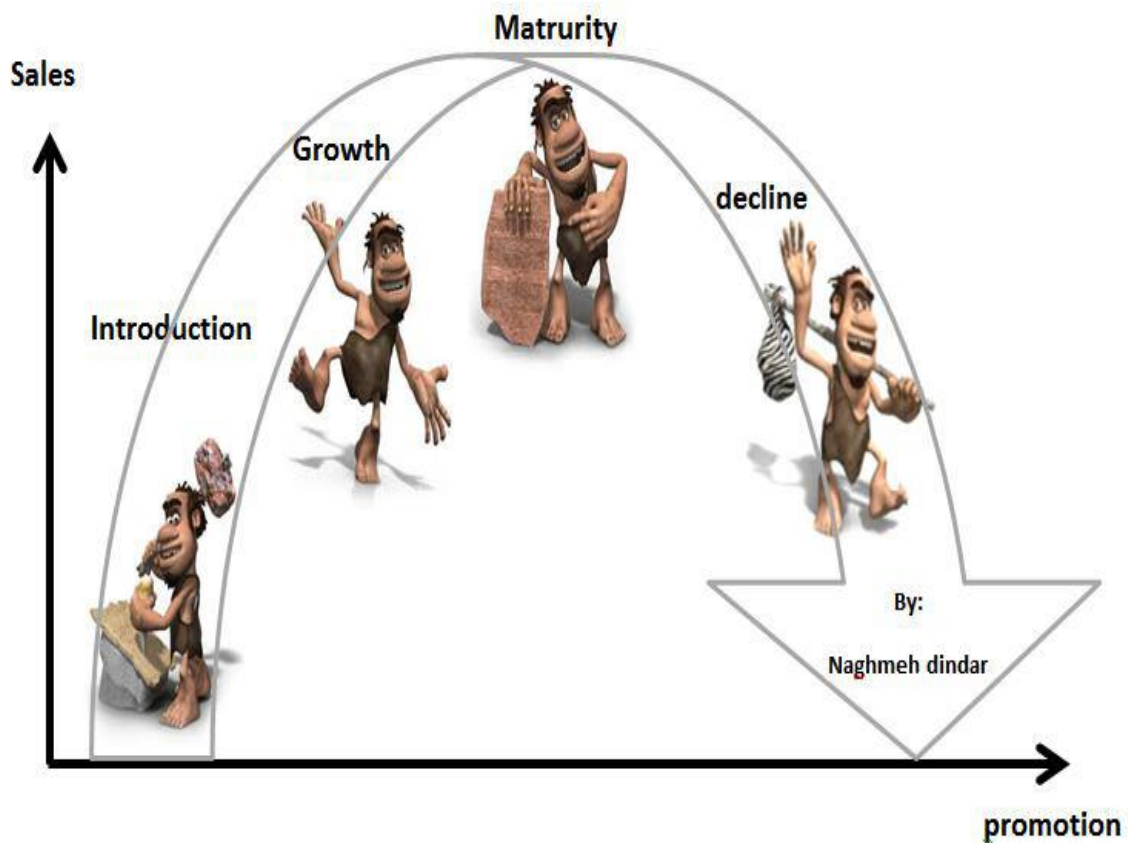




نشریه داخلی شرکت مهندسين مشاور فرآيند بهبود پارسيان

شماره سی و هشتم



پریمافاتحچهر

امیرعلی عرب پور

برایسون مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک را بررسی کرده و شرایط بکارگیری آنها را در بخش‌های عمومی و غیرانتفاعی مورد تحلیل قرار می‌دهد و در نهایت خود رویکردی ارائه می‌دهد که نتیجه بررسی خصوصیات مدل‌های قبلی و رفع نقاط ضعف آنها برای کاربرد در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی می‌باشد.

این مدل شامل یک فرایند پیوسته و تکرارپذیر می‌باشد که پیش از اتخاذ هر تصمیمی آغاز شده و پس از اجرای آن تصمیم ادامه می‌یابد.

۱۰ - برنامه عملیاتی یکساله

در این جا این فرایند در قالب ده مرحله شرح داده می‌شود. از خصوصیات این فرایند این است که نتایج حاصل از هر مرحله می‌تواند در بازنگری یا تکمیل مراحل پیش از آن مورد استفاده قرار گیرند.

(۱) توافق اولیه:

در این مرحله ضرورت برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان مورد برنامه ریزی بررسی شده و آشنایی با این نوع برنامه ریزی حاصل می‌شود. سازمانها، واحدها، گروهها یا افرادی که باید در برنامه ریزی درگیر شوند مشخص گردیده و توجیه می‌شوند. مراحل که در برنامه ریزی باید انجام شوند شرح داده می‌شوند. روش انجام برنامه ریزی، زمانبندی انجام، آیین‌نامه‌های مورد نیاز برای جلسات و نحوه گزارش‌دهی مشخص می‌گردند. منابع و امکانات لازم تعیین می‌گردند.

(۲) تعیین وظایف:

وظایف رسمی و غیررسمی سازمان «باید‌هایی» است که سازمان با آنها روبروست. در این مرحله هدف اینست که سازمان و افراد آن وظایفی را که از طرف مراجع ذیصلاح (دولت، مجلس و...) به آنها محول شده است شناسایی نمایند. شاید این هدف به ظاهر خیلی روشن باشد ولی این واقعیت در بیشتر سازمانها وجود دارد که بیشتر افراد اختیارات و وظایف سازمانی را که در آن مشغول بکارند نمی‌دانند و اساسنامه آن را حتی برای یکبار مطالعه نکرده‌اند. از طرف دیگر وظایف محول شده به سازمان عموماً کلی بوده و تمام فضای را که سازمان می‌تواند در آن فعالیت کند تعریف نمی‌کند. بنابراین ضروری است که با مطالعه وظایف مکتوب و مصوب سازمان اولاً با آن وظایف آشنا شد (که از این طریق بعضی از اختیارات و ذینفعان سازمان نیز شناسایی می‌گردند)، ثانیاً مواردی را که در حیطه اختیارات سازمان قرار می‌گیرند اما تا بحال کشف نشده‌اند، شناخت.

(۳) تحلیل ذینفعان:

ذینفع فرد، گروه یا سازمانی است که می‌تواند بر نگرش، منابع یا خروجی‌های سازمان تأثیر گذارد و یا از خروجی‌های سازمان تأثیر پذیرد.

ذی‌نفعان (محیط خارجی)

چرا ذی‌نفعان مهم هستند؟ چرا در شرکت‌های موفق دنیا، ذی‌نفعان اهمیت دارند؟

نمی‌توان هیچ مدیریت استراتژیکی را بدون بررسی و تحلیل و شناسایی ذی‌نفعان طراحی و هدایت کرد، برایسون در مدل خود، به این موضوع نیز توجه کرده است



۱۰ گام اصلی مدل بربایسون

۱ - توافق اولیه

۲ - تعیین وظایف

۳ - تحلیل ذی‌نفعان

۴ - تنظیم بیانیه ماموریت سازمان

۵ - شناخت محیط سازمان

۶ - تعیین موضوعات استراتژیک پیش روی سازمان

۷ - تعیین استراتژیها

۸ - شرح طرحها و اقدامات

(۴) تنظیم بیانیه مأموریت سازمان:

مأموریت سازمان جملات و عباراتی است که اهداف نهایی سازمان، فلسفه وجودی، ارزشهای حاکم بر سازمان و نحوه پاسخگویی به نیاز ذینفعان را مشخص می‌کند. علاوه بر این موارد، اختلافات درون سازمانی را مرتفع ساخته و بستر بحث‌ها و فعالیتهای سازنده و مؤثر را هموار می‌کند. توافق بر مأموریت سازمان، تمام فعالیتهای آن را همسو می‌سازد و انگیزش و توجه ذینفعان سازمان خصوصاً کارکنان آن را افزایش می‌دهد.

(۵) شناخت محیط سازمان:

اساس استراتژیک عمل کردن شناخت شرایط است. یک بازیکن موفق فوتبال علاوه بر اینکه از توانایی‌ها و وظایف هر یک از اعضای تیم خود آگاهی دارد، سعی می‌کند شرایط تیم مقابل و نقاط قوت و ضعف هر یک از افراد آن را دریابد و با داشتن این مأموریت در ذهن یعنی پیروز شدن در بازی، در هر لحظه بهترین حرکت را انجام دهد. برای اینکه یک سازمان نیز در رسیدن به مأموریت خود موفق گردد باید شرایط حاکم بر خود را به خوبی شناسایی نماید. در این مرحله، محیط خارجی سازمان در قالب شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی مورد بررسی قرار گرفته و نقاط قوت و ضعف آنها برای سازمان تعیین می‌گردند. در راستای شناخت محیط سازمان، در این مرحله محیط داخلی نیز در قالب ورودی‌ها، خروجی‌ها، فرایند و عملکرد سازمان مورد مطالعه قرار می‌گیرند.

(۶) تعیین موضوعات استراتژیک پیش روی سازمان:

این مرحله قلب فرایند ریزی استراتژیک است. موضوعات استراتژیک تصمیمات سیاسی و اساسی هستند که بر اختیارات، مأموریت، ارزشها، محصول یا خدمات ارائه شده، مراجعان یا استفاده‌کنندگان، هزینه‌ها، تأمین منابع مالی، سازمان یا مدیریت تأثیر می‌گذارد. هدف این مرحله تعیین انتخاب‌هایی است که سازمان با آنها مواجه است.

(۷) تعیین استراتژیها:

به منظور پرداختن به هر یک از موضوعات استراتژیک پیش روی سازمان باید اقداماتی صورت گیرد که در قالب برنامه‌ها، اهداف، طرحها و... بیان می‌شوند. این اقدامات استراتژی نامیده می‌شوند. در واقع استراتژی عبارتست از قالبی از اهداف، سیاستها، برنامه‌ها، فعالیتهای، تصمیمات یا تخصیص‌های منابع که مشخص می‌کنند سازمان چیست، چه کاری انجام می‌دهد و چرا آن را انجام می‌دهد. استراتژی‌ها می‌توانند تحت سطوح سازمانی، وظایف و محدوده زمانی متفاوتی تعریف شوند.

سازمان با محیط در ارتباط است و برای رسیدن به اهداف خود باید محیط را بشناسد و با شناخت درست از آن، جا یابی مطلوبی برای خود در آینده تصویر کرده و با برنامه ریزی استراتژیک به آن دست یابد

محیط خارجی شامل ۳ بخش می‌تواند باشد:

رقبا- فشارهای رقابتی و تحرکات رقبای کنسرسیوم‌ها

بررسی وضعیت مالیات - مشتریان - مخاطبان سازمان

محیط سیاسی و اجتماعی که سازمان در آن قرار دارد.

سازمان همانند یک تیم ورزشی است که هر اندازه قوی باشد، باید نسبت به تحلیل نقاط ضعف و قوت و فرصتهایی که تیم حریف در جریان رقابت برای او به همراه می‌آورد، آگاه باشد و برای برخورد با آن، همانند یک نظامی، برنامه مشخص و معلوم داشته باشد. بنابراین، برآیسون در این مرحله ما را به این مورد سوق می‌دهد که باید برای برنامه ریزی استراتژیک، همانند برخی از مدل‌های برنامه ریزی قبل از وی، محیط خارجی را شناخت.

ذی‌نفعان (محیط داخلی)

شناخت محیط داخلی سازمان نیز کمک زیادی برای رسیدن به اهداف برنامه ریزی استراتژیک می‌کند. برآیسون محیط داخلی را هم‌ردیف تحلیل محیط خارجی می‌داند و در مدل ارائه می‌کند. شناخت محیط داخلی، یعنی شناخت صحیح خود. یک ورزشکار در جریان رقابت ورزشی، باید نقاط ضعف و قوت خود را به خوبی بشناسد. بدون درک این موضوع، رقابت بی‌مفهوم خواهد بود. تا وقتی خود را شناسی، دیگران را نمی‌توانی به خوبی شناسی و تحلیل کنی. چه رقابت باشد چه در مسائل دیگر. این یک اصل مهم است. یعنی شناخت، از خود و درون شروع می‌شود. یعنی سازمان ابتدا باید خود را به خوبی بشناسد. شناخت خود به این معنی می‌باشد که به مسائل زیر توجه کند:

عملکرد - نتایج - تاریخ‌هایی که برای کارهای مختلف تعیین شده است بررسی شود

استراتژی موجود هر بخش و زیر مجموعه‌ها - موقعیت عمومی و کارکردهای هر واحد سازمانی تحلیل شود

منابع در دسترس اعم از tangible و intangible شناسایی شود.

اطلاعات و داده‌ها - گواهینامه‌ها - شایستگی‌ها و قابلیت‌های مادی و معنوی ارزیابی و بازشناسی شود.

این مرحله می‌تواند در قالب مرحله قبل، مرحله تعیین استراتژیها، انجام شود اما از آنجایی که کار برنامه ریزی استراتژیک با تعیین استراتژیها به پایان می‌رسد و اجرای آن در قالب تعریف طرحها و اقدامات و مدیریت استراتژیک برنامه تهیه شده انجام می‌شود این تفکیک صورت گرفته است. به عبارت دیگر از این مرحله به بعد از مدل برابسون مربوط به اجرای برنامه و مدیریت استراتژیک می‌گردد. در این مرحله به منظور اجرای هر یک از استراتژیهای انتخاب شده تعدادی طرح و اقدام تعریف می‌گردد.

(۹) تنظیم دورنمای سازمانی برای آینده:

در این مرحله، توصیفی از شرایط آینده سازمان در صورت بکارگیری استراتژی‌های تدوین شده و استفاده از تمام نیرو و منابع سازمان، ارائه می‌شود. این توصیف دورنمای موفقیت سازمان نامیده می‌شود که در آن شرحی از مأموریت، استراتژی‌های اساسی، معیارهای عملکرد، بعضی از قواعد تصمیم‌گیری مهم و استانداردهای اخلاقی مد نظر همه کارمندان ارائه می‌شود. در صورت تنظیم چنین دورنمایی، افراد سازمان خواهند دانست که چه انتظاری از آنها می‌رود، پویایی و همسویی انگیزه و نیروی افراد در رسیدن به اهداف سازمان به وجود آمده و نیاز به نظارت مستقیم کاهش می‌یابد.

(۱۰) برنامه عملیاتی یکساله:

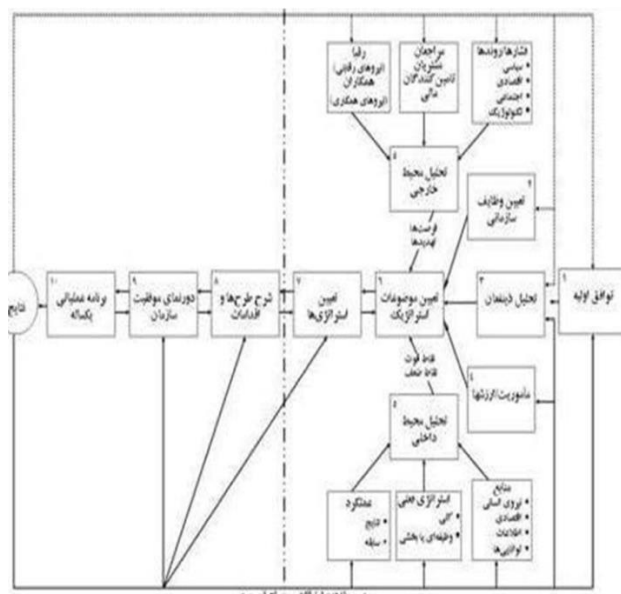
در این مرحله با استفاده از اطلاعات تدوین شده در مرحله هشتم و بر اساس اولویت‌های تعیین شده توسط تصمیم‌گیران، یک برنامه عملیاتی تهیه شده و بر اساس آن مدیریت و کنترل طرحها و اقدامات انجام می‌شود.

نمودار آمده در این بخش مراحل فرایند برنامه ریزی استراتژیک در قالب مدل برابسون را نمایش می‌دهد



جان ام. برابسون که بود؟

جان ام. برابسون استاد برنامه‌ریزی و امور عمومی در دانشگاه مینه‌سوتا و مدیر «مرکز تکنولوژی اطلاعات و پشتیبانی تصمیم گروهی» در این دانشگاه است. برابسون از سال ۱۹۸۳ تا ۱۹۸۹، معاون مرکز پژوهشهای مدیریت استراتژیک این دانشگاه نیز بوده است. او در سالهای ۱۹۸۶ و ۸۷، استاد مهمان مدرسه بازرگانی لندن، در سال تحصیلی ۹۴-۱۹۹۳، استاد مهمان بخش علوم مدیریت دانشگاه استراس‌لید، مدرسه برنامه‌ریزی دانشگاه آکسفورد بروکس، و کالج نوبلید دانشگاه آکسفورد بوده است. او درجه کارشناسی خود را در رشته اقتصاد در سال ۱۹۶۹ از دانشگاه کورنل و سه درجه دانشجویی دیگر خود را شامل کارشناسی ارشد در رشته خطمشی و اداره امور عمومی در سال ۱۹۷۴، کارشناسی ارشد در رشته برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای در سال ۱۹۷۴، و دکترا در رشته برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای در سال ۱۹۷۸ از دانشگاه ویسکونسین، مادیسون دریافت کرد. جان ام. برابسون تاکنون جوایز زیادی را به خاطر آثارش دریافت کرده است که از جمله آنها می‌توان به دریافت جایزه جنرال الکتریک در سال ۱۹۷۸ به خاطر پژوهش برجسته در برنامه‌ریزی استراتژیک از آکادمی مدیریت، و جوایزی برای بهترین مقاله‌ها در ژورنال انجمن برنامه‌ریزی آمریکا و ژورنال پژوهش و آموزش برنامه‌ریزی اشاره کرد. او علاوه بر تالیف کتاب مشهور برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمانهای عمومی و غیرانتفاعی یکی از مؤلفین کتاب رهبری برای مصالح عمومی بوده که جایزه تری مک آدام را به عنوان کار برجسته در پیشرفت بخش غیرانتفاعی دریافت کرده و به عنوان بهترین کتاب سال ۹۳-۱۹۹۲ توسط آکادمی مدیریت برگزیده شده است.



علیرضا احمدی
تئوری محدودیتها



قسمت دوم

سیر تکاملی تئوری محدودیتها	
دوره اول	معرفی جدول زمانی تولید بهینه
دوره دوم	تالیف کتاب "هدف"
دوره سوم	بروز مشکل دار معیار اندازه گیری
دوره چهارم	تالیف کتاب "این شانس نیست"
دوره پنجم	مساله زنجیر بحرانی
دوره ششم	تجدید حیات

دوره اول (۱۹۷۹-۱۹۸۴)

در این دوره گلدردت برای اولین بار "جدول زمانی تولید بهینه" را که بعد ها "تکنولوژی تولید بهینه" نام گرفت را معرفی کرد. وی یک برنامه ارائه کرد که در یک دوره کوتاه مدت خروجی کارخانه افزایش یافت. این برنامه زمانبندی از چهار عنصر تشکیل شده :

OPT و SERVE : حاوی الگوریتم هایی است که زمان بندی تولید را انجام می دهند

SPLIT و BUILDNET : داده های مورد نیاز برای زمان بندی را در فرمت های خاصی جمع آوری و مرتب می کنند.

دوره دوم (۱۹۸۴-۱۹۹۰)

گلدردت با پیاده سازی ده قانون توانست تا حدودی موج اعتراضات را کاهش دهد اما در واقعیت نمی شد کارایی را نادیده گرفت . از این رو با انتشار کتاب "هدف" تغییر تاکتیک داد.

گلدردت در کتاب هدف خود دو واژه هدف و شرط لازم را در کنار یکدیگر بیان می کند، هدف عبارت است از نتیجه یا حاصل کلی که همه تلاشها در جهت آن است و شرط لازم ، وضعیتی است که حصول نتیجه ای را تضمین می کند، به عبارت دیگر اگر شما تمام شرط لازم وقوع هدف را برآورده سازید به هدف دست می یابید.

تأثیر این کتاب بر دنیای کسب و کار به گونه ای بود که مجله معتبر Fortune آن را "رهبری برای صنعت" و مجله Business Week نیز آن را "یک اثر نبوغ آمیز" خواند

■ شرح مختصری از کتاب هدف : هدف کتابی است در قالب یک رمان که به بیان مشکلات تولید و پروسه برخورد با آنها می پردازد. الکس روگو مدیر یک کارخانه است و با مشکلات همیشگی تولید دست و پنجه نرم می کند

* کالاها با تاخیر به دست مشتری می رسند

* خروجی کم است

* هزینه ها زیاد و کارخانه ضرر ده است

* خطر نه تنها موجودیت کارخانه بلکه زندگی خانوادگی اش را هم تهدید می کند ، او و پرسنلش تصمیم می گیرند وضع را تغییر دهند ...

* رئیس بخش یک فرجه سه ماهه را برای متحول کردن کارخانه و بهبود آن به الکر روگو می دهد ، در صورت عدم تحول کارخانه تعطیل می شود

* جونا به عنوان مشاور الکس در طول داستان عمل می کند و با راهنمایی او کارخانه نجات پیدا می کند

* جونا مراحل را برای بهبود تعریف می کند که در ادامه به بررسی این مراحل خواهیم پرداخت

اولین موضوعی که مطرح شده مولد بودن productivity است . مولد بودن یعنی نزدیک کردن یک شرکت به هدفش . ولی تا هدف را پیدا نکنیم آیا مولد بودن معنی خواهد داشت ؟

اما یک شرکت هدف های زیادی دارد مثل آنچه که در تصویر ۱ می بینید .

ولی این موارد به تنهایی هف نیستند و تنها وسایلی برای نیل به هدفند . شرکت باید بتواند پول در بیاورد

هدف ما باید پول باشد

اما چگونه باید مولد بودن را اندازه گیری کنیم ؟

چگونه و از کجا بفهمیم در حال پول در آوردن هستیم؟

بر طبق حسابداری هزینه سه شاخص زیر بیانگر اندازه پول سازی هستند :

سود خالص (np) net profit

نرخ بازگشت سرمایه (roi) return on investment

نقدینگی (cf) cash flow

یعنی هدف پول در آوردن از طریق افزایش سود خالص در همان زمان افزایش نسبت سود به سرمایه و در عین حال افزایش نقدینگی است .

اما این اندازه گیری ها چندان با فعالیت های روزانه ای که در محیط اتفاق می افتد در ارتباط نیستند ، به همین دلیل یک سری اندازه گیری های جدید وجود دارند که این معیار ها علاوه بر بیان هدف و میزان نزدیک یا دور شدن ما از آن ، اجازه سنجیدن فعالیت های کارخانه را روزانه به ما می دهند . این معیارها عبارتند از :

۱- بازده : پولی است که از محل فروش بدست آمده است ← اندازه

گیری برای پول ورودی

۲- دارایی : بیانگر کل پولی است که سیستم برای خریدن آنچه قرار

است به فروش برسد سرمایه گذاری کرده است ← اندازه گیری

پول بلوکه شده

استخدم
افراد
خوب

بدرست
آوردن
سهام
بیشتری
از بازار

تولید انبوه

رضایت
مشتری

خرید مواد
خام یا
قیمت کمینه

تولید
محصولات
با کیفیت

تولید
محصولات
با بالاترین
راندمان

تکنولوژی
بالا

۳- هزینه عملیاتی: پولی است که سیستم برای تبدیل کردن دارایی به بازده هزینه می کند ← اندازه گیری پول خروجی .

چون می گوید :

کارخانه ای که همه افراد آن در حال کار کردن باشند بسیار غیر مولد است .

قطعات اضافی فقط در صورت وجود نیروی کار اضافی ساخته می شوند .

کارخانه متوازن شده به این معناست که تمام منابع موجود در آن دقیقاً با تقاضای بازار تنظیم شده اند .

ولی هیچگاه نمی توان یک کارخانه متوازن ایجاد کرد . چرا ؟

دلیل اصلی این است که هر چقدر به کارخانه متوازن نزدیک شویم به ور شکستگی نزدیکتر شده ایم . در صورت کم شدن ظرفیت تا حد تقاضای بازار ، بازده کاهش پیدا می کند و دارایی کالا رو به عرش می رسد و به خاطر بالا رفتن موجودی کالا هزینه انبار داری و جایجایی که یک هزینه عملیاتی است افزایش پیدا می کند . دو دلیل اصلی برای این موضوع وجود دارد که این دو پدیده عبارتند از :

- پیش نیازی کارها (وابستگی رویداد ها)
 - نوسانات آماری
- هدف بنیادین هر سازمان انتفاعی، پول سازی برای حال و آینده است ، بنابراین اتخاذ تصمیمی که سودآوری کوتاه مدت را افزایش داده ولی سودآوری بلندمدت را کاهش می دهد مغایر با هدف اصلی سازمان خواهد بود. بنابراین اگر شرکتی (سازمانی) سودآوری را به عنوان هدف برگزیند در این صورت رضایت مشتری، راهبری فناوری، مزیت رقابتی و افزایش سهم بازار همگی شرط لازم برای دستیابی به آن هدف خواهند بود.

نظریه تئوری محدودیت

فلسفه اصلی تئوری محدودیت ، استفاده بهینه از محدودیت ها و گلوگاههای تولیدی است . این تئوری به سیستم تولید شرکتهای صنعتی به عنوان رشته ای از فرآیندهای مرتبط ، مانند حلقه های یک زنجیر می نگرد . یک زنجیر هنگامی تقویت می شود که ضعیف ترین حلقه آن تقویت شود . معمولاً ساخت محصول با عبور از ایستگاههای مختلف تولیدی انجام می شود . گلوگاهها زمانی بوجود می آیند که ظرفیت تولیدی هریک از ایستگاههای فرایند تولید با یکدیگر متوازن نباشند . عدم توازن ظرفیت ایستگاههای فرایند تولید نمونه ای از محدودیت های داخلی است . علاوه بر این ، محدودیت های برون سازمانی مانند

نبود سفارش مشتری نیز می تواند بر عملکرد شرکت تأثیر بگذارد . پیام اصلی تئوری محدودیت این است که محدودیت ها عملکرد هر سیستم را تعیین می کنند و هر سیستمی دارای حداقل محدودیت ها است . به عبارت دیگر ، عملکرد هر سیستم را می توان از طریق ارزیابی مدیریت محدودیت ها تعیین کرد و هیچ سیستمی وجود ندارد که هیچ گونه محدودیتی نداشته باشد . تئوری محدودیت پیشنهاد می کند که شرکتها و سازمانها برای رسیدن به هدف نهایی خود که همان سود و وجه نقد کافی است ، به طور موثر محدودیت ها را مدیریت کنند . تئوری محدودیت مجموعه ای از معیارهای خاص است که **حسابداری عملکرد (توان عملیاتی)** نامیده می شود و اطلاعات لازم را برای تصمیم گیریهای مناسب مدیریت ارائه میکند .

۱- **عملکرد (توان عملیاتی) (Throughput):** تمامی پول جدیدی که به موجب فروش وارد سازمان می گردد و سازمان از آن سهم می برد؛

۲- **سرمایه گذاری در موجودی ها (Inventory):** پولی که سازمان صرف منابع غیراز نیروی انسانی می سازد و نهایتاً آن را تبدیل به دستیافت می کند.

۳- **هزینه های عملیاتی (Operational costs):** هزینه هایی که سازمان متحمل می شود تا موجودی را به دستیافت تبدیل کند.

۱- توان عملیاتی (عملکرد)

این تئوری تفاوت بین قیمت فروش و هزینه مواد مستقیم را توان عملیاتی تعریف می کند . تئوری محدودیت با هزینه دستمزد و سربار به عنوان یک هزینه ثابت برخورد می کند . این موضوع به ویژه در شرکت هایی که کارگران با مهارت خاص استخدام شده اند و نمی توان به آسانی در دوره زمانی کاهش تقاضای محصول ، آنان را اخراج کرد و با افزایش تقاضا ، دوباره آنان را به کار گرفت ، کاربرد دارد . بنابراین ، تئوری محدودیت این هزینه ها را به عنوان هزینه ثابت در نظر گرفته و برای محاسبه توان عملیاتی آنها را از مبلغ فروش کسر نمی کند .

در واقع ، توان عملیاتی مبلغی از فروش است که بواسطه عملکرد شرکت (ارزش افزوده) ایجاد شده است . آن بخش از مبلغ فروش که مربوط به پوشش هزینه مواد اولیه شرکت است به دلیل این که ارتباطی با عملکرد شرکت ندارد ، باید از فروش کسر شود .

این تئوری بر خلاف تصور عموم ، معتقد است که وجه نقد با انجام فروش ایجاد می شود نه به صرف تولید . مدیران برای ایجاد وجه نقد باید محصولاتی را که می توانند بفروشند ، تولید کنند نه اینکه بدون در نظر گرفتن تقاضای بازار تنها اقدام به تولید محصول کنند و باعث افزایش میزان موجودی شوند .

۲- سرمایه گذاری در موجودی ها

تئوری محدودیت مبالغ سرمایه گذاری شده در موجودی ها را به عنوان معیاری برای عملکرد مدیریت می داند. این تئوری موجودی ها را جوجه نقدی می داند که سیستم به قصد فروش در آن سرمایه گذاری می کند. حسابداری سنتی ساختمانها و ماشین آلات را نیز جزء سرمایه گذاری ها می داند اما، در تئوری محدودیت این مبالغ به دلیل اینکه از قبل و بدون توجه به نوع تولید و عملکرد مدیریت در این دارایی ها سرمایه گذاری شده است، آنها را به عنوان معیاری برای عملکرد تولید نمی داند. از طرف دیگر، این تئوری موجودیها را به عنوان سرمایه گذاری می داند و نه دارایی. زیرا، مدیریت با سرمایه گذاری اضافی در موجودی ها باعث ایجاد هزینه های اضافی مانند هزینه بهره دریافت وام برای خرید مواد، کمبود فضا، ضایعات، ناباب شدن موجودیها، هزینه حمل و دوباره کاری ها شده است.

همچنین هزینه فرصت از دست رفته ناشی از این سرمایه گذاری اضافی را باید مد نظر قرار داد. از این رو، در تئوری محدودیت این اعتقاد قوی وجود دارد که سطوح مازاد موجودی ها مانع از دستیابی شرکت به هدف اصلی خود می شود. این اعتقاد به طور دقیق منطبق با فلسفه تولید به هنگام است.

در تئوری محدودیت بهای تمام شده موجودی شامل هزینه های دستمزد مستقیم و سربار کارخانه نیست و تنها مبالغ پرداخت شده بابت خرید از فروشندگان را شامل می شود.

۳- هزینه های عملیاتی

هزینه های عملیاتی مبالغ صرف شده توسط سیستم برای تبدیل موجودی به عملکرد است. این هزینه ها شامل مواردی مانند هزینه کار مستقیم، هزینه توزیع و فروش، استهلاک، کیفیت و ... است. به عبارت دیگر، تمامی هزینه های لازم برای تبدیل مواد مستقیم به توان عملیاتی و عملکرد شرکت جزء هزینه های عملیاتی قرار می گیرد.

معیارهایی مانند توان عملیاتی (عملکرد)، میزان سرمایه گذاری در موجودی ها و هزینه های عملیات میتوانند مدیران را در رسیدن به هدف شرکت که همان سودآوری بیشتر است، کمک کند. بنابر این، مدیران باید سعی کنند در حالی که توان عملیاتی شرکت را افزایش می دهند (معیار اول)، سطوح موجودی و هزینه های عملیاتی (معیارهای دوم و سوم) را کاهش دهند. مدیران برای افزایش عملکرد، باید بر محدودیت ها متمرکز شوند. گلدراک و کس (۱۹۸۴) در کتاب خود به نام "هدف" پنج گام برای فرآیند به کارگیری مفاهیم تئوری محدودیت پیشنهاد کردند. دو پیش شرط یکی تعریف سیستم و شناسایی اهداف آن و دیگری تعریف معیارهایی که سیستم را به اهداف می رساند، برای استفاده از پنج گام مزبور تعیین کردند. در تعریف سنتی، بهره وری، نسبت ارزش خروجیهای ایجاد شده به پول صرف شده در طول پرپود، تعریف می شود و از جنبه دستیافت، موجودی و هزینه های عملیاتی می توان گفت، بهره وری برابر است با نسبت دستیافت به هزینه های عملیاتی. حال این سوال مطرح می گردد که در مسیر بهبود مستمر درازمدت، کدام یک از این ۳ شاخص استراتژیک باید مورد توجه قرار گیرد. نگرش سنتی و روشهای مرسوم بهبود بهره وری تمرکز بیشتری بر هزینه های عملیاتی داشته و سیستم تولید به موقع تمرکز بیشتری بر کاهش موجودی دارد، ولی تاچه حد می توان موجودی و هزینه های عملیاتی را کاهش داد از جنبه نظری حد پایین این دو شاخص صفر است و از آن کمتر نخواهد شد گرچه عملاً کاهش بیشتر این شاخصها نیازمند صرف تلاش و زمان بیشتری است ولی در مسیر بهبود مستمر دستیافت هیچ مانعی به چشم نمی خورد و بنابراین، در

مسیر بهبود مستمر کانون توجه باید بر روی دستیافت باشد، ولی این امر به معنای بی اهمیت بودن موجودی و هزینه های عملیاتی نیست. تمرکز دنیای سنتی روی کاهش هزینه های عملیاتی، به عنوان پارادایم سنتی دنیای هزینه شناخته می شود و تمرکز روی بهبود مستمر دستیافت پارادایم جدیدی را به وجود آورد که گاهی آن را دنیای دستیافت می گویند.

(■ الگواره) از یونانی: پارادیگما (paradeigma παράδειγμα)، به انگلیسی پارادایم، سرمشق و الگوی مسلط و چارچوب فکری و فرهنگی است که مجموعه ای از الگوها و نظریه ها را برای یک گروه یا یک جامعه شکل داده اند. هر گروه یا جامعه، «واقعیات» پیرامون خود را در چارچوب الگوهای که به آن عادت کرده تحلیل و توصیف می کند. پارادایم (paradigm) (از جدیدترین مفاهیمی است که وارد حوزه علوم و جامعه شناسی شده است. این مفهوم با نام فیلسوف و مورخ علم، تامس کهن (T.s.kuhn) (، مقارن است و اولین بار توسط وی در کتاب معروف او، ساختار انقلابهای علمی (The structure of scientific Revolutions) (، به کار گرفته شده است

الگووارههایی که از زمانهای قدیم موجود بوده اند از طریق آموزش محیط به افراد، برای فرد به صورت چارچوبهایی «بدیهی» در می آیند.

واژه پارادایم (Paradigm) نخست در سده پانزدهم و به معنی «الگو و مدل» مورد استفاده قرار گرفت. از سال ۱۹۶۰ کلمه پارادایم به الگوی تفکر در هر رشته علمی یا دیگر متون شناخت شناختی گفته می شود.

لغت نامه مریام وبستر این واژه را چنین تعریف می کند: «یک چارچوب فلسفی و نظری از یک رشته یا مکتب علمی در کنار نظریه ها، قوانین، کلیات و تجربیات به دست آمده که قاعده مند شده اند». به طور کلی چارچوب نظری و فلسفی از هر نوع.

بر اساس ایده توماس کوهن، پارادایم آن چیزی است که اعضای یک جامعه علمی با هم و هر کدام به تنهایی در آن سهیم هستند. مجموعه ای از مفروضات، مفاهیم، ارزش ها و تجربیات که روشی را برای مشاهده واقیعت جامعه ای که در آن سهیم هستند (به ویژه در رشته های روشنفکرانه) ارائه می کند. بر اساس ایده کوهن، پارادایم اصطلاح فراگیری است که همه پذیرفته های کارگزاران یک رشته علمی را دربر می گیرد و چارچوبی را فراهم می سازد که دانشمندان برای حل مسائل علمی در آن محدوده استدلال کنند. کوهن معتقد است پارادایم یک علم تا مدت های مدید تغییر نمی کند و دانشمندان در چارچوب مفهومی آن سرگرم کار خویش هستند، اما دیر یا زود بحرانی پیش می آید که پارادایم را در هم می شکند و دگرگونی علمی به وجود می آید که پس از مدتی پارادایم جدیدی به وجود می آورد و دوره ای جدید از علم آغاز می شود و در جهان بینی علمی دگرگونی به وجود می آید.

کوهن تئوری جاری را پارادایم نمی نامد، بلکه جهان بینی موجود را که آن نظریه در قالب آن شکل گرفته و همه کاربردهایی که از آن حاصل شده است را پارادایم می نامد.

برای روشن تر شدن موضوع دو تعریف مطرح میکنیم:

تعریف یک: پارادایم در واقع همان برداشت ذهنی، الگوی فکری، چارچوب ذهنی و... و همان عادات فکری ما می باشد که باعث می گردد ما از الگوی رفتاری خاصی بیشتر تبعیت کنیم. یعنی بطور مثال اگر من عادت به پرخوری و یا کم خوری دارم بخاطر اینکه از پارادایم فکری پرخوری و یا کم خوری برخوردارم. و یا اگر من عادت دارم در کارهای منظم باشم، خوش قول باشم، و یا برعکس نا منظم و بد قول باشم و ... بخاطر این است که من از چنین پارادایم هایی

برخوردار هستیم. پارادایم هایی که بعضا خوب، مثبت و سازنده و یا برعکس منفی و یا تخریبی هستند.

تعریف دو: پارادایم را می توان معادل فهمیدن حقیقت چیزی دانست. یعنی هنگامیکه شما از حقیقت چیزی سر در می آورید، به پارادایم جدیدی دست یافته اید بطور مثال تا قبل از گالیله، همه فکر می کردند زمین ثابت و بقیه سیارات بدور آن می چرخند، چرا که واقعیت حرکت خورشید از شرق به غرب چنین فهمی را ایجاد می کرد، اما گالیله زودتر از دیگران به این حقیقت دست یافت که ما به دور خورشید می چرخیم و لذا پارادایم ما را نسبت به زمین عوض نمود.

فهمیدن پارادایم به چه دردی می خورد؟

تغییر پارادایم (Paradigm Shift) ، بدیهی است که درک حقیقت هر چیزی کمک بسزایی به شناخت بیشتر می کند و هنگامیکه حقیقتی برایمان برملا می گردد به فهم جدید می رسمیم که باعث تغییر نگرشمان می گردد. اساسی ترین روشی است که برای تغییر دادن آدمی تا کنون شناخته شده است. یعنی با تغییر پارادایم یک آدم می توان، طرز رفتار و یا برداشت وی را بطور اساسی تغییر داد و انگار که دکمه راه اندازی مجدد (Reset) فردی همچون کامپیوتر فشرده شود، و طرف نگاهی مجدد به موضوعی پیدا کند.

شما می دانید که در دنیای مدیریت یکی از سخت ترین کارها تغییر دادن طرز فکر پرسنل می باشد در حین اینکه بسیار هم بدان نیاز داریم. اما من مدیر که تغییر دادن خودم بسیار سخت است، چگونه می توانم طرز فکر همکارانم را آنگونه که دوست دارم و مناسب سازمان و یا کارم می دانم، تغییر دهم؟ من مدیری که نه تخصص روانشناسی دارم و نه قرار بوده است که داشته باشم. اما وقتی استراتژی خاصی را دنبال می کنم که نیازمند تغییر رفتار همکارانم می باشد، واقعا چالش بزرگی را حس می کنم. انگار که من از کره دیگری آمده ام و آنان مطلع به کره دیگری هستند و با دو زبان متفاوت با هم حرف می زنیم. حال موضوع پارادایم چه کمکی به من می کند؟

یک پارادایم اشتباه ولی واقعی: در اغلب سازمان های ایرانی، پارادایم اشتباه و ناکارآمدی در خصوص اجرای کارها وجود دارد که بنظر می رسد ریشه در فرهنگی ضعیف کاری دارد و تغییر دادن آنها امکان پذیر نمی باشد. برخی (شاید هم باید گفت اغلب) مدیران اذعان می دارند که همکارانشان، از تاخیر، تعلل، بی انضباطی، کم سواد، بی تفاوتی، نیمه کاری، بی یا کم مسئولیتی، فرار از پاسخگویی، عدم پذیرش اشتباه، عدم تمایل به یادگیری، راحت طلبی و... دیگر رفتارهای ضد کاری برخوردارند و اذعان می دارند آنان درست کار نمی کنند و متاسفانه اینگونه رفتارهای ضد ارزش کاری در تمامی سطوح قابل رویت می باشد.

حال بعنوان یک مدیر، با این جماعت چکار می توان کرد؟!!!!

راهکاری برای تغییر پارادایم :

اولا، باید بدانید پارادایم اجرا توسط منابع انسانی از سه منبع زیر نشات می گیرد:

۱. استراتژی : یعنی اگر یک سازمان استراتژی درستی را انتخاب نکرده باشد و یا تعهدات خود را بخوبی درک نکرده باشد، از همان اول اجرای درست را به چالش کشیده است. بعنوان یک مدیر موظفید مسیر درست را ترسیم نمایید یعنی با انتخاب استراتژی درست برای افراد حاضر در سازمان این طرز فکر (پارادایم) را ایجاد کنید

که شما می دانید به کجا می خواهید بروید و مقصد کاملا شفاف است.

۲. عملیات کاری: اگر سازمانی نحوه درست انجام دادن کارها را نداند و یا از دانش فنی لازم برخوردار نباشد بر اجرای همه اثر می گذارد. بعنوان یک مدیر باید مطمئن شوید که کارکنان می دانند چگونه کارها را انجام دهند. و این یعنی اینکه اگر نحوه انجام کارها را بدانید برای افراد این طرز فکر (پارادایم) را ایجاد می کنید که شما بر کارتان سوارید و خوب بلدید چگونه کار کنید.

۳. افراد حاضر در سازمان: همه افراد حاضر در یک سازمان وقتی تمرکز داشته باشند یکجور کار می کنند و وقتی تمرکز نداشته باشند یکجور دیگر. بعنوان یک مدیر باید کاری کنید که تمرکز خوبی داشته باشند (ایجاد پارادایم تمرکز). بطور مثال همه افراد هنگام ترک منزل خود، سه چیز را بطور روزانه چک می کنند تا به مشکل برخورد نکنند: پول نقد، دسته کلید و موبایلشان، درسته؟ حالا همین افراد وقتی وارد محیط کارشان می شوند چه اموری را باید چک کنند تا در طی روز، هفته و یا ماه، خود و یا سازمان به مشکل بر نخورند؟

اغلب افراد حاضر در یک سازمان، در زندگی خانوادگی خود درگیر یک کار گروهی هستند که امور زندگی را جلو ببرند. آنان برای این کار از پارادایم هم افزایی استفاده می کنند حتی اگر خود ندانند. یعنی هر یک سعی می کنند سهم خود را ایفا نمایند، هریک سعی می کنند به دیگری و نتیجه کارهایشان اعتماد کنند، هر یک سعی می کنند نقش خود را خوب بفهمند و ایفا نمایند و هر یک سعی می کنند در مورد امور خانواده پاسخگو باشند. حال بعنوان یک مدیر از خود بپرسید که آیا روشی دارید که افراد در محیط سازمانی بتوانند بخوبی خانواده، هم افزایی کنند. یعنی از پارادایم هم افزایی سازمانی بطور فرموله شده برخوردارند؟

دوما: لازم است بدانید پارادایم اجرایی خود شما بعنوان یک مدیر بسیار اثر گذار است. چه یک مدیر دولتی باشید و چه یک مدیر بخش خصوصی ، همکاران شما از طرز فکر ، نگاه و پارادایم شما نسبت به اجرای امور متوجه خواهند شد و نسبت به آن واکنش نشان می دهند. هر فردی در مواجهه با یک مدیر جدی و مصمم به کسب نتیجه یک نوع واکنش دارد و نسبت به یک مدیر راحت طلب و بی انگیزش یک واکنش دیگر (.

اولویت های مدیریت در سه نظام سنتی، تولید به موقع ، و تئوری محدودیت ها		
نگرش تئوری محدودیت ها	نگرش تولید به موقع	نگرش سنتی
۱- افزایش دستیافت	۱- کاهش موجودی	۱- کاهش هزینه های عملیاتی
۲- کاهش موجودی	۲- افزایش دستیافت	۲- افزایش دستیافت
۳- کاهش هزینه های عملیاتی	۳- کاهش هزینه های عملیاتی	۳- کاهش موجودی

در ادامه به موانع حرکت به سمت دنیای دستیافت خواهیم پرداخت .