکه چه ایده‌ای می‌تواند جذابیت‌های جدیدی برای مشتریان به‌وجود آورد و باعث محکم شدن چارچوب‌های کسب و کار شود.
- **نهفتگی ایده:** فرآیند نهفتگی ایده نو، یادگیری نیازهای کسب و کار را شامل می‌شود. در این مرحله تعداد زیادی از فرضیات آزموده می‌شوند و وقتی مشتریان مجذوب شدند، پروژه نهایی کلید می‌خورد. این دوره باید با عقلانیت بیشتری سپری شود.
- **شتاب در تجاری‌سازی ایده نو:** آخرین مرحله در فرآیند تکوین یک ایده نو زمانی است که باید ایده را وارد بازار کنیم تا خلق ارزش بیشتری برای سازمان به وجود آید. این یک لحظه حساس و حیاتی است، زیرا نقطه انتقال تمام زحمات گذشته است.

### ۲-۴-۲- توصیه هایی برای مدیریت ایده ها

- ایده ها را به بحث بگذارید: شکل گیری و تکامل ایده ها با استفاده از خرد جمعی بسیار سریع تر انجام می شود.
  - ایده ها را برچسب گذاری کنید: گروه‌بندی موضوعی ایده ها، خود عامل محرکی برای تکمیل این لیست ها، توسط افراد است.
  - یک گروه راهبردی تعریف کنید: این گروه باید در افراد تیم، انگیزه مشارکت را ایجاد و بر روی کار احساس مالکیت داشته باشد.
  - یک بانک از ایده ها درست کنید: ایده ها را آدرس گذاری کنید و به صورت بانک ایده نگهداری کنید.
- بزرگترین مشکل نوآوری در سازمان ها این نیست که چگونه ایده های نو و فرصت های جدید را ایجاد کرد، بلکه بزرگترین چالش این است که چگونه این ایده ها را با ظرفیت ها و برنامه های جاری سازمان، عجین کرد. آنچه که معمولاً اتفاق می افتد اینست که سازمان ها تلاششان را در جبهه پیشین نوآوری، یعنی تولید ایده های نو و شادمانی برای جمع آوری ایده ها متمرکز می کنند، اما در گام بعدی در باتلاقی گیر می افتند که امکان پیشرفت را سلب می کند که همانا نبود سیستمی برای غربال کردن ایده ها، همسو سازی ایده ها با استراتژی های سازمانی، تامین نیازهای مالی و تجاری کردن ایده ها می باشد. نوآوری باید همانند دیگر فعالیت های سازمانی مثل کیفیت، مدیریت زنجیره تامین، و مشتری مداری به تار و پود سازمان وارد شود. در این راستا اولین گام، متعهد شدن مدیران سراسر سازمان به نوآوری است، نه در حرف بلکه در عمل. گام دوم نیز ایجاد یک زیر ساختار عینی برای حمایت و پرورش ایده های جدید در گوشه و کنار سازمان و بیرون سازمان است. و گام سوم ایجاد یک نظام پشتیبانی از ایده ها، شامل اولویت بندی کردن ایده ها، همسو سازی ایده ها با استراتژی ها، تامین منابع لازم، و بازاریابی ایده هاست.

### ۳- نظام جامع تحول شرکت فولاد مبارکه اصفهان

شرکت فولاد مبارکه از ابتدای راه اندازی تا کنون در مسیر تعالی خود، نظام ها و سیستم های مدیریتی بسیاری را پیاده سازی نموده است. این نظام ها، هر یک با هدف مشخصی در مقطع زمانی خود طراحی و پیاده سازی شده است و توانسته است نیازهای مورد نظر سازمان را در آن مقاطع زمانی پوشش دهد و موجب رشد و تعالی سازمان در مسیر بهبود مستمر گردد. در شکل (۱) روند پیاده سازی نظام های مدیریتی و مشارکتی در درطول زمان نشان داده شده است.

اکثر سازمانهای مختلف اعم از سازمانهای تولیدی و خدماتی، هر یک از نظام های مدیریتی و مشارکتی را برای رسیدن به مقاصد معینی طراحی نموده و آنرا به صورت مستقل در سازمان پیاده سازی می نمایند. به عبارتی می توان گفت سازمان ها به اینگونه نظام ها به چشم یک هدف می نگرند نه ابزار، در حالیکه اینگونه سیستم ها ابزارهایی برای بهبود و افزایش بهره وری در مسیر تعالی سازمان هستند. نکته قابل تامل در اینجا اینست که استقرار سیستم های مدیریتی متعدد به صورت جزیره ای با اهداف، نیازمندی ها و نتایج مخصوص به خود، نه تنها باعث سردرگمی و پیچیدگی در سازمان می گردد بلکه ممکن است موجب ایجاد مشکلاتی در سازمان شود که مهمترین آنها عبارتند از:

- ایجاد تقابل به جای تعامل

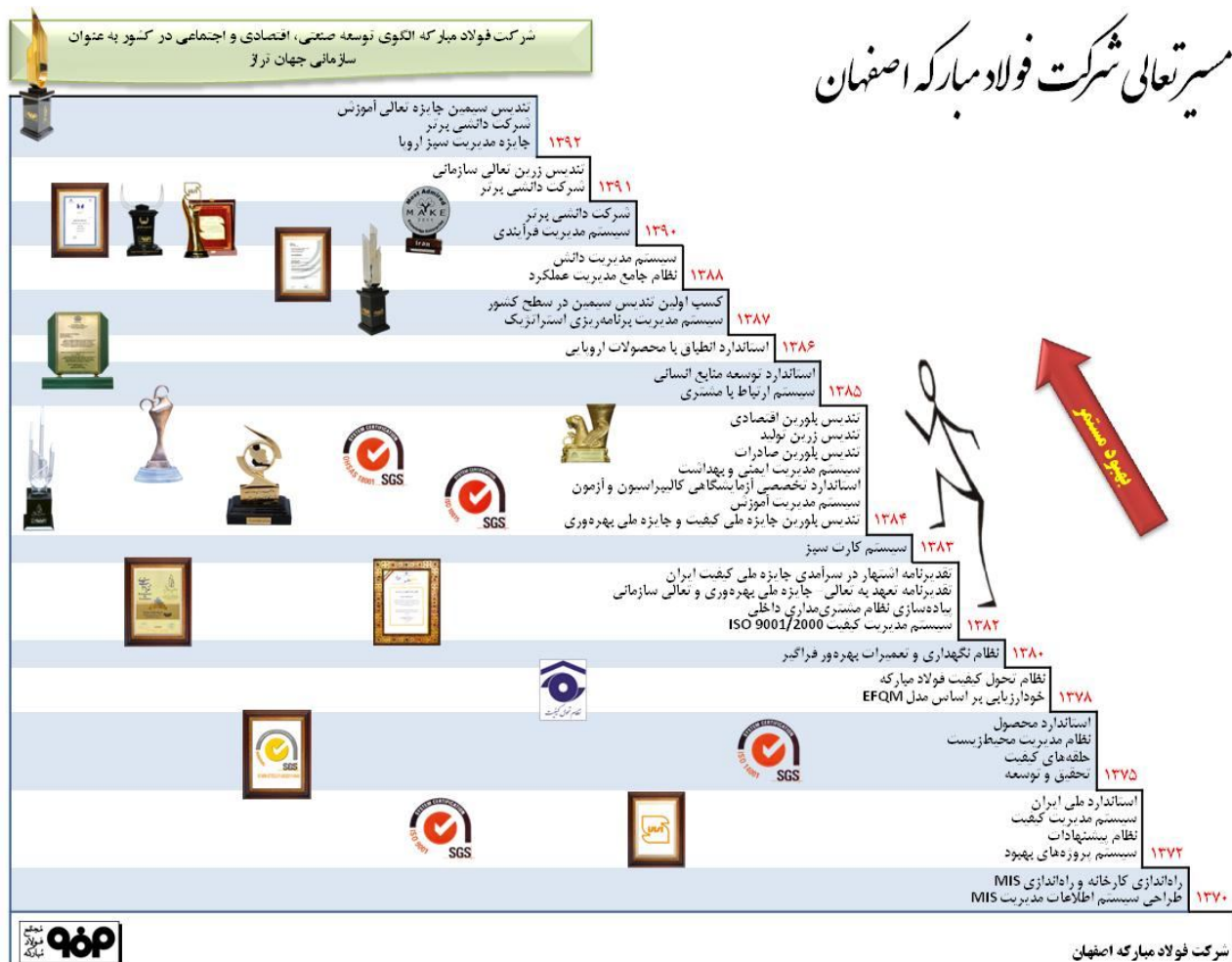
- کاهش کارایی و اثربخشی



## دوازدهمین همایش و نهمین جشنواره ملی نظام پیشنهادها

- ایجاد حجم عظیم مستندات مختلف
  - تقابل استراتژی ها، سیاست ها و اهداف
  - تعدد سیستم های مکانیزه با کاربری های متفاوت
  - انجام فعالیت های موازی و تکراری ( بدون ارزش افزوده )
  - اتلاف منابع و افزایش هزینه های نگهداری و بروز رسانی
  - سردرگمی کارکنان سازمان در مقابل تعدد سیستم ها
- شرکت فولاد مبارکه نیز از این امر مستثنی نبوده و با پیاده سازی نظام های متعدد به صورت جزیره ای باعث پیچیدگی فرایندها، ایجاد کمیته های متعدد و سیستم های مکانیزه مختلف با کاربری های متفاوت گردیده که موجب نارضایتی مدیران، متولیان این سیستم ها و سایر کاربران شده است.

شکل (۱): سیر پیاده سازی و توسعه نظام های مدیریتی در شرکت فولاد مبارکه اصفهان



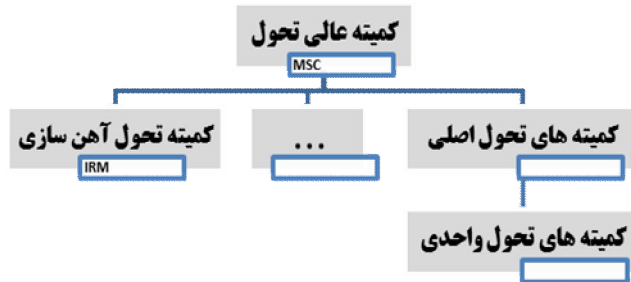
- در این راستا شرکت فولاد مبارکه نظام جامع تحول را با هدف همسویی و یکپارچه سازی کلیه نظام های مدیریتی و مشارکتی پیاده سازی نموده است که از مهمترین مزایای این نظام می توان موارد زیر را برشمرد.
- یکپارچگی کمیته های نظام های مختلف تحت عنوان کمیته تحول
  - طراحی سیستم مکانیزه یکپارچه برای نظام های مختلف تحت عنوان کارتابل فرایندی تحول
  - طراحی سیستم انگیزش، تشویق و پاداش دهی یکپارچه تحت عنوان پاداش نظام های تحول
  - طراحی سیستم ارزشیابی عملکرد یکپارچه تحت عنوان امتیاز تحولی کمیته





### ۳-۱- ساختار نظام جامع تحول شرکت فولاد مبارکه

در شرکت فولاد مبارکه کمیته های تحول در سه سطح زیرسازماندهی شده اند.



الف - کمیته عالی تحول: این کمیته به عنوان بالاترین و عالی ترین کمیته در سطح شرکت است که از مدیر عامل، معاونین و مدیران بهره برداری (نواحی تولیدی و فنی پشتیبانی) تشکیل شده است. در واقع رؤسای کمیته های تحول اصلی عضو این کمیته هستند.

ب - کمیته های تحول اصلی (نوزده گانه): این کمیته ها در نواحی بهره برداری در سطح مدیریت و در واحد های ستادی در سطح معاونت تشکیل می گردد.

ج - کمیته های تحول واحدی (۱۰۴ کمیته): این کمیته ها در سطح واحد های بهره برداری و ستادی با صلاح دید مدیر کمیته اصلی و زیر نظر کمیته های اصلی تشکیل می گردد.

### ۳-۲- وظایف کمیته های تحول

۳-۲-۱- کمیته عالی تحول: این کمیته به صورت ماهیانه طبق برنامه مشخص شده در تقویم تحولی و با حضور اعضاء تشکیل جلسه می دهد. وظایف کمیته عالی تحول به شرح زیر می باشد:

- تدوین/ بازنگری مأموریت، چشم انداز، اصول اخلاقی و ارزش های سازمانی (ارکان جهت ساز)
- تدوین استراتژی و اهداف بلندمدت، میان مدت و کوتاه مدت
- رهبری فرایند تحول و بهبود مستمر شرکت در راستای تحقق اهداف و برنامه ها
- بحث و تبادل نظر و تصویب اقدامات و پروژه های فراگیر تحولی در سطح شرکت
- پایش مستمر عملکرد شرکت در راستای استراتژی و اهداف از پیش تعیین شده
- مدیریت ارزش آفرین دانش در شرکت از طریق راهبری رویکردهای مناسب در شناسایی، خلق، به کارگیری و نگهداری دانش سازمانی
- حصول اطمینان از بهبود عملکردهای کلان شرکت از طریق کنترل شاخص های تحولی و جلسات بازنگری مدیریت

۳-۲-۲- کمیته تحول اصلی: وظایف کمیته های تحول اصلی که هر دو هفته یکبار تشکیل جلسه می دهند به شرح زیر می باشد.

- تدوین اهداف کمیته تحول اصلی و مدیریت تدوین اهداف کمیته های واحدی و اطلاع رسانی، آموزش و فرهنگ سازی موضوعات تحولی
- رهبری فرایند تحول و بهبود مستمر در کمیته و مدیریت تدوین فعالیت های اجرایی واحدها
- تعریف، تصویب و ارزیابی پروژه ها (پروژه های بهبود و تحول، پروژه های تحقیقاتی، ...)
- پاسخ گویی به ارزیابی ها و ممیزی های داخلی و خارجی و پیگیری رفع مغایرت های ممیزی و نتایج ارزیابی ها
- پایش عملکرد مشارکت و تحول در سطح واحدها (در کلیه نظام های پیشنهادها، نت بهره ور فراگیر، مدیریت دانش، پروژه های تحول)
- برگزاری جلسات بازنگری مدیریت و تعریف و مدیریت سبب اقدامات اصلاحی

۳-۲-۳- کمیته تحول واحدی: وظایف این کمیته که جلسات آن هر دو هفته یکبار تشکیل می گردد به شرح زیر می باشد:

- مدیریت تحول، بهبود و مشارکت در کمیته در زمینه های تدوین، اجرا و ارزیابی اهداف و فعالیت های اجرایی، پیشنهادها، پروژه های بهبود و تحول، نت بهره ور فراگیر، مشتری مداری، ایمنی، مدیریت دانش، ممیزی و ارزیابی، تعریف و مدیریت سبب اقدامات اصلاحی
- مدیریت فرایندهای مربوط به کمیته تحول شامل تعیین فرایندهای اصلی واحد، کنترل و پایش فرایندهای اصلی فوق توسط



### ۳-۳- اعضای کمیته های تحول

در هر یک از کمیته های تحول اصلی و واحدی اعضای کمیته به صورت ساختار زیر سازماندهی و انتخاب می گردند.

- **رئیس کمیته:** بالاترین مقام اجرایی در آن قسمت می باشد که به عنوان رئیس کمیته تحول نیز از طرف رییس کمیته سطح بالاتر انتخاب می گردد.
- **دبیر کمیته:** به عنوان جانشین رییس کمیته می باشد که در مواقع ضروری بر اساس نظر مدیر کمیته جلسات را اداره می نماید.
- **تسهیل کننده اصلی کمیته:** یکی از اعضای کمیته تحول اصلی یا واحدی می باشد که در جهت استقرار و تعمیق نظام جامع تحول با کمیته تحول سطح بالایی و واحد تضمین کیفیت و تعالی سازمانی در ارتباط بوده و کلیه موضوعات تحولی را در کمیته تحول مربوطه مریگیری می کند. تسهیل کننده اصلی همچنین راهبری کلیه فعالیتهای مرتبط با سیستم مکانیزه نظام جامع تحول را بر عهده دارد. وظایف اصلی تسهیل کننده اصلی کمیته در ادامه به اختصار آمده است.
  - برنامه ریزی و اجرای جلسات کمیته تحول و پیگیری مصوبات جلسات قبلی
  - تسهیل کنندگی نظام مدیریت استراتژیک و ممیزی ها و ارزیابی های مرتبط با کمیته تحول مربوطه
  - هماهنگی و ارتباط موثر با نماینده تضمین کیفیت و تعالی سازمانی و تسهیل کننده کمیته تحول سطح بالایی
  - هدایت و همسوسازی تسهیل کنندگان موضوعی کمیته و تسهیل کنندگان اصلی کمیته های تحول سطح پایینی
  - پایش و گزارش عملکرد تحولی کمیته تحول و پیگیری اجرای اقدامات اصلاحی لازم
  - مریگیری افراد تحت پوشش کمیته تحول و انجام فعالیتهای مرتبط با سیستم های مکانیزه نظام جامع تحول
- **تسهیل کننده موضوعی کمیته:** یکی از اعضای اصلی کمیته تحول می باشد که تسهیل کنندگی یکی از موضوعات زیر را بر عهده دارد.
  - پیشنهادها
  - مشتری مداری داخلی
  - پروژه ها (تحول، بهبود و تحقیقاتی) و نت بهره ور فراگیر
  - مدیریت دانش
  - ایمنی و محیط زیست
 وظایف اصلی تسهیل کننده موضوعی به شرح زیر می باشد:
  - هماهنگی با تسهیل کننده اصلی کمیته تحول جهت گزارش دهی، تعریف و پیگیری اجرای اقدامات اصلاحی موضوع مربوطه
  - مدیریت و ثبت اطلاعات در سیستم مکانیزه موضوع مربوطه و ارتباط موثر با مدیر سیستم مکانیزه (Admin) موضوع مربوطه
  - مریگیری افراد تحت پوشش کمیته تحول در رابطه با موضوع مربوطه
- **نماینده تضمین کیفیت و تعالی سازمانی:** یکی از پرسنل واحد تضمین کیفیت که وظایف زیر را بر عهده دارد.
  - کانال ارتباطی کمیته های تحول اصلی با تضمین کیفیت و تعالی سازمانی جهت حفظ یکپارچگی، اطلاع رسانی و انتقال خواسته های متقابل
  - همکاری با مدیر کمیته در راستای برگزاری موثرتر جلسات
  - همکاری با تسهیل کننده کمیته در راستای تعیین موضوعات کمیته، اولویتهای و ...

### ۳-۴- ارزیابی عملکرد کمیته های تحول

در نظام جامع تحول شرکت فولاد مبارکه ارزیابی عملکرد کمیته های تحول تحت عنوان امتیاز تحولی کمیته و بر اساس شاخص های پانزده گانه محاسبه می گردد. در ابتدای هر سال برای شاخص های پانزده گانه هدفگذاری شده و عنوان و وزن شاخص ها بروز رسانی می گردد. امتیاز تحولی هر کمیته طبق میانگین وزنی نسبت عملکرد واقعی شاخصها به برنامه و بر اساس وزن های مربوطه محاسبه می گردد. در جدول شماره (۱) شاخص های پانزده گانه به همراه وزن و نحوه محاسبه آنها آمده است.





### جدول شماره (۱) - دستورالعمل محاسبه شاخص ها و امتیاز تحولی در کمیته های تحول اصلی و واحدی

ردیف	شاخص	واحد اندازه گیری	دوره پایش	وزن	نحوه محاسبه شاخص کمیته اصلی
۱	درصد تهیه و تدوین اهداف	درصد	ماهیهانه	۶٪	میانگین شاخص کمیته های واحدهای زیرمجموعه
۲	درصد پیشرفت شاخص های عملکردی	درصد	ماهیهانه	۱۶٪	میانگین شاخص کمیته های واحدهای زیرمجموعه
۳	درصد پیشرفت اقدامات اجرایی	درصد	ماهیهانه	۸٪	میانگین شاخص کمیته های واحدهای زیرمجموعه
۴	امتیاز نظام آراستگی	درصد	سه ماهه	۵٪	میانگین شاخص کمیته های واحدهای زیرمجموعه
۵	درصد پوشش آموزش	درصد	سه ماهه	۵٪	براساس مجموع نفرات ناحیه
۶	امتیاز ایمنی	عدد	ماهیهانه	۵٪	میانگین نمرات ایمنی واحدها
۷	امتیاز مشتری مداری	عدد	سه ماهه	۵٪	میانگین شاخص کمیته های واحدهای زیرمجموعه
۸	درصد انجام پروژه های تحول طبق برنامه	درصد	ماهیهانه	۸٪	براساس مجموع پروژه های تحول های کل ناحیه
۹	انجام پروژه های تحقیقاتی طبق برنامه	تعداد	ماهیهانه	۵٪	براساس مجموع پروژه های کل ناحیه
۱۰	امتیاز عملکرد کمیته بهبود	عدد	سه ماهه	۶٪	میانگین شاخص کمیته های واحدهای زیرمجموعه
۱۱	ضریب عملکرد پیشنهادات	عدد	ماهیهانه	۶٪	میانگین شاخص کمیته های واحدهای زیرمجموعه
۱۲	درصد مشارکت در مدیریت دانش	عدد	ماهیهانه	۸٪	براساس مجموع نفرات ناحیه
۱۳	تعداد جلسات کمیته تحول واحدی	عدد	ماهیهانه	۶٪	مجموع جلسات کمیته های اصلی و واحدی
۱۴	برگزاری جلسات بازنگری مدیریت	عدد	ماهیهانه	۶٪	مجموع جلسات کمیته های اصلی و واحدی
۱۵	درصد رفع عدم انطباق های ممیزی داخلی	درصد	ماهیهانه	۳٪	براساس مجموع عدم انطباق های ناحیه

### ۳-۵ - برنامه ریزی فعالیت های کمیته های تحول

در ابتدای هر سال واحد تضمین کیفیت و تعالی سازمانی برنامه اجرایی کلیه فعالیت های تحولی در سطح سازمان را در تقویم تحولی تهیه و پس از تایید مدیرعامل به کلیه کمیته ها ابلاغ می نماید. جلسات کمیته های تحول اصلی و واحدی طبق تقویم تحول تشکیل و موضوع جلسات می تواند هر یک از حوزه های تحولی شامل نظام پیشنهادها، مدیریت استراتژیک، پروژه های بهبود و تحول، مدیریت دانش، مشتری مداری و ... باشد. واحد تضمین کیفیت و تعالی سازمانی هر ماهه کارنامه تحولی هر کمیته اصلی و زیر کمیته های آن را محاسبه و برای مدیران کمیته های اصلی ارسال می نماید و مدیران کمیته های تحول اصلی نیز کارنامه عملکردی کمیته های تحول واحدی را برای روسای کمیته های واحدی زیر مجموعه خود ارسال می نمایند. پس از آن کمیته های تحول اصلی و واحدی در جلسات کمیته، روی شاخص هایی که از برنامه عقب هستند تبادل نظر نموده و اقدامات اجرایی و اصلاحی مورد نیاز را بر اساس جدول (۲) تعریف و اجرا می نمایند.

#### جدول شماره ۲ - جدول اقدامات اصلاحی

جدول اقدامات اصلاحی							
تسهیل کننده: .....				مدیر/رییس کمیته: .....			
شاخص محقق نشده	دلیل عدم تحقق	اقدام اصلاحی	مسئول	تاریخ شروع	تاریخ پایان	درصد پیشرفت	
						واقعی	برنامه

### ۴ - تشریح مدل مدیریت بهبود و تحول بر مبنای نوآوری در نظام جامع تحول

همانطور که اشاره شد نظام جامع تحول در شرکت فولاد مبارکه با هدف یکپارچه سازی نظام های تحول و مشارکت و همسوسازی اهداف آن با استراتژی ها و اهداف سازمان پایه ریزی شده است. همچنین در سال های اخیر در در استراتژی ها و اهداف سازمان در راستای فعالیت های مدیریت دانش به مقوله نوآوری توجه ویژه ای گردیده است. در این نوشتار با این دیدگاه مدل مدیریت بهبود و تحول بر مبنای نوآوری در نظام جامع تحول شرکت فولاد مبارکه اصفهان طراحی و ارائه گردیده است. در این مدل مطابق شکل (۲)، فرآیند مدیریت بهبود و تحول در بخشهای زیر نمایش داده شده است.



#### ۴-۱- جستجوی ایده

این بخش به مواردی مربوط می شود که زمینه را برای ارائه ایده در واحد ها فراهم می نمایند. جستجوی ایده ها در شرکت فولاد مبارکه به روش های مختلف و در قالب سیستم ها و نظام های متعددی انجام می گیرد که در مدل به برخی از آنها اشاره شده است و در ادامه به برخی موارد دیگر اشاره می گردد.

نتایج ارزیابی EFQM، نتایج ممیزی های داخلی و خارجی، تغییرات استانداردها، نتایج نظر سنجی کارکنان، نتایج نظر سنجی پیمانکاران، نتایج بهینه کاوی، آنالیز خرابی، گزارش های آموزش، گزارش بازدید ها و کنفرانس ها، جلسات تدوین اهداف و استراتژی، سیستم مدیریت فرآیندی و نقشه های فرآیندی، بانک دانش مشتریان، بررسی شکایات مشتریان

#### ۴-۲- دریافت ایده

- این بخش به کانال های دریافت ایده در شرکت اشاره دارد، کانال های اصلی دریافت ایده در شرکت به شرح زیر می باشد.
- نظام پیشنهادها: دریافت ایده های کاپزنی ( بهبود های کوچک)
- نظام گروه های بهبود (QCC): دریافت ایده های تخصصی برای حل مشکلات درون واحدی ( بهبود های متوسط)
- نظام پروژه های تحول (TQ): دریافت ایده های تخصصی برای حل مشکلات بین واحدی ( بهبود های بزرگ)
- نظام کارت سبز: دریافت ایده های مربوط به حل مشکلات ایمنی و اقدام فوری

#### ۴-۳- ثبت نوآوری

در شرکت فولاد مبارکه، سیستم کارتابل فرآیندی تحول در کنار سیستم کارتابل سازمان الکترونیک پیاده سازی شده است. کارتابل سازمان الکترونیک برای نامه نگاری های اداری و کارتابل فرآیندی تحول برای کلیه فعالیت های تحولی مانند ثبت و تعیین تکلیف پیشنهادها، پروژه های بهبود و تحول، ثبت نتایج ممیزی ها، نظام مشتری مداری داخلی، ثبت نتایج ممیزی ها و ... طراحی و اجرا شده است.



شکل (۲) - مدل مدیریت بهبود و تحول بر مبنای نوآوری در نظام جامع تحول



#### ۴-۴- ارزیابی نوآوری

در نظام جامع تحول شرکت فولاد مبارکه، یکی از وظایف اصلی کمیته های تحول، بررسی و تعیین تکلیف نوآوری هاست. بررسی پیشنهادها، بررسی و تصویب پروژه های بهبود و تحول، بررسی و تعیین تکلیف پروژه های تحقیقاتی، بررسی و تعیین تکلیف پروژه های مهندسی کارخانه و ... از جمله آنهاست.



### ۴-۵- اولویت بندی و تخصیص منابع

اولویت بندی، ارزیابی ریسک و تخصیص منابع در شرکت برای نوآوری هایی مانند پروژه های توسعه که احتیاج به منابع مالی قابل توجه دارند در کمیته ای متشکل از مدیران توسعه و معاونین مربوطه در شرکت تحت عنوان کمیته (PDC: Planning & Development Committee) انجام می گردد. همچنین این فرایند برای سایر پروژه هایی که منابع مالی کمتری نسبت به پروژه های توسعه نیاز دارند در کمیته ای به نام کمیته (EIG: Equipment Investment Group) انجام می شود.

### ۴-۶- اجرای نوآوری

نوآوری هایی که در کمیته های تحول مورد پذیرش و تصویب قرار می گیرند به یکی از روش های زیر اجرا می شوند.

- اجرای ساده: این روش اجرا برای پیشنهادهایی است که امکان اجرا در کف کارگاه را دارند و احتیاج به منابع مالی و همکاری بین واحدی برای اجرا ندارند و توسط یک درخواست کار یا همکاری چند نفر محدود انجام می گردند.
- اجرا در قالب پروژه های QCC, TQ: این روش اجرا برای نوآوری هایی است که احتیاج به همکاری بین واحدی و یا منابع مالی داشته و باید افراد زیادی از واحد های مختلف در مدت زمان نسبتاً طولانی برای اجرای آن همکاری نمایند.
- اجرا در قالب پروژه های مهندسی کارخانه و تحقیقاتی: این روش اجرا برای پروژه های اجرایی و تحقیقاتی است که نیاز به همکاری افرادی از خارج سازمان مانند اساتید دانشگاه ها یا شرکت های پیمانکاری را دارد. این پروژه ها پس از عقد قرارداد توسط پیمانکار با نظارت واحد مربوطه انجام می گردد.

### ۴-۷- نتایج و ارزش آفرینی

این بخش مربوط به نتایج نهایی نوآوری های اجرا شده در سازمان است که به صورت کاهش هزینه، صرفه جویی اقتصادی، بهبود فرآیند های داخلی، همکاری استراتژیک با رقبا، فروش دانش فنی به سایر شرکت ها و ... ظهور و بروز می نماید. قابل ذکر است که کلیه فرایندها و فعالیت های ذکر شده همسو با استراتژی های سازمان و استراتژی نوآوری و در راستای بهبود مستمر انجام گردیده و در هر یک از مراحل توسط زیر ساخت های فناوری اطلاعات (IT) پشتیبانی می گردد.

### ۵- نتیجه گیری

امروزه یکی از عوامل حیاتی بقای سازمان های درآمد ایجاد فرهنگ نوآوری و فراهم نمودن بستر های مناسب جهت رشد نوآوری در سازمان هاست. شرکت فولاد مبارکه در نظام جامع تحول خود سعی در یکپارچه سازی نظام های مشارکت و تحول و همسویی آنها با استراتژی سازمان نموده است. چرا که این نظام می تواند بستر مناسبی برای ایجاد فرهنگ نوآوری و رشد و شکوفایی نوآوری ها در سازمان گردد. در مدل مدیریت بهبود و تحول بر مبنای نوآوری در نظام جامع تحول، این فرآیند به صورت بخش های مختلف الگو سازی شده است. بر اساس این مدل ایده ها در سازمان در مسیر کیفی شکل مدل جریان پیدا می کنند و در مراحل مختلف پالایش می گردند و نوآوری های تایید شده در مراحل بعدی بر اساس دستورالعمل های موجود در سازمان اجرا می گردد. در گام نهایی نیز نتایج نوآوری ها توسعه یافته عمیق می یابند و تبدیل به ارزش می گردند. در برخی موارد نیز ممکن است ارزش های ایجاد شده به صورت دانش فنی به سایر شرکت ها ارائه گردیده یا منجر به همکاری های استراتژیک با رقبا و سایر شرکت ها گردد.



## مراجع

- [۱] استیفن پی رابینز و دیوید ای دی سنزو، مبانی مدیریت
- [۲] دکتر محمد احمدپور داریانی - کارآفرینی - تعاریف - الگوها - ناشر شرکت پردیس
- [۳] دکتر سید مهدی الوانی، مدیریت عمومی، نشر نی
- [۴] آقائی فیشانی، تیمور، خلاقیت و نوآوری در انسانها و سازمانها، نشر ترمه، تهران : ۱۳۷۷
- [۵] «توسعه سازمان» دانش بهسازی و نوسازی سازمان، دکتر جعفر ممی زاده، انتشارات روایت
- [۶] دکتر سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، مدیریت تحول در سازمان، انتشارات صفار
- [۷] دکتر محمدسعید تسلیمی، مدیریت تحول سازمانی، انتشارات دانشگاه تهران
- [۸] گلاسل، فریدریش، مدیریت تغییر سازمانی، ترجمه گروه مترجمان کار آفرینان بصیر
- [۹] رهنورد، فرج ا...، مدیریت مشارکتی، تئوری و عمل، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸
- [۱۰] پیتر دراگر، رشته علمی به نام خلاقیت، مترجم سیدصالح واحدی، مجله تدبیر شماره ۴۳
- [۱۱] علی نیلی آرام، خلاقیت و نوآوری در سازمان مجله تدبیر شماره ۸۵
- [۱۲] تراز ام امابایل، خلاقیت را چگونه از بین ببریم، مترجم حسین حسینی، مجله تدبیر
- [۱۳] زکی، محمدعلی، مقاله مدیریت تحول واثربخشی سازمانی، اصفهان مجموعه مقالات اولین کنفرانس ملی مدیریت تحول، اردیبهشت ۱۳۸۵
- [۱۴] علی اکبر جوکار، لطف اله فروزنده دهکردی، شناسایی عوامل موثر بر نوآوری سازمانی، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی، سال یازدهم
- [۱۵] گردشکار و دستورالعمل نظام جامع تحول شرکت فولاد مبارکه، تضمین کیفیت و تعالی سازمانی، ویرایش اول ۱۳۹۳
- [۱۶] Amabile, T. M. (۱۹۹۸). A Model of creativity and Innovation in Organizations Research in organizational behavior, ۱۰: ۱۲۳-۱۶۷
- [۱۷] John P.kotter,Dan S.Cohen,The Heart of Change, Real-Life Stories of How People Change Their Organization