

# الگوبرداری از بهترین‌ها

تهیه و تنظیم: دکتر محمد آهنچی

## چکیده

در شماره قبل؛ فنون بهبود کیفیت جامع و بازمهندسی یا مهندسی مجدد به عنوان یکی از روش‌های بهبود کیفیت مورد بررسی قرار گرفت و وعده داده شده که در شماره بعد به معرفی الگوبرداری از بهترین‌ها به عنوان یکی از شاخص‌های تدوین راهکار بهینه در بهبود کیفیت معرفی گردد. از آنجایی که باز مهندسی یک چرخش کامل نسبت به وضع موجود و یک بازنگری کلی درباره همه چیز مؤسسه از نقطه صفر به منظور ارتقای بهره‌وری و کیفیت جامع می‌باشد، ضروری است که در جهت این بهبود و ارتقای یکبار، راهکارها و الگوهای در زمینه‌های مختلف به عنوان شاخص مورد توجه قرار گیرد. در بحث الگوبرداری از بهترین‌ها، در واقع، مطالعه روش‌ها، فنون و فرآیندهای کاری سازمان خود و مقایسه آن با سازمان‌های مشابه داخلی و خارجی است به گونه‌ای که بتوان الگوهای مناسبی را جهت این تحول ریشه‌ای و همگانی شناسایی و پیشنهاد نمود. لذا، در این مقاله روش‌های مختلف الگوبرداری رایج در جهان و چگونگی سنجش و مقایسه واحدهای خودی با واحد الگو و راه کشف و شناسایی فاصله و شکاف بین واحد خودی و الگو و برطرف کردن فاصله ارائه شده است.

## مقدمه

این واژه قبل از این که در ادبیات و نوشته‌های سازماندهی و مدیریت مطرح باشد، در علوم مهندسی به‌ویژه در مهندسی ژنتیک، مهندسی ساختمان و نقشه برداری مورد استفاده قرار گرفته است؛ از جمله، در استفاده از سازوکار عملکرد مغز انسان در تصمیم‌گیری‌ها و ابزارهای رایانه‌ای به منظور طراحی و ایجاد سیستم‌های خبره، یا استفاده از سازوکار حسی خفاش برای آشکار کردن اجسام مقابل، در طراحی و توسعه رادار، استفاده از سازوکار حسی مار زنگی و کاربرد آن در طراحی و ساخت اشعه مادون قرمز برای تشخیص هدف‌های نظامی و نظایر آن. در سازماندهی، الگوبرداری به عنوان شاخصی در مقایسه و تطبیق موقعیت‌های سازمانی، استفاده می‌شود.

در دهه اخیر، با بحث داغ بازمهندسی در رشته‌های سازماندهی و مدیریت، بحث الگوبرداری نیز در این رشته‌ها قوت گرفت و کاربرد گسترده‌ای یافت و دانشمندان تعاریفی از آن را مطرح نمودند که تقریباً دیدگاه آنها یکسان بود.

الگو برداری از بهترین‌ها در واقع یکی از تمهیدات جدیدی است که به‌ویژه در تجدید ساختار، سازماندهی و بازنگری سیستم‌ها و روش‌ها کاربرد وسیعی پیدا کرده و به عنوان یک راهکار بهینه مورد استفاده قرار گرفته است. اما قبل از این که به بحث اصلی بپردازیم. لازم است تعاریف مختلفی که صاحب نظران و اندیشمندان از این واژه ارائه کرده‌اند را در این جا بیاوریم که آن تعاریف به شرح ذیل می‌باشند:

- الگو برداری؛ یعنی، جستجو برای یافتن بهترین طرح‌ها، تجربیات و عملکردها در زمینه صنایع، لجستیک و خدمات برای دستیابی با بالاترین سطح بهره‌وری و کسب ارزش افزوده؛

- الگو برداری عبارت است از: «توجه خاص به متغیرهای تأثیر گذار محیط خارجی بر عملکرد واحدهای داخلی و همین‌طور توجه به فعالیت‌های درونی و تخصصی به منظور اصلاح و بهبود»

- الگوبرداری عبارت است از: مقایسه و ارزیابی سیستم‌های خود با سیستم‌های دیگران، به‌ویژه، رهبران صنعت به منظور کشف تجربیات و نقاط برجسته آنها که سبب موفقیت گردیده است و استفاده از تجربیات آنها در سیستم‌های خودی؛  
- الگوبرداری عبارت است از: «تلاش برای استفاده از الگوهای برتر در کیفیت و بهره‌وری»؛

- الگوبرداری عبارت است از: یک پژوهش منظم و برنامه‌ریزی شده به منظور کشف بهترین الگوها به‌ویژه در مؤسساتی که نیاز به اصلاحات اساسی و بنیادی دارند.

## ۱- الگوبرداری

الگوبرداری در واقع عبارت است از: مطالعه و امکان‌سنجی خود در مقابل سازمان‌های موفق در جهان به منظور کشف نارسایی‌ها و برطرف کردن و اصلاح تنگناها و بهبود عملکردها. بدین ترتیب در الگوبرداری سه شاخص مهم مطرح است؛

× مقایسه‌برداری؛

× مقایسه سنجی؛

× محک زنی.

طبق تعاریفی که گذشت و نکات مشترکی که در تعاریف مشاهده گردید. باید ادعا کرد الگوبرداری، در واقع، یک بستر فکری در بازنگری اساسی تشکیلاتی است که از انگیزه کمال طلبی انسان که پیوسته دنبال بهترین‌هاست نشأت می‌گیرد.

گرچه، عده‌ای از صاحب نظران اعتقاد دارند که نمی‌توان حاصل و دسترنج سایر مؤسسه‌ها و سازمان‌ها و افراد را که برای

دسترسی به آن متحمل ضرر و زیان شده‌اند و وقت و انرژی زیادی صرف کرده‌اند را مورد استفاده قرار داد، ولی در پاسخ باید گفت که اولاً فناوری اطلاعات و تجربیات موجود جهانی متعلق به یک فرد یا مؤسسه خاصی نیست، بلکه متعلق به تمام جامعه بشری است.

حتی خود مؤسسه‌ای که از آن الگوبرداری می‌شود، این اطلاعات و دانش را از ذخائر اطلاعات، علوم و فناوری جهانی و دیگران که حاصل تلاش دانشمندان در طول قرون و اعصار است برداشت نموده‌اند و در ثانی الگوبرداری مطلق جوابگو نیست بلکه باید با ارزش‌ها و فرهنگ بومی و سازمانی که می‌خواهد از آن بهره‌برداری نماید همساز گردد. علی‌هذا با توضیحاتی که مطرح شد، استفاده از تلاش دیگران برای بهبود سازمان که خود بهبود جامعه را در نهایت در بردارد؛ امری است بدیهی و تنها از این طریق است که جوامع بشری راه رشد و پیشرفت را طی می‌نمایند و این چرخه یادگیری و پیشرفت استمرار پیدا می‌کند. یا به تعبیر «پیتر سنگله» اندیشمند معاصر مدیریت، یادگیری در واقع حاصل جمع دانش‌ها معلومات و عمل است.

طبیعی است که در استفاده از این مفاهیم، این پیش فرض را نیز باید پذیرفت که همیشه الگوی بهتری نسبت به وضعیت ما وجود دارد، و هیچ‌وقت نباید تنها به خود و امکانات موجود خود اکتفا کرد و اگر این واقعیت پذیرفته شود، آن وقت است که مؤسسه به دنبال بهترین‌ها تجسس کرده و از آن بهره‌برداری می‌نماید. مضافاً آن‌که شناخت الگوهای برتر، به مؤسسه امکان توسعه و ایجاد تفکرهای حتی بهتر و مناسب‌تر از آن الگورا میسر و فراهم می‌نماید و به همین دلیل است که این روزها بحث «طوفان مغزی» به عنوان یکی از فنون بسیار مهم کشف راهکار به‌منظور سازگاری با تغییر مطرح است.

در واقع، می‌توان چنین ادعا کرد که گسترش تفکر الگوبرداری در این دهه به‌طور طبیعی واکنش یک تحول و تکامل طبیعی در مفاهیم رقابت، تحلیل عوامل موفقیت یا عدم موفقیت، استفاده از فنون‌های پیشرفته و همین‌طور برنامه‌های افزایش کیفیت و بهره‌وری مثل مدیریت کیفیت جامع (TQM) در مؤسسه‌ها می‌باشد. بنابراین به‌منظور تسلط بر موانع و حل مسائل و مشکلات و بالابردن کیفیت و بهره‌وری به‌منظور استمرار فعالیت‌های مؤسسه به صورت مؤثر و مطلوب، الگوبرداری از بهترین‌ها، می‌تواند به عنوان یکی از راه حل‌ها مورد استفاده قرار گیرد.

این تفکر، ابتدا بدین ترتیب آغاز گردید که معیارها و شاخص‌هایی برای اندازه‌گیری پیشرفت کسب و کار به‌ویژه در زمینه امور مالی مثل هزینه و فروش و سایر نسبت‌های بیست و چهار گانه مالی وجود داشت و این امر به سازمان‌های صنعتی و خدماتی این امکان را داد که بتوانند با توجه به این شاخص‌ها خود را با هم‌تاهای خود در صنعت و خدمات این امکان را داد که بتوانند با توجه به این شاخص‌ها خود را با هم‌تای خود در

صنعت مربوطه مقایسه نموده و نقاط قوت و ضعف خود را با هم‌تاهای خود در صنعت مربوطه مقایسه نموده و نقاط قوت و ضعف خود و نقاط مثبت و ضعف مؤسسات مشابه که سبب موفقیت یا عدم موفقیت آنها شده است را بشناسند.

به شعار شرکت زیراکس در این مورد و در زیر توجه نمائید.

هدف ما این است که هر چه را که هر کسی بهتر انجام

می‌دهد ما نیز بتوانیم به همان خوبی انجام دهیم.

Anything Anyone else  
Can Do Better We Should  
At Least Aim To  
Do Equally Well.

## ۲- فرآیند الگوبرداری

در فرآیند الگوبرداری، ابتدا سازمانی که در نظر است از آن الگوبرداری شود مشخص می‌گردد. امر تشخیص با تحقیق و تفحص در گزارش‌های مالی سالیانه و یا سایر گزارش‌های مؤسسه‌های مشابه و سهم بازار و شناخت بهترین آنها آغاز می‌گردد.

بعد از عمل شناخت، کار کشف نقاط برجسته و تطبیق کار این مؤسسات با مؤسسه‌های مشابه و مؤسسه خودی صورت می‌گیرد. این تجسس و کندو کاو و این فرآیند به‌منظور شناخت بهترین‌ها می‌باشد.

بعد از این که بهترین‌ها شناخته شد، قدم بعد مقایسه کارها و عملیات خود با این بهترین‌ها می‌باشد. این کار راه‌های بهبود عملکرد را نشان می‌دهد و در اختیار مؤسسه می‌گذارد. بنابراین، یک باز مهندسی روی مأموریت، راهبردها، اهداف، سیاست‌ها، تشکیلات، کیفیت و کمیت تولیدات و خدمات و بالاخره هزینه‌ها و امور نیروی انسانی به عنوان شاخص‌های مورد مقایسه صورت می‌پذیرد. رکن اساسی و اصلی در این بازنگری ارباب رجوع و مشتری‌ها می‌باشند که مؤسسه درصدد است ارزش‌های مورد توجه مشتری‌ها را کشف کند و زودتر از رقبا آن را پیاده و در اختیار آنها بگذارد.

شک نیست که مؤسسه در این الگو برداری می‌تواند علاوه بر اهداف خویش، موضوعات و مطالب بسیار گسترده دیگری را نیز از شرکت برتر کسب کند. ولی طبعاً این امر هزینه‌بر، انرژی‌بر و غیر ضروری است. بنابراین، مؤسسه باید به فکر الگوبرداری از آن بخش‌هایی باشد که در موفقیت یا عدم موفقیت خویش نقش کلیدی و اساسی دارند. به‌منظور تحقق این امر، ضروری است که مؤسسه به سؤال‌هایی، از قبیل؛ این که فعلاً در کجا هستیم؟ چگونه می‌توانیم مانع را از سر راه برداریم؟ چه اقداماتی باید

انجام دهیم تا به هدف نهایی دست یابیم؟ و سؤال‌هایی از این قبیل.

اما نکته اساسی که بیشتر در الگوبرداری مورد توجه قرار می‌گیرد این است که هر عملی یا عملیاتی که بتوان آن را اندازه‌گیری نمود و قابل رقابت باشد، می‌تواند مورد مقایسه و سنجش قرار گیرد. سازمان باید به وضعیت خود آشنایی عمیق و کامل داشته باشند و اهداف خودش را دقیقاً دنبال کند، تا بتواند روی عملیات اصلاحی تمرکز نماید.

از آنجایی که هدف اصلی تأیید بیشتر شرکت‌ها و مؤسسه‌ها رضایت ارباب رجوع و مشتری است و این هدف به کیفیت تولیدات، خدمات، سرعت در عمل، قیمت تولیدات و خدمات و سهولت دسترسی بستگی دارد و دیگر این که عوامل مذکور خود نیاز به مطالعه دقیق‌تر هزینه تمام شده، سیستم انبار، سیستم تعمیر و نگهداری، سیستم کارگزینی و نظایر آن ارتباط پیدا می‌کند. لذا می‌توان تمرکز در الگوبرداری و هدف‌های بازنگری را در رابطه با این عوامل تعیین نمود.

با این وصف تا مؤسسه به وضعیت خویش کاملاً آشنا نباشد و اهداف باز مهندسی و الگوبرداری را دقیقاً تعیین نکند، نمی‌تواند خودش را با سازمان‌ها و مؤسسات مشابه مقایسه کند زیرا، اگر ما ندانیم کجا خواهیم رفت و مقصد کجاست؟ تمام راه‌ها، راه ماست و این کار غیر عملی است.

از طرف دیگر، تنها شناخت وضعیت داخلی کافی نیست. بلکه متغیرهای متعددی در پیرامون هر سازمانی وجود دارد که در کنترل و اختیار سازمان نیست ولی روی فعالیت‌ها و عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد؛ بنابراین، شناخت این متغیرها به‌ویژه آنها که تأثیر گذاری شدیدی روی ساختار و عملیات سازمان دارند، بسیار مهم و ضروری می‌باشد.

بدین ترتیب می‌توان نتیجه گرفت که عملیات الگوبرداری ویژگی‌های زیر را در بر دارد:

۱-۲- واقف شدن بر نقاط قوت و ضعف و محدودیت‌های خود؛

۲-۲- واقف شدن بر نقاط قوت و ضعف مؤسسه‌های مشابه؛

۳-۲- شناخت بهترین الگو و بهترین‌ها؛

۴-۲- تصمیم‌گیری به‌منظور تغییر و تحول؛

۵-۲- کمک به عملیات تغییر و تحول در مؤسسه و حتی با شتاب کردن و سرعت بخشیدن به آن؛

۶-۲- در اختیار گذاردن نگرش و بینش جهانی و خارج شدن از چارچوب امور داخلی مؤسسه به کسانی که عملیات تحول را انجام می‌دهند؛

۷-۲- تدوین و اجرای الگو؛

۸-۲- بالا بردن کیفیت و ارتقای بهره‌وری.

از این جهت می‌توان گفت که الگوبرداری از بهترین‌ها هم می‌تواند در بهبود تدریجی و هم در بازمهندسی یعنی بهبود کلی و سریع مورد استفاده قرار گیرد.

در بهبود تدریجی این تفکر حاکم است که چیزی مثل روش‌ها، ابزارها، فنون‌ها، سیستم‌ها، مقررات در تمام بخش‌ها و واحدهای سازمانی یکباره و با هم از کار باز نمی‌ایستند و نیاز به بازمهندسی پیدا نمی‌کنند. بلکه تغییرات محیط به ویژه تغییرات به فناوری و اجتماعی و اقتصادی ممکن است روی بعضی از واحدهای سازمانی تأثیر گذارد. مثلاً ژاپنی‌ها معتقدند که هر روز باید نسبت به روز پیش بهتر بود و تفکر بهبود تدریجی را پیشنهاد می‌نمایند. در حالی که در تفکر بازمهندسی، این اندیشه حاکم است که براساس نگرش سیستمی هر واحد سازمانی تحت تأثیر عملیات و فعالیت‌های واحدهای دیگر سازمان قرار می‌گیرد و در بلند مدت براساس چرخه عمر سازمان و حتی عمر تولید، سازمان به نقطه‌ای می‌رسد که همه چیز به سوی سراشیبی حرکت می‌کند و افت کلی پیدا می‌نماید و در سازمان با وضعی که برایش پیش آمده قادر به ادامه حیات نیست و همه چیز باید مورد بازنگری مجدد (بازمهندسی) قرار گیرد.

اما بازمهندسی این است که در نقطه X که نقطه افول و سرازیری عمر تولید یا فرسودگی و پیری سازمان فرا می‌رسد، موضوع بازمهندسی و به تبعیت از آن الگوبرداری شروع می‌شود و همه چیز مجدداً از نقطه صفر آغاز گردد.

معمولاً معیارهایی که این حالت و اعلام خطر را توجیه و تبیین می‌کند، عبارتند از: افزایش قیمت تمام شده، عدم رضایت ارباب رجوع و مشتری‌ها، عدم رضایت کارکنان، کاهش سود بازار، افزایش سرعت ارائه خدمات، افزایش ضایعات و نظایر آن. به‌طور خلاصه در فرآیند الگوبرداری باید به موضوع‌های زیر به صورت دقیق توجه نمود:

× بررسی وضعیت مؤسسه و شناخت خود: شامل شناخت امکانات، نقاط قوت، نقاط ضعف، محدودیت‌ها، تهدیدها و فرصت‌ها؛

× شناخت مؤسسه‌های مشابه؛

× تصمیم در مورد این که چه مواردی باید در الگوبرداری مورد بررسی قرار گیرد و تعیین مقیاس اندازه‌گیری؛

× شیوه‌های جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات؛

× نتیجه‌گیری و اجرای بخش‌هایی که سبب تأثیر گذاری و اثر بخشی می‌شوند؛

× سنجش و ارزیابی اقدامات انجام شده، شامل برنامه‌ریزی، تجزیه و تحلیل، تلفیق و اجرا.

## ۳- انواع الگوبرداری

### الگوبرداری به چند طریق به ترتیب زیر رایج است.

#### ۳-۱- الگوبرداری داخلی

این نوع الگوبرداری که ساده‌ترین الگوبرداری است شامل انجام یک مقایسه انتقادی بین عناصر و واحدهای داخلی با یکدیگر و با بهترین واحدهای زیر مجموعه خود است که این نوع مقایسه مزایایی به شرح زیر دارد:

۳-۱-۱- مؤسسه یا سازمان‌هایی که در نظر دارند از این نوع الگوبرداری استفاده کنند، مجبورند که اولاً مقیاس‌هایی را به صورت کمی جهت مقایسه بین واحدهای خود تدوین و تنظیم نمایند؛ به گونه‌ای که این مقیاس‌ها حالت مشترک داشته باشد و در تمام واحدهای داخلی مجدداً مورد استفاده قرار گیرد؛

۳-۱-۲- این که مؤسسه وقوف کامل بر نقاط قوت، نقاط ضعف و محدودیت‌های واحدهای داخلی داشته باشد که خود این امر ایجاب می‌کند که مؤسسه دائماً به طریقی درصد شناخت واحدهای داخلی باشد؛

۳-۱-۳- این مقایسه سبب ایجاد انگیزه و رقابت مشروع بین واحدهای داخلی می‌گردد و گاهی نیز ممکن است این رقابت‌ها به صورت ناخوشایند و نامطبوع درآید که مؤسسه باید به آن توجه داشته باشد که چنین امری اتفاق نیفتد؛

۳-۱-۴- این که به راحتی می‌توان هر نوع اطلاعاتی را به منظور مقایسه از واحدهای داخلی جمع‌آوری نمود و آنها را به منظورهای دیگر مورد بهره‌برداری قرار داد؛

۳-۱-۵- این که عملیات هر واحد با استانداردهای تعیین شده مقایسه و مورد سنجش قرار گیرد.

#### ۴- الگوبرداری خارجی (از شرکت‌ها و مؤسسه‌های رقیب)

این نوع الگوبرداری که از طریق مقایسه خود با رقبا صورت می‌گیرد، خیلی مشکل‌تر از نوع قبلی است و معمولاً برای صنایع بزرگ که به صورت سهامی عام اداره می‌شوند راحت‌تر است، زیرا صنایع بزرگ مجبورند که صورت‌های مالی خویش را سالانه جهت اطلاع سهامداران و شرکاء منتشر نمایند و اطلاعات ذیقیمتی که می‌تواند مبنای مقایسه قرار گیرد در آنها یافت می‌شود، مثل نسبت‌های مالی یا پیشنهاد به سهامداران و نظایر آنها. اما از آنجایی که بعضی از اطلاعات حتی آنها که جهت سهامداران و مدیران تهیه می‌شود کلی و حالت محرمانه و داخلی دارد و غیر قابل استناد است، این گونه اطلاعات تصویر روشنی از مؤسسه رقیب ارائه نمی‌کند و حتی گاهی ممکن است مؤسسه رقیب به منظور گمراه کردن رقبای خویش اطلاعات غلطی منتشر نماید، مع‌الوصف، بعضی از شرکت‌ها برای کسب اطلاعات

صحیح، دست به اقدام‌های غیر اخلاقی و نامناسب می‌زنند که طبعاً مورد نظر ما نیست. اما با همه این احوال می‌توان با بعضی از شرکت‌های رقیب که وضعیت خوبی در بازار دارند، قراردادهایی جهت مبادله هر نوع اطلاعات منعقد نمود یا از طریق اینترنت اطلاعاتی را دریافت کرد و مورد استناد و استنباط قرار داد.

به عنوان نمونه شرکت ICL که یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های رایانه‌ای و الکترونیکی است، بیست شرکت رقیب خویش را بر مبنای عملکرد و فناوری مورد استفاده آنها و براساس اطلاعاتی که از نسبت‌های مالی، هزینه‌های تحقیق و توسعه، از نقطه نظر توزیع و ارائه محصولات و خدمات، عواملی نظیر سرعت در تحویل محصول امکانات توزیع، امکانات حمل‌ونقل، دپو، کانال‌های توزیع و نظایر آن که بسیار مهم است، ارزیابی می‌نماید.

از نظر تبلیغات، عواملی نظیر شیوه، شعارها و پیام‌ها، نوع رسانه، زمان انتشار و نظایر آن مورد توجه قرار می‌گیرد.

موضوع مهم دیگر که باید مورد توجه قرار گیرد موضوع شرایط نامطمئن و میزان پذیرش قبول خطر توسط سازمان‌های مورد مقایسه است که باید توجه داشت که این سازمان‌ها و مؤسسه‌ها وضعیت مشابهی را داشته باشند.

#### ۵- الگو برداری عملیاتی از سازمان‌های دیگر (غیر رقیب)

این نوع الگوبرداری از سازمان‌های غیر رقیب و غیر مشابه است که ممکن است به طریق زیر صورت پذیرد:

۵-۱- مقایسه عملکرد خود با این نوع سازمان‌ها که معیارهای مشابهی را برای اندازه‌گیری عملکرد و بهره‌وری بکار می‌گیرند؛

۵-۲- مقایسه عملکرد خود با شرکت‌های دیگر و در صنایع دیگر و مقایسه نرخ بازگشت سرمایه، نرخ قبول خطر، بودجه تبلیغات و نظایر آن؛

۵-۳- شناسایی فرآیندهای غیر مرتبط در صنایع مختلف و مقایسه با فرآیند عملیات و خدمات در مؤسسه خود؛

۵-۴- شناسایی نقاط قوت فرآیندهای غیر مرتبط با فرآیند خود و شناسایی و کشف میزان فاصله بین آنها به منظور بهبود عملکرد و از بین بردن نارسایی و فاصله.

از آنجایی که ممکن است سازمان‌ها و مؤسسه‌های دیگر نیز در صدد کسب اطلاعات و الگو برداری از شرکت ما برآیند، باید تمهیدات لازم را براساس راهبردها و رهنمودهای اعضای هیأت مدیره که گاهی آن را ممنوع و در پاره‌ای موارد مجاز می‌داند به موقع اجرا گذارد.

#### ۶- الگوبرداری از بهترین‌ها در سطح جهانی و منطقه‌ای

این نوع الگوبرداری عبارت است از: بررسی، کشف و شناخت بهترین‌ها در سطح جهانی و منطقه‌ای و مقایسه خود با آنها و کشف کمبودها و نارسایی می‌باشد، بدین منظور ضروری است که در هر صنعت و یا خدمات و یا در هر رشته صنعتی و یا خدماتی و بالاخره در هر بازار و بخش‌هایی از بازار رهبران آنها را جهت الگوبرداری شناسایی نمود. با توجه به فاصله جغرافیایی و استقرار فیزیکی که احتمالاً موانعی ایجاد می‌کند، باید توجه داشت که عملیات شناسایی و کشف به صورت غیر واقعی و سطحی صورت نگیرد، چه در این صورت زیان‌های آن بیش از عدم توجه به آنهاست.

مثلاً شرکت «رورگروپ» و شرکت «روریادی» که از طریق الگوبرداری از محیط به ترتیب برای شناخت بهترین فرصت‌ها و بهترین فنون استفاده نمودند، را می‌توان نام برد. یا مثلاً گروه سرویس کار در مسابقه‌های اتومبیل رانی در سطح جهانی را می‌توان از نظر میزان زمان خدمت دهی و دقت و سرعت نام برد و به همین دلیل است که بعضی از شرکت‌های نفتی آمریکایی برای جلب مشتریان خود از فنون مسابقات فرمول دو که دارای شهرت جهانی است استفاده می‌نمایند و یا در بعضی از جایگاه‌های بنزین از این الگو استفاده می‌شود. البته در این نوع الگوبرداری، بهتر است که سازمان‌های بزرگ که دارای فرآیندهای متنوع و متعدد و دارای تجربیات ارزشمندی می‌باشند، مورد استفاده قرار گیرند. در این امر استفاده از بروشورها، مجلات، روزنامه‌ها، کتاب‌ها، رسانه‌ها و نظایر آن می‌تواند بسیار مفید واقع شود.

معمولاً در الگوبرداری از عملیات و فرآیندهای مختلف، باید از عواملی برای بررسی و شناسایی استفاده شود که قابل مقایسه و سنجش باشند، به عنوان نمونه می‌توان از ساختار سازمانی و میزان اختیارات و مسئولیت‌ها و میزان تمرکز و عدم تمرکز نام برد. مثلاً در سال ۱۹۹۱ به وسیله مؤسسه بین‌المللی الگوبرداری، مشخص شد که ۶۲ درصد از کارخانجات و شرکت‌هایی که به عنوان نمونه مورد ارزیابی قرار گرفتند فاقد یک واحد سازمانی جهت الگوبرداری می‌باشند و در حدود ۵۲ درصد آنها که واحد الگو برداری داشتند، این واحد را در داخل واحد کنترل کیفیت دیده بودند و به آن زیاد بها نمی‌دادند، بالاخره آنهایی که دارای یک واحد الگوبرداری سازمانی بودند. شانزده درصد آنها گزارش خود را به مدیران عالی، چهار درصد به مدیران راهبردی و برنامه ریزان و چهار درصد به مدیران بازاریابی می‌دادند و بقیه در اختیار واحد کنترل کیفیت قرار می‌گرفت و به همین دلیل هشتاد و سه درصد سازمان‌ها اعلام کرده‌اند که واحد کنترل کیفیت آنها مسئولیت الگوبرداری را

دارا می‌باشد. در حالی که به نظر می‌رسد، واحد تشکیلات و روش‌ها، یکی از مهم‌ترین سازمان‌هایی است که وظیفه الگوبرداری را با همکاری تمام بخش‌ها و واحدهای عملیاتی از جمله کنترل کیفی باید بر عهده داشته باشد. اما از آنجایی که این سازوکار در باز مهندسی به صورت روشن شناخته و مورد استفاده قرار نگرفته، هنوز به صورت کامل در ساختار سازمانی مؤسسه‌ها دیده نشده است و حتی هشتاد و چهار درصد از شرکت‌های مورد بررسی اعلام نموده‌اند که در مشاغل دیگر فعالیت نداشته‌اند و گروه زیادی نیز هنوز با این فن به منظور بهبود ناگهانی سیستم و باز مهندسی آشنا نشده‌اند.

#### ۷- لزوم حمایت مدیران عالی در الگوبرداری

از آنجایی که بررسی فرآیند الگوبرداری بسیار گسترده و متنوع و پیچیده است و به مسائل و موضوع‌های راهبردی می‌پردازد و شامل امور خارج از مسائل داخلی دستگاه مربوطه می‌شود؛ ممکن است کسب اطلاعات از سازمان‌ها و مؤسسات مشابه یا رقیب یا رهبر صنعت، مسائل و مشکلاتی را در پی داشته باشد و به خاطر این که این کار تا اندازه‌ای هزینه بر و انرژی بر است، مطمئناً باید همه کارها از ابتدا تا انتها با هماهنگی و مجوز مقام‌های عالی دستگاه صورت پذیرد و مقامات مذکور باید اقدام‌های الگوبرداری را از مراحل اولیه آشنایی و شناخت تا همسازی با ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی و پیاده کردن آنها حمایت و پشتیبانی نمایند؛ در غیر این صورت، این عملیات موفقیتی در پی نخواهد داشت.

شک نیست که جلب و جذب مدیران تا اندازه زیادی به مهارت، توانایی‌ها و تحصیلات بستگی دارد که این وظیفه را الگو برداری بر عهده دارد؛ اینها هستند که باید اهمیت موضوع را در پیشرفت عملیات مؤسسه تشریح و توجیه نمایند، حتی وجود این افراد و تأسیس واحد الگوبرداری در مؤسسه می‌تواند راهنمای مناسب در تنظیم داده‌ها و اطلاعات و ارتقای استاندارد قراردادهای محرمانه با مؤسسه‌های مشابه باشد. جالب توجه این که در بررسی‌های انجام شده معلوم گردیده که ۵۷ درصد شرکت‌های آمریکایی، عمل آشناسازی با فرآیند الگوبرداری را ارتقاء بخشیده‌اند و گروهی دیگر نیز از اطلاعات خارج از سازمان مربوطه (منابع بیرونی) استفاده کرده‌اند و عده‌ای نیز در این خصوص از مراکزی نظیر؛ **Glexis, Nexis, Compendex Bardstreet Data Timesdun** بهره برداری نموده‌اند.

البته، استفاده از مشاورین و سیستم‌های حمایت کننده دیگر مانند شبکه‌های الگوبرداری و یا از اینترنت نیز می‌توان استفاده کرد.

## ۸- سازماندهی گروه‌های الگوبردار

همان‌طور که قبلاً نیز مطرح گردید تاکنون بیشتر فعالیت‌های الگوبرداری در واحدهای کنترل کیفیت یا در بخش‌های تحقیق و توسعه انجام شده است حتی بیش از نود و چهار درصد شرکت‌هایی که از الگوبرداری استفاده کرده‌اند، الگو برداران در این واحدها مستقر بوده‌اند. البته، دلیل عمده آن نیز این است که الگو برداری را بیشتر به صورت الگوبرداری داخلی و به صورت مقایسه بین واحدهای داخلی با یکدیگر از یک طرف و با استانداردها از طرف دیگر دیده‌اند.

از طرفی از آنجا که بحث استانداردهای ISO به‌منظور گسترش صادرات و بالا بردن کیفیت و مدیریت کیفیت جامع مطرح بوده است، سازماندهی این بخش به واحد کنترل کیفیت و تحقیق و توسعه سپرده شده است.

در حالی که اگر منظور از الگوبرداری شناخت واحدهای موفق و مشابه در خارج از مؤسسه باشد، اعم از این که خارج از مؤسسه در داخل یا خارج کشور باشد، بهتر است که جایگاه واحد الگوبرداری یا کارشناسان الگوبرداری در دفتر تشکیلات و روش‌ها در واحد امور بین‌الملل مستقر گردد، زیرا که واحد کنترل کیفیت بیشتر توجه‌اش به بالا بردن کیفیت براساس استانداردهای مورد پذیرش داخلی یا خارجی می‌باشد و توجهی به ریشه‌یابی و شناخت دلایل موفقیت واحدهای پیش‌تاز و رهبر و چگونگی بهبود کیفیت آنها ندارد. مضافاً آن که اگر به هر دلیلی امکان استفاده از گروه‌ها یا کارشناسان الگوبردار نباشد، آخرین پیشنهاد این است که از مشاورین معروف و در زمینه الگوبرداری و سازماندهی استفاده شود، کمابین که ۵۵ درصد از مؤسسات آمریکایی از این مشاوران بهره‌برداری می‌نمایند.

چنانچه مدیریت عالی مؤسسه بر ضرورت الگو برداری صحه گذاشت و آن را تأکید کرد می‌توان از تشکیلات پروژه‌ای یا ماتریسی به‌منظور الگوبرداری استفاده نمود، بدین نحو که مدیر پروژه یا کارشناس الگوبرداری مستقر در دفتر تشکیلات، آن‌گاه که این نیاز را تشخیص داد با فراخوان کارشناسانی از تخصص‌های مختلف تیم الگوبرداری را زیر نظر خویش تشکیل می‌دهد و هرگاه که کار به پایان رسید، افراد متخصص به واحدهای ما در عودت داده می‌شوند و گاهی نیز می‌توان با صاحبان صنایع مختلف مذاکره نمود و نمایندگانی از هر صنعت و هر رشته به عنوان اعضای تیم انتخاب نمود. بدین ترتیب هم موضوع مشارکت صنایع در عملیات مؤسسه عملی می‌گردد و هم این که از خدمات تخصصی رشته‌های مختلف که احتمالاً مؤسس فاقد آن است، جهت شناسایی و معرفی موفق‌ترین شرکت‌ها در داخل و خارج کشور استفاده خواهد شد، مع‌الوصف، یک نفر

کارشناس ارشد به عنوان مشخص کننده صنایع و رشته‌ها و همین‌طور به عنوان هم‌آهنگ کننده در بخش تشکیلات یا هر واحد سازمانی که مورد نظر مقام مسئول مؤسسه باشد ضروری است.

از طرفی باید توجه داشت که اندازه و بزرگی تیم الگوبردار تا اندازه بسیار زیادی به بزرگی و کوچکی مؤسسه و تنوع تولیدات و خدمات و واگذاری ارتباط دارد به گونه‌ای که اندازه تیم به مقداری باشد که نمایندگی تمام صنایع، رشته‌ها، فرآیندها، تولیدات و خدمات را تأمین نماید.

در مطالعات انجام شده در آمریکا تعداد اعضای این تیم‌ها بین چهار الی هشت نفر گزارش شده و در گزارش‌های دیگر اعضای این تیم‌ها بین شش الی هشت نفر و چهار الی پنج نفر دیده شده است.

شرط لازم دیگر برای موفقیت این تیم‌ها اعم از این که چگونه سازماندهی گردند، در اختیار گذاردن تسهیلات، امکانات و دقت کافی جهت بررسی، کشف، شناخته و مقایسه ضروری می‌باشد.

## ۹- شیوه الگوبرداری

همان‌طور که در بالا اشاره گردید. سازماندهی و نوع عملیات الگوبرداری در سازمان‌های مختلف متفاوت است. مثلاً ۳۶ درصد از شرکت‌های تحت بررسی در مطالعات بین‌المللی گزارش کرده‌اند که صاحبان پروژه (مالکان خصوصی) بیشترین نقش را در آشنا سازی و هدایت سازمان‌های دیگر با مفاهیم مربوط به الگو برداری ایفا نموده‌اند و خود نیز از مطالعات انجام شده بهترین استفاده را برای سازمان خویش کسب نموده و مورد استفاده قرار داده‌اند، در حالی که تنها سه درصد از شرکت‌ها این امر را به مدیران میانی و شش درصد به مدیران عالی و چهار درصد به کارشناسانی که در کنترل کیفیت یا بخش تحقیق و توسعه کار می‌کنند، ارتباط داده‌اند. اما نحوه و شیوه الگوبرداری به ترتیب زیر صورت گرفته است:

۹-۱- تشکیل گروه الگوبردار و آموزش آنها جهت انجام عملیات یکنواخت و هم‌آهنگ؛

۹-۲- بررسی و مطالعه به‌منظور تشخیص و تعیین واحدهای موفق؛

۹-۳- تعیین بودجه عملیات الگوبرداری؛

۹-۴- بررسی فرآیند و چرخه ارائه تولید و خدمات و شناخت مسیری که باید مورد الگوبرداری قرار گیرد؛

۹-۵- شناخت و تعیین استانداردهای لازم در جهت مقایسه و سنجش.

۶-۹- سنجش و مقایسه و کشف نارسایی‌های خود و اقدام‌هایی که باید صورت پذیرد.

براساس مطالعات انجام شده در امریکا، هزینه متوسطی که سازمان‌ها برای انجام عملیات الگوبرداری مصرف نموده‌اند بین ۲۰۰۰ تا ۲۵۰۰۰ دلار بوده است و تعدادی از شرکت‌ها نیز بین ۴۰۰۰ تا ۵۰۰۰۰ دلار و زمانی در حدود شش ماه تا یکسال صرف کرده‌اند. مطمئناً اگر منابع بدست آمده از هزینه‌ها بیشتر نباشد، طبعاً اقدامات لازم برای الگوبرداری مناسب نیست.

شک نیست که باید برای بدست آوردن نتیجه مدتی انتظار کشید، زیرا که نتیجه بزودی حاصل نمی‌گردد، مع الوصف باید به عملیات الگوبرداری اعتقاد داشت و آن را شروع نمود.

با وجود این، تعداد زیادی از مؤسسات و شرکت‌ها یک برنامه چهار مرحله‌ای را برای انسجام عملیات الگوبرداری به ترتیب زیر انتخاب و مورد استفاده قرار داده‌اند.

**الف- نقشه و الگوی اولیه؛**

**ب- جمع‌آوری اطلاعات؛**

**ج- تجزیه و تحلیل اطلاعات؛**

**د- کشف و شناخت شکاف و ارتقاء.**

به هر صورت نتیجه نهایی از الگوبرداری، بازمهندسی و طراحی سیستمی است که در آن بتوان به نتایج زیر دست یافت.

× کاهش ضایعات؛

× کاهش هزینه‌ها؛

× بالابردن کیفیت تولید و خدمات؛

× توزیع مناسب تولیدات و خدمات؛

× رضایت ارباب رجوع؛

× بالابردن سودمندی، اثربخشی و رتبه مؤسسه .

و اگر به روند بازمهندسی و طراحی و ساخت محصول با

تدوین استاندارد و ارائه خدمات توجه نمایید، موارد ذیل ضروری می‌گردد:

× برنامه‌ریزی محصول و خدمات؛

× تعیین نیازهای مصرف‌کنندگان و ارباب رجوع؛

× شناخت توانایی‌های موجود و مورد نیاز؛

× تدوین قوانین و مقررات ایمنی و حفاظتی؛

× طراحی محصول و خدمات؛

× اصلاح عملکرد؛

× اصلاح ساختار و بافت؛

× اصلاح زیرمجموعه‌ها و ابعاد؛

× تولید محصول (برنامه‌ریزی ساخت، سازماندهی ساخت،

سازماندهی و مونتاژ و آزمایش)؛

× ارائه خدمات.

#### ۱۰- ارتباط مفاهیم بازمهندسی با الگوبرداری

همان‌طور که قبلاً مطرح گردید، نظریه بازمهندسی و تقسیم کار آدم اسمیت و بحث سازماندهی‌های کلاسیک طرح بررسی فرآیندها توسط «مایکل همر» را زیر سؤال برد. او معتقد است که سازمان‌های امروزی از نظر اندازه، روش‌های طراحی، ساخت و سایر فعالیت‌های توزیع مثل سازمان‌های قدیم نمی‌باشند و رویکرد متفاوتی دارند و به همین دلیل باید سازمان‌ها به خلق مجدد فرآیند یکپارچه بپردازند. او معتقد است که مؤسسه‌هایی که از این رویکرد استفاده می‌کنند در مقابل رقبای خود که آن را بکار نمی‌گیرند موفق‌تر خواهند بود.

و تأکید زیادی بر بازنگری و بازنندیشی ریشه‌ای فرآیندهای کاری برای بهبود معیارهای سازمانی از قبیل میزان فروش، هزینه تمام شده، طراحی تولید، کیفیت و خدمات دارد و این همان بخشی است که قبلاً به آن اشاره شد و او می‌گوید این چیزی جز بازنگری از نقطه صفر نمی‌باشد و بالاخره برای این بازنگری او و سایرین چهار حرکت پیشنهاد کرده‌اند که عبارتند از:

۱-۱- خود را بشناسید (مطالعات امکان‌سنجی)؛

۲-۱- دیگران را بشناسید (مطالعات تطبیقی)؛

۳-۱- وسیله سنجش و ارزیابی را انتخاب کنید؛

۴-۱- برنامه‌ریزی را اجرا کنید.

#### پی‌نوشت‌ها

- |                              |                           |
|------------------------------|---------------------------|
| 1-Bench Marking              | 2-Spendolng Karlof ; 1992 |
| 3-Karlof;1993                | 4-Peter Sengleh           |
| 5-Brainstorming              | 6-Rover Group             |
| 7-Rover Body                 | 8-Coonen, 1995            |
| 9-BN:Bench Marking Net works |                           |

۱۰- آمارها مربوط است به نتیجه تحقیقات مؤسسه بین‌المللی الگوبرداری روی تعدادی از کارخانجات نمونه در آمریکا (۱۹۹۱)

۱۱-Michel Hommer, (1991)

#### منابع و مأخذ

1- The Bench Marking Management Gride Productivity;(۱۹۹۳)

Press, Cambridge USA

2- Bevdell,T.And boulter,L. (1993) ; Bench marking for competitive advantage london financial times.

3- Grinyer,M. and Goldsmit, H.(1995); The Role of bench marking in reengineering ; management sciences, vol.30.

4- Leonard,P. and zairi, M.(1994); Practical bench marking ; london: Champan and Hall

5- Watson, G.H. (1998); Strategic bench marking ;new york: John wiley and sons

6- Peter , Tom(1990); Get innovation or get dead Management Review