



شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد نظام مدیریت یکپارچه (IMS) با روش اهمیت- عملکرد (IPA)؛ (مورد مطالعه: شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت منطقه لرستان)

امیر رضاپناه^۱، امیر هوشنگ نظرپوری^{۲*}، پریش جعفری^۳، علی حاجیه^۴

۱ دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲ *دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

۳ دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۴ استادیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۲۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۲۲

چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد نظام مدیریت یکپارچه (IMS) با روش ماتریس اهمیت- عملکرد (IPA) در شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت منطقه لرستان انجام گرفته است. پژوهش براساس هدف کاربردی و از نظر روش در زمره پژوهش‌های آمیخته کمی و کیفی است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی و کمی، گروهی از خبرگان، متشکل از مدیران و کارشناسان شرکت خطلوله لوله و مخابرات منطقه لرستان در نظر گرفته شد. در بخش کیفی عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد نظام مدیریت یکپارچه از طریق ادبیات نظری و مصاحبه با ۱۲ نفر از صاحب‌نظران این حوزه که با روش نمونه‌گیری هدفمند و براساس اصل کفایت نظری به عنوان نمونه انتخاب شدند که در نتیجه آن ۱۴ عامل استخراج شد. در بخش کمی عوامل شناسایی شده بر مبنای رویکرد IPA تحلیل شدند، به گونه‌ای که خبرگان به هر یک از عوامل از نظر میزان اهمیت و عملکرد مطابق طیف ۵ تایی لیکرت پاسخ دادند و سپس با محاسبه ضرایب مختلف و همچنین ارزش کمی آستانه‌ای هر یک از عوامل در نواحی چهاربخشی قرار گرفتند. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که ۵ عامل «تعیین وجوه افتراق و اشتراک بین نظام‌ها»، «یکپارچگی و هم‌راستایی سیستمی»، «هماهنگی بین نظام مدیریت یکپارچه با سایر حوزه‌های مرتبط مدیریت»، «ایجاد مزیت رقابتی و تصور بهتر از سازمان» و «تفکر سیستمی» از

اهمیت بیشتری در بین خبرگان برخوردارند، اما وضعیت عملکردی در حد پایین است و رویکرد مدیران در مورد بهبود عملکرد سیستم مدیریت یکپارچه باید متوجه این عوامل باشد. باقی عوامل نیز با امتیاز مشخص در رده‌های بعدی قرار می‌گیرند.

واژگان کلیدی: استانداردسازی، نظام مدیریت یکپارچه، تفکر سیستمی، تحلیل اهمیت- عملکرد، شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت

۱ مقدمه

با توسعه روز افزون و گرایش رو به رشد سازمان‌ها به استقرار نظام‌های مدیریت متناسب با اهداف سازمانی، منطق استقرار همزمان چند نظام مدیریتی به صورت فراگیر مورد اقبال قرار گرفته و الگویی برای ممیزی همزمان بر اساس استانداردهای نظام مدیریت کیفیت، نظام مدیریت محیط زیست و نظام مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه‌ای، تحت عنوان نظام مدیریت یکپارچه (IMS) به منظور بررسی و یکپارچگی این نظام‌ها در حین ممیزی ایجاد شده است. نظام مدیریت یکپارچه نتیجه موفقیت مشتریان در اثبات انطباق نظام‌های مدیریت خود با الزامات استانداردهای مرجع بر اساس مقررات موسسات اعتباردهنده بین المللی است (اعتضادی، ۱۳۹۵).

نظام مدیریت یکپارچه در راستای رسیدن به یک نظام جامع مدیریتی مطرح شده و در مدتی که از آغاز بحث و بکارگیری آن می‌گذرد، توانسته است نتایج قابل توجهی به همراه آورد. نظام‌های مدیریت یکپارچه بر نگرش سیستمی استوارند و حاصل یکپارچه‌سازی و ترکیب سه یا بیش از سه استاندارد مختلف هستند و تمام فرآیندهای سازمان و نظام‌های مدیریتی را در چارچوبی کامل جمع کرده و سازمان را قادر می‌سازند به عنوان یک کل واحد، با اهداف مشترک و به طور متحد کار کنند. از مهمترین مزایای آن می‌توان به کاهش دوباره کاری‌ها و هزینه‌ها، ارتقای ارتباطات و دسترسی آسان‌تر به اطلاعات، مقبولیت بهتر از سوی کارکنان، کاهش تعارض در فعالیت‌های مختلف سازمان، افزایش انگیزش کارکنان، بهبود مدیریت زمان برای انجام فعالیت‌ها، تسهیل برنامه‌ریزی‌های راهبردی، استفاده بهینه از منابع سازمان، پیدایش دیدگاه جامع در مجموعه سازمان، خلق تصویر مثبت از سازمان، افزایش کمی و کیفی محصولات و خدمات ارایه شده، توسعه پایدار و..... اشاره نمود. علاوه بر این موارد، برخورداری از نظام‌های استاندارد مدیریت

¹ Integrated Management Systems (IMS)

یکی از عوامل تسهیل‌کننده و در برخی موارد از شروط اصلی جهانی شدن شرکت‌ها و عرضه محصولات و خدمات آنان به بازارهای جهانی است (رعنائی کردشولی، ۱۳۹۰).

در حال حاضر سازمان‌ها در شرایطی فعالیت می‌کنند که فناوری به طور پیوسته در حال پیشرفت و منابع نیز محدود است و این موضوع در شرایطی است که نیازهای مصرف‌کنندگان پیوسته تغییر می‌کند؛ آنها به نظامی نیاز دارند که بتوانند با آن از یک طرف تغییرات مستمر در مدیریت و عملیات را اداره کنند و از طرف دیگر، رقابت‌پذیر نیز باقی بمانند؛ بنابراین، برآورده ساختن نیازمندی‌های مشتریان و بهبود مستمر کیفیت و قیمت محصولات و خدمات امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر برای برای کسب‌وکارهاست (اکرام و همکاران^۱، ۲۰۲۰).

در کنار تمام مزایایی که استقرار نظام مدیریت یکپارچه می‌تواند داشته باشد، عوامل مختلفی به طور همزمان، هم فرآیند یکپارچگی و هم مزایای حاصل از استقرار این نظامها را محدود می‌کنند. غلبه بر این دشواریها هدف سازمان‌هایی است که راهبردهای زیادی از نظام مدیریت در دست دارند، زیرا این سیاستها را برای مدیریت بهتر سازمان و بهره‌برداری از هم‌افزایی‌های مرتبط اجرا می‌کنند. دشواری‌های استقرار استانداردهای مدیریتی سبب شده تا پژوهش‌های گسترده‌ای در این زمینه انجام شود (رمضانیان و همکاران، ۱۴۰۱). عامل مهم این محدودیت‌ها، نوع مدل بکارگرفته شده در جریان پیاده‌سازی نظام ای مدیریت یکپارچه است؛ چرا که برخی از مدل‌ها نقش منابع انسانی را در پیاده‌سازی مهم ارزیابی می‌کنند و برخی دیگر از مدل‌ها متناسب با همه شرایط نیستند. این عوامل می‌توانند تاثیرات مختلفی را در سازمان‌ها ایجاد کنند. بنابراین سازمان‌ها تلاش می‌کنند پیچیدگی‌های فرایندی اجرای نظام‌های مدیریت یکپارچه را برطرف و بر تبعات حاصل از پیاده‌سازی غلبه کنند (جیانی و همکاران^۲، ۲۰۱۷).

در این راستا نگرش سیستمی دیدگاهی است که شرایطی را برای ما فراهم می‌کند تا نیروها و عواملی که در محیط داخل و خارج سازمان تاثیر اساسی دارند را شناسایی کرده و به نقش و عملکرد آنها در سازمان پی ببریم. این نگرش در اداره سازمان‌ها موجب یکپارچگی می‌شود و جنبه‌های گوناگون شناخت سازمان‌ها را عملی می‌سازد (باقری و همکاران، ۱۴۰۱). همچنین موضوع یکپارچه‌سازی نظام نیز با توجه به اینکه استقرار یک نظام در قالب نظام مدیریت یکپارچه

¹ Ikram, et al.

² Gianni, et al.

می‌تواند زمینه‌های لازم را برای بهبود مستمر در هر یک از استانداردهای مطرح شده ایجاد کند از اهمیت زیادی برخوردار است (رعنائی کردشولی، ۱۳۹۰).

از اینرو با توجه به موارد عنوان شده، این پژوهش به دنبال پاسخ این سؤال است که چرا با وجود اینکه بسیاری از سازمانها نسبت به پیاده‌سازی و استقرار نظام‌های مدیریتی اقدام کرده و گواهینامه آن را نیز دریافت نموده‌اند، اما در دستیابی به هدف اصلی نظام مدیریت یکپارچه که همان اصل بهبود مستمر است به موفقیت‌های چندانی دست نیافته‌اند. بنابراین پژوهش حاضر با استفاده از روش IPA به شناسایی، دسته‌بندی و تحلیل عواملی که منجر به بهبود عملکرد IMS خواهند شد در سازمان مورد مطالعه می‌پردازد تا نتایج آن مدیران را در تصمیم‌گیری‌های آتی برای بهبود نظام مدیریت یکپارچه و در نهایت بهبود عملکرد سازمانی یاری نماید. بنابراین، سوالات اصلی پژوهش به صورت زیر مطرح می‌شوند:

سوال اول: عوامل اثرگذار بر بهبود عملکرد نظام مدیریت یکپارچه کدامند؟

سوال دوم: دسته‌بندی عوامل اثرگذار بر بهبود عملکرد نظام مدیریت یکپارچه به لحاظ میزان اهمیت و عملکرد بر اساس تحلیل ماتریس IPA چگونه است؟

۲ پیشینه پژوهش

پیشینه پژوهش‌های داخلی

نعمت الهی و کریمی گوارشکی (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان «تعیین مدل ارزیابی اثربخشی نظام مدیریت یکپارچه در صنایع دارای فرآیندهای پیچیده و راهکارهای پیاده‌سازی اثر بخش آن» به این نتیجه رسیدند که رابطه‌ای میان نوع سازمان، میزان سابقه کاری خبرگان، عمر نظام، مدت زمان پیاده‌سازی نظام مدیریت کیفیت و اهمیت مناظر رابطه معناداری وجود ندارد و از نظر رتبه بندی فاصله معناداری بین مناظر چهارگانه BSC از نظر میزان اهمیت در اثربخشی نظام‌های موضوع نظام مدیریت یکپارچه وجود ندارد.

براتی، مریم (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان تاثیر پیاده‌سازی نظام مدیریت یکپارچگی خطوط لوله انتقال گاز مناطق زاگرس جنوبی بر مبنای استاندارد ASME B31.8s به این نتیجه رسید که پیاده‌سازی نظام مدیریت یکپارچه منجر به بهبود نظارت، بهره‌وری بالاتر، عمر طولانی‌تر دارایی،

افزایش در دسترس بودن دارایی و اطمینان از انطباق با دستورالعمل‌های نظارتی در عملکرد نظام‌های خط لوله خواهد شد.

رضانیان و همکاران (۱۴۰۱) در مقاله‌ای با عنوان «الگوی مفهومی موانع استقرار نظام مدیریت یکپارچه (مورد مطالعه: صنایع فلزی کوچک و متوسط استان قزوین)» هفت مقوله با عنوان‌های ذی‌نفعان خارجی، کارکنان، منابع و مدیریت، عامل مقرراتی و قانونی، عامل فرهنگی-سازمانی، استقرار و مؤلفه مالی-اقتصادی را استخراج و در نهایت میزان وابستگی و قدرت هدایت هر یک از مؤلفه‌ها را ارائه نمودند.

نادری و همکاران (۱۳۹۶) در مقاله‌ای با عنوان «تاثیر استقرار نظام مدیریت یکپارچه بر بهبود عملکرد سازمان (مورد مطالعه: کارخانه تولیدکننده محصولات فولادی)» به ارائه تشریحی و توصیفی روند پیاده‌سازی و اجرای نظام مدیریت یکپارچه و بررسی تاثیر استقرار این نظام بر بهبود عملکرد سازمان پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که استقرار نظام مدیریت یکپارچه بر میزان تحقق برنامه‌های تولید، افزایش آگاهی کارکنان، کاهش میزان مصرف برق در ازای هر تن محصول تولیدی، کاهش افراد آسیب دیده در اثر حوادث شغلی، تحقق پروژه‌های بهبود تعریف شده در جلسات بازنگری مدیریت، بهبود نظرات مشتریان نسبت به محصولات تولیدی این شرکت تاثیر مثبت داشته است.

اعتضادی (۱۳۹۵) در مقاله‌ای به بررسی تاثیر استقرار نظام مدیریت یکپارچه بر عملکرد شرکت برق منطقه‌ای غرب پرداخت و به منظور دستیابی به اهداف پژوهش مولفه‌های هر یک از متغیرها را شناسایی و مدل مفهومی را ارائه نمود. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که نظام مدیریت یکپارچه با استقرار ایزو ۹۰۰۱ بر عملکرد شرکت برق منطقه‌ای غرب تاثیر مثبت و معناداری داشته است و دو استاندارد ایزو ۱۴۰۰۱ و ۱۸۰۰۱ بر عملکرد شرکت برق منطقه‌ای غرب تاثیر مثبت و معناداری نداشته‌اند.

مسعودی (۱۳۹۴) در مقاله‌ای به بررسی تاثیر استقرار نظام مدیریت یکپارچه بر عملکرد شرکت مورد مطالعه به تفکیک هر یک از معیارهای ۹ گانه تعالی سازمان پرداخت و مشاهده کرد که معیار نتایج مشتری با رشد امتیاز به میزان ۴۶٪ در رده اول و معیارهای نتایج کارکنان و نتایج کلیدی عملکرد هر دو به طور مشترک با رشد امتیاز به میزان ۳۲٪ در رده دوم و معیار محصولات

و فرآیندها با رشد امتیاز به میزان ۲۸٪ در رده سوم جای گرفته که بیشترین تاثیرپذیری را داشتند و در معیار نتایج جامعه با رشد امتیاز به میزان ۹٪ کمترین تاثیرپذیری را داشته است.

پیشینه پژوهش‌های خارجی

سیلوستری و همکاران^۱ (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «بررسی ادبیات تکامل نظام‌های مدیریت یکپارچه» دریافتند که روش جدید موسوم به شاخص عملکرد جهانی برای نظام مدیریت یکپارچه (GPI-IMS)، امکان تعریف الزاماتی را فراهم می‌کند که هر شرکتی باید داشته باشد تا به بهترین عملکرد خود برسد. نقش تیم ارزیابی برای ارزیابی عملکرد جهانی شرکت و پیشنهاد اقدامات اصلاحی که باید اتخاذ شود، بسیار مهم است.

اکرام و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «اولویت‌بندی و غلبه بر موانع پیاده‌سازی نظام مدیریت یکپارچه با استفاده از روش AHP و G-TOPSIS» بیست و شش مانع را در شش دسته اصلی طبقه‌بندی کردند. گروه‌ها شامل: منابع و مدیریت، افراد، اجرایی، اقتصادی، اجتماعی و حقوقی و همچنین فرهنگی بودند و در مراحل بعدی به این نتیجه رسیدند که موانع دسته‌های اجرایی، اجتماعی و حقوقی دارای بالاترین رتبه در میان موانع دسته‌های دیگر می‌باشند. رتبه-بندی‌های کلی نشان داد که موانع زیر مجموعه دسته‌های اقتصادی و اجرایی مهم‌تر از بیست و چهار مانع زیر مجموعه دسته‌های دیگر هستند.

یو وی ولماکینا و همکاران^۲ (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «روش ارزیابی عملکرد نظام مدیریت یکپارچه» به این نتیجه رسیدند که شاخص عملکرد این نظام نشانگر آن است که عامل مخاطره ممکن است منجر به انحراف از اهداف و نتایج برنامه‌ریزی شده و نظام مدیریت شرکت فرآیندها شود. بنابراین، هنگام استقرار نظام مدیریت یکپارچه، توصیه می‌شود مخاطرات مرتبط با عملکرد پایین را تعیین و یک نظام برای ارزیابی و مدیریت مخاطره تدوین شود. اگر نظام مدیریت یکپارچه ناکارآمد تشخیص داده شود، اجرای فوری اقداماتی مطابق با روش مدیریت مخاطره تدوین شده برای کمینه کردن پیامدهای منفی مورد نیاز است.

¹ Silvestri, et al

² Yu.V. Velmakina, et al

خانا و همکاران^۱ (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان «نظام‌های مدیریت یکپارچه در سازمان‌های تولیدی هند» به این نتیجه رسیدند که یکپارچگی برای انسجام داخلی، عملکرد نظام‌ها، فرهنگ سازمانی، تصویر و راهبرد شرکت و مفاهیم مربوط به ذینفعان سودمند است.

محمد و همکاران^۲ (۲۰۰۵) در پژوهشی با عنوان «عوامل بحرانی موفقیت در پیاده‌سازی نظام مدیریت یکپارچه: نتایج پیمایش و موردکاوی‌ها» به این نتیجه رسیدند که شش عامل مهم موفقیت برای پیاده‌سازی نظام مدیریت یکپارچه شامل: ۱- تعهد مدیریت و رهبری ۲- آموزش ۳- بهبود مستمر ۴- ارزیابی عملکرد ۵- نظام‌ها و فرآیندها و ۶- مدیریت منابع است.

با توجه به بررسی‌های به عمل آمده از پیشینه پژوهش و مشاهدات صورت گرفته، مشخص شد که پژوهش‌های گسترده‌ای در زمینه نظام مدیریت یکپارچه انجام گرفته است، ولی بیشتر این پژوهش‌ها تنها از منظر استقرار و پیاده‌سازی به نظام مدیریت یکپارچه و موانع و مزایای آن پرداخته‌اند و از شناسایی عوامل بهبوددهنده به خصوص عوامل شناختی همچون تفکر سیستمی و ادغام و یکپارچگی نظامی غفلت کرده‌اند و تحلیل مناسبی برای بهبود عملکرد نظام‌های مدیریت یکپارچه صورت نگرفته است. بنابراین وجه تمایز پژوهش حاضر با سایر پژوهش‌ها در این است که سعی کرده با نگاهی عمیق‌تر و کامل‌تر عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد نظام مدیریت یکپارچه را شناسایی و تحلیل مناسبی از لحاظ اهمیت و عملکرد آنان داشته باشد و شکاف نظریه و عملی در پژوهش‌های پیشین را جبران کند.

۳ مبانی نظری

نظام مدیریت یکپارچه

نظام‌های مدیریت، مدل‌های مفهومی فرایندها و مسئولیت‌های سازمان هستند که به هماهنگی تمام موارد برای رسیدن به یک هدف مشترک کمک می‌کنند. ساختار مشترک یک نظام مدیریت یکپارچه می‌تواند با از بین بردن افزونگی فعالیت‌ها، سازمان را در رسیدن به اهداف کلی کمک کند (جیانی و همکاران، ۲۰۱۷). نظام مدیریت یکپارچه به مفهوم یکپارچه‌سازی چندین نظام

¹ Khanna, et al

² Mohammad, et al

درون یک نظام منحصربه فرد است که از این طریق سازمان اداره عملیات و فعالیت‌هایش را به جای استفاده از چندین نظام جداگانه، با یک نظام یکپارچه انجام می‌دهد؛ این نظام تلفیقی از استانداردهای مدیریت کیفیت، مدیریت زیست محیطی و مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه‌ای است (غازی و همکاران، ۱۳۹۳).

عملکرد سازمانی

عملکرد سازمانی^۱، یک سازه کلی است که بر چگونگی تحقق عملیات سازمانی اشاره دارد. معروف-ترین تعریف عملکرد سازمانی را نیلی و همکاران در سال ۲۰۰۲ ارائه دادند که براساس این تعریف، عملکرد سازمانی «فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته» تعریف می‌شود. کارایی، توصیف‌کننده چگونگی استفاده صحیح سازمان از منابع و امکانات در تولید خدمات یا محصولات است و اثربخشی، توصیف‌کننده درجه نایل شدن به اهداف سازمانی است (ولایت‌زاده و همکاران، ۱۴۰۰). عملکرد سازمانی پدیده‌ای پیچیده است که می‌توان ساده‌ترین تعبیر برای آن را مجموعه فعالیت‌های معطوف به دستیابی اهداف سازمان دانست. عملکرد سازمانی به چگونگی انجام مأموریتها، وظایف و فعالیتهای سازمان و نتایج آنها می‌پردازد. این مفهوم ارزش موردانتظار سازمان تعریف می‌شود. هر سازمانی برای رسیدن به عملکرد مطلوب در جستجوی راه‌هایی است تا به درجه‌ای از توانایی برسد که تأثیرگذاری بیشتری داشته باشد (هاداوی و همکاران، ۲۰۲۰،^۲).

یکپارچه‌سازی نظام

یکپارچه‌سازی نظام^۳ صرفنظر از نوع نظام، در متون علمی سابقه‌ای طولانی دارد و بررسی آن، مفاهیم یکپارچه‌سازی را روشن می‌کند. از نظر ویکتوریا یکپارچه‌سازی نظام‌ها یعنی عمل ترکیب کارکردهای مجموعه‌ای از زیر نظام‌ها به منظور فراهم آوردن یک نظام واحد که برخی از نیازهای سازمان را برآورده کند. این زیر نظام‌ها می‌توانند نرم‌افزاری، سخت‌افزاری یا از هر دو گونه باشند

¹ Organizational Performance

² Haddaway, et al

³ System integration

و فقط یکپارچگی فیزیکی آنها مد نظر نیست. از تعریف ویکتوریا می‌توان سلسله‌مراتبی بودن مفهوم یکپارچه‌سازی و همچنین مفاهیم مرتبط و حامی آن را درک کرد. مفاهیم مرتبط و حمایت‌کننده سلسله مراتب یکپارچه‌سازی عبارت هستند از: خدمات، فرآیندها و سازوکارها (نعمتی شمس آباد و معینی، ۱۳۹۴). یکپارچگی نظام‌ها زمانی تحقق می‌یابد که دو یا چند نظام به هم متصل شوند به گونه‌ای که استقلال هر یک از این نظام‌ها از بین نرود و ادغام نظام‌ها باعث ایجاد یک نظام فراگیرتر و قدرتمندتر شود (مسعودی، ۱۳۹۴).

تفکر سیستمی

تفکر سیستمی^۱، فرایند شناخت برپایه تحلیل و ترکیب در جهت دستیابی به فهم کامل و جامع یک موضوع در محیط پیرامون خویش است. این دیدگاه در تلاش برای درک کل سیستم و اجزای آن، روابط بین اجزاء و کل، و روابط بین کل با محیط پیرامون آن (فراسیستم) است. امروزه شناخت تفکر سیستمی و توانمند شدن به آن برای درک بهتر پدیده‌ها ضروری است و پیاده‌سازی آن در سازمان‌ها بیشتر احساس می‌شود زیرا سازمان‌ها در نبود یکپارچگی به اهداف خود نمی‌رسند. تفکر سیستمی راه موثری را برای مدیران در توصیف پیچیدگی‌های یک نظام، تسهیل در یادگیری گروهی و تصمیم‌گیری مشارکتی، افزایش هماهنگی و همکاری میان مدیران سازمانها، و موفقیت و اثربخشی عملکرد سازمانی نشان می‌دهد. محیط امروز سازمان‌ها، مدیران را با چالش‌های جدیدی روبرو ساخته است و انتظارات جوامع در حال تحول، نیازهای مدیریتی جدیدی را مطرح می‌کند. نگرش سیستمی مدیران را قادر می‌سازد تا سازمان را به عنوان یک کل که شامل زیر نظام‌های متعدد و اجزاء مرتبط به هم هستند، مورد بررسی قرار دهد. تفکر سیستمی بیش از آنکه مجموعه‌ای از ابزارها و روش‌ها باشد، یک فلسفه اساسی است. پیچیدگی در حال افزایش و وابستگی مسائل سازمانی، چالش‌های جدیدی را ایجاد می‌کنند که نیازمند تغییر الگوها در رویکرد ما به حل مسئله، تولید ایده و تصمیم‌گیری است. البته رویکرد تفکر سیستمی و استفاده از آن به معنی رفع تمام عیوب و نقایص سازمان نیست، اما قادر است با دقت بیشتری چالش‌ها و موانع را شناسایی و برای مقابله با آنها برنامه‌ریزی کند (باقری و همکاران، ۱۴۰۱).

^۱ Systems Thinking

۴ روش تحقیق

پژوهش حاضر، یک پژوهش آمیخته است و با ترکیب روش‌های کیفی و کمی در انگاره استقرایی انجام می‌شود. از نظر هدف با توجه به اینکه از نتایج پژوهش می‌توان در راستای بهبود عملکرد نظام مدیریت یکپارچه استفاده کرد، در زمره پژوهش‌های کاربردی و از منظر روش گردآوری اطلاعات، در زمره پژوهش‌های پیمایشی قرار می‌گیرد. این پژوهش، در دو بخش کیفی و کمی انجام شده است؛ به این صورت که در بخش کیفی مولفه‌های بهبود عملکرد نظام مدیریت یکپارچه از طریق ادبیات نظری و مصاحبه با خبرگان این حوزه، که با روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل کفایت نظری انتخاب شدند، شناسایی شدند. در بخش کمی نیز هر یک از عوامل بر مبنای رویکرد تحلیل شدند، به گونه‌ای که خبرگان به هر یک از عوامل مطابق طیف ۵ تایی لیکرت از نظر میزان اهمیت و عملکرد پاسخ دادند و سپس با محاسبه ضرایب مختلف و همچنین ارزش کمی آستانه‌ای هر یک از عوامل، با استفاده از ماتریس تحلیل اهمیت- عملکرد در نواحی چهارگانه قرار گرفتند.

جامعه آماری پژوهش حاضر در بخش کیفی و کمی را گروهی از مدیران و کارشناسان شرکت خطوط لوله و مخابرات منطقه لرستان (شرکتی که پیاده‌سازی نظام مدیریت یکپارچه در آن موضوعیت دارد) تشکیل می‌دهد. این افراد دارای سابقه بیش از ۱۰ سال فعالیت، دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و بالاتر، سابقه مدیریتی و آگاه به موضوع هستند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند به عنوان نمونه پژوهش انتخاب و برای مصاحبه دعوت شدند که اطلاعات جمعیت‌شناختی جامعه آماری در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی جامعه آماری

| جنسیت | فراوانی | سن | فراوانی | سابقه کاری | فراوانی | مدرک تحصیلی | فراوانی |
|-------|---------|------------|---------|--------------|---------|---------------|---------|
| مرد | ۱۰ | ۳۰ تا ۴۰ | ۳ | کمتر از ۱۰ | ۱ | کارشناسی ارشد | ۱۱ |
| زن | ۲ | ۴۱ تا ۵۰ | ۹ | ۱۱ تا ۲۰ | ۶ | دکتری | ۱ |
| | | ۵۱ به بالا | ۱ | بالاتر از ۲۰ | ۵ | | |

انتخاب خبرگان و انجام مصاحبه با آنها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و پس از آن متوقف شد. برای رسیدن به اشباع نظری با ۱۲ نفر از خبرگان مصاحبه انجام شد. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه نیمه ساختاریافته است که به صورت حضوری در میانگین زمان ۴۰ دقیقه‌ای انجام شد. برای سنجش روایی و پایایی ابزار گردآوری اطلاعات، در بخش کیفی از روش محتوایی و روایی نظری و پایایی درون کدگذار و میان‌گذار استفاده شد که نتایج نشان از تأیید این دو شاخص داشت. برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی، از روش تحلیل محتوا با رویکرد کدگذاری با نرم افزار اطلس تی استفاده شد؛ به طوری که پس از انجام مصاحبه با خبرگان، عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد نظام مدیریت یکپارچه شناسایی شدند. همچنین، ابزار گردآوری داده در بخش کمی، پرسشنامه محقق ساخته است، به این صورت که پرسشنامه‌ها به صورت ماتریس اهمیت- عملکرد به صورت حضوری به خبرگان داده شد و از آنها خواسته شد که به هر یک از عوامل از نظر میزان اهمیت و عملکرد پاسخ دهند. روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی با استفاده از روش روایی اعتبار محتوا و پایایی بازآزمون سنجیده شد؛ به نحوی که روایی پرسشنامه توسط سه خبره آشنا با موضوع بررسی و تأیید شد. افزون بر این، برای سنجش پایایی از سه نفر از خبرگان تقاضا شد تا پرسشنامه‌ها را مجدد تکمیل کنند. پس از گردآوری داده‌های این مرحله، پاسخ‌ها از طریق آزمون همبستگی تحلیل شد که نتایج بیانگر همبستگی بالای پاسخ‌ها در دو مرحله بود و تأییدکننده پایایی به روش بازآزمون می‌باشد. در نهایت با تحلیل داده‌ها موقعیت نسبی هر یک از عوامل روی ماتریس تحلیل اهمیت- عملکرد تعیین شد که در ادامه مراحل آن ذکر شده است.

تحلیل اهمیت عملکرد

تحلیل اهمیت عملکرد^۱ (IPA) یکی از روش‌های تحلیل شکاف است. با ترسیم ماتریس IPA، موقعیت هر یک از متغیرها، بر اساس دو بُعد اهمیت و عملکرد (میزان موجودیت) آن، مشخص خواهد شد. این تکنیک را نخستین بار جان مارتیلا و جان جیمز در سال ۱۹۷۷ ارائه کردند. یک ماتریس دو بُعدی، محور عمودی آن، اهمیت هر متغیر را از دیدگاه کارکنان، و محور افقی، ادراک کارکنان از وضعیت (عملکرد یا کیفیت) هر متغیر را نشان می‌دهد. این ماتریس دو بُعدی که آن را ماتریس اهمیت- عملکرد (وضعیت) می‌نامند بر مبنای اینکه هر متغیر چه میزان اهمیت دارد

^۱ Importance-Performance Analysis

(وضعیت مطلوب) و عملکرد سازمان در زمینه این متغیر در چه حد است (وضعیت موجود) به چهار ربع تقسیم می‌شود.

ربع اول؛ ناحیه تداوم عملکرد عالی: ناحیه بهترین عملکرد و بهترین اهمیت که نیازمند حفظ توجه است.

ربع دوم؛ ناحیه توجه حیاتی: ناحیه اهمیت بالا و عملکرد پایین، که با توجه به اهمیت نیازمند تقویت عملکرد است.

ربع سوم؛ ناحیه قابل کاهش: ناحیه عملکرد عالی و اهمیت کم، که می‌توان یا حفظ موقعیت کرد و یا در صورت لزوم به آن توجه نکرد.

ربع چهارم؛ ناحیه بی‌اهمیت: ناحیه اهمیت و عملکرد پایین، که با توجه به بدون ارزش بودن آن، می‌توان رها کرد. (شفقت و رضایی، ۱۴۰۰)

پیاده سازی تحلیل اهمیت-عملکرد

مرحله اول: اخذ داده

در این مرحله ابتدا در بخش کیفی پژوهش از طریق مصاحبه و فرآیند کدگذاری، عوامل موثر بر بهبود عملکرد نظام شناسایی و استخراج شدند و سپس براساس عوامل شناسایی شده، پرسشنامه‌ای بر مبنای اهمیت-عملکرد تنظیم شد که ۱۲ نفر از اعضای نمونه براساس طیف ۵ تایی لیکرت (۱: خیلی کم، ۲: کم، ۳: متوسط، ۴: زیاد، ۵: خیلی زیاد) به آن پاسخ دادند و به منظور تحلیل نهایی، از این پرسشنامه‌ها برای محاسبه نمرات مربوط به ارزش اهمیت و ارزش عملکرد عوامل موثر در بهبود نظام مدیریت یکپارچه استفاده شد.

مرحله دوم: میانگین هندسی

برای تجمیع نظرات همه خبرگان از میانگین هندسی استفاده شد. بدین ترتیب b_j ارزش نهایی اهمیت و c_j ارزش نهایی عملکرد عوامل موثر بر بهبود سیستم مدیریت یکپارچه که حاصل نظر جمعی P خبره است:

$$b_j = \left(\prod_{i=1}^n b_{jp} \right)^{\frac{1}{n}}$$

$$c_j = \left(\prod_{i=1}^n c_{jp} \right)^{\frac{1}{n}}$$

مرحله سوم: ارزش آستانه

ارزش آستانه برای تعیین خانه‌های ماتریس تحلیل اهمیت- عملکرد به کار رفته است. برای تعیین ارزش آستانه نیز از میانگین حسابی استفاده شد. ارزش آستانه اهمیت و عملکرد به ترتیب با نمادهای μ_b و μ_c نشان داده شده است:

$$\mu_b = \frac{\sum_{j=1}^m b_j}{m} \quad \mu_c = \frac{\sum_{j=1}^m c_j}{m}$$

مرحله چهارم: رده‌بندی عوامل

شکاف بین ارزش و اهمیت متغیر j ضرب در ارزش اهمیت آن، وزن این متغیر را نشان می‌دهد. وزن متغیر j را با OW_j نشان داده‌ایم:

$$OW_j = |(b_j - c_j) \times b_j| \quad SW_j = \frac{OW_j}{\sum_{j=1}^m OW_j}$$

عواملی که دارای SW_j بیشتری هستند، در اولویت بالاتری برای بهبود قرار گرفته‌اند.

مرحله پنجم: موقعیت‌یابی

موقعیت نسبی هر یک از عوامل روی ماتریس تحلیل اهمیت- عملکرد مشخص شده است. تحلیل اهمیت-عملکرد به وسیله یک ماتریس دو بعدی ساختاردهی شده است. این ماتریس از دو محور تشکیل شده که محور عمودی آن اهمیت و محور افقی آن عملکرد را نشان می‌دهد. پس از تعیین مختصات هر یک از عوامل و مشخص شدن ارزش آستانه، ماتریس تحلیل اهمیت-عملکرد ترسیم شده است (بحری پور و همکاران، ۱۳۹۹).

۵ یافته‌های تحقیق

یافته‌های بخش کیفی

مرحله اول: با انجام مصاحبه با ۱۲ نفر از خبرگان، کدهای عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد سیستم شناسایی و استخراج شدند که در جدول ۲ نمونه‌ای از مصاحبه انجام شده با خبرگان آورده شده است.

جدول ۲. نمونه‌ای از مصاحبه انجام شده با خبرگان

| ردیف | سوالات |
|------|---|
| ۱ | <p>به نظر شما هدف از پیاده‌سازی نظام مدیریت یکپارچه در سازمان‌ها چه می‌باشد؟</p> <p>نظام مدیریت یکپارچه با این هدف پیاده‌سازی می‌شود که همه نظام‌های مدیریتی و فرآیندهای سازمان را در یک چارچوب کامل تجمیع کند و سازمان را قادر سازد به عنوان یک کل واحد، با اهداف مشترک و به طور متحد کار کند. در نتیجه این امکان فراهم می‌شود تا فرآیندهای مشابه، مدیریت شده و بدون دوباره کاری به اجرا درآیند.</p> |
| ۲ | <p>کدهای استخراجی: یکپارچه‌سازی و تجمیع نظام‌های مدیریتی</p> <p>به نظر شما از الزامات اساسی برای پیاده‌سازی نظام مدیریت یکپارچه چیست؟</p> <p>درک سازمان و محیط آن، آشنایی با نظام‌های مدیریت-و انجام پیش‌میزی و ممیزی خارجی از جمله الزامات اساسی برای پیاده‌سازی نظام مدیریت یکپارچه می‌باشد. لازم به توضیح است که پیاده‌سازی استاندارد نظام مدیریت یکپارچه در سه حالت امکان‌پذیر است: ۱- ضرورت پیاده‌سازی گام به گام و متوالی هر یک از سه نظام مدیریت کیفیت، محیط زیست و ایمنی و بهداشت حرفه‌ای به شکل مجزا و سپس ترکیب آنها در نظام مدیریت یکپارچه ۲- ضرورت پیاده‌سازی یکباره مدیریت یکپارچه در قالب یک نظام جامع که هر سه نظام فوق را پوشش دهد. ۳- ضرورت تلفیق و یکپارچه‌سازی سه نظام مدیریت کیفیت، محیط زیست و ایمنی و بهداشت حرفه‌ای که از قبل پیاده‌سازی شده‌اند در قالب نظام مدیریت یکپارچه.</p> |
| | <p>کدهای استخراجی: شناخت و فهم صحیح از سازمان و آگاهی با نظام مدیریت یکپارچه و استانداردهای آن</p> |
| ۳ | <p>به نظر شما محرک‌های پیاده‌سازی و استقرار نظام مدیریت یکپارچه چیست؟</p> <p>مشارکت در فعالیتها- افزایش دانش سازمانی و ارایه آموزش آشنایی با استاندارد- توجه به شایستگی، توجه به آگاهی، فرهنگ‌سازی متناسب با استانداردها از محرک‌های پیاده‌سازی و استقرار نظام مدیریت یکپارچه می‌باشند.</p> |
| | <p>کدهای استخراجی: ۱- تعهد و پایبندی مدیریت و کارکنان ۲- آموزش و فرهنگ‌سازی</p> |
| ۴ | <p>به نظر شما عوامل موثر در بهبود عملکرد نظام مدیریت یکپارچه به خصوص عوامل شناختی کدام‌ها هستند؟</p> <p>همراستایی اهداف، فرآیندها و منابع با نگاه سیستمی و ایجاد یکپارچگی سیستمی از عمده عوامل موثر در بهبود عملکرد نظام مدیریت یکپارچه به خصوص در بعد شناختی می‌باشند. اساساً نظام‌های مدیریت</p> |

یکپارچه بر تفکر سیستمی استوارند و حاصل یکپارچه کردن و ترکیب سه یا بیش از سه استاندارد سیستم مختلف هستند.

کدهای استخراجی: ۱- تفکر سیستمی ۲- یکپارچگی و هم راستایی سیستمی

۵ به نظر شما از پیامدها و مزایای پیاده‌سازی نظام مدیریت یکپارچه چه مواردی می‌باشد؟

از جمله مزایای یکپارچه‌سازی شامل: کاهش در دوباره کاری‌ها- صرفه‌جویی در هزینه‌ها- ارتقای ارتباطات و دسترسی آسان‌تر به اطلاعات در سازمان- پذیرش راحت‌تر از سوی کارکنان، کاهش تضاد در عملیات مختلف سازمان- ارتقای انگیزش در کارکنان- بهبود ارتباطات در سطوح مختلف سازمان- مصرف بهینه منابع سازمان- -- جامع نگری در مجموعه سازمان- ایجاد تصویری مثبت از سازمان و ... می‌باشد.

کدهای استخراجی: ۱- بهبود مستمر با افزایش بهره‌وری و مدیریت کارا ۲- انسجام، شفافیت و تمرکز بیشتر در اهداف و بخش‌های مختلف سازمان

مرحله دوم: در این مرحله با توجه به ماهیت سوالات و نحوه پاسخ‌گویی خبرگان، عیناً واژگان و عبارات مورد اشاره ایشان با استفاده از نرم‌افزار اطلس تی.آی کد گذاری نهایی و دسته‌بندی شدند و عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد نظام مدیریت یکپارچه، شناسایی شدند که شرح کامل این فرآیند در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول (۳). فرآیند کدگذاری عوامل بهبود عملکرد نظام مدیریت یکپارچه

| مقولات | کدهای انتخابی | کدهای محوری | کدهای باز |
|--------|---|--|---|
| | شناخت و فهم صحیح از سازمان و آگاهی با نظام مدیریت یکپارچه و استانداردهای آن | -آشنایی با ماموریت و رسالت سازمان -تعیین و توصیف اهداف، فرآیندها، منابع و رویه‌های مورد نیاز نظام برای اجرای استانداردهای مختلف -توانایی مدیریت همزمان چندین استاندارد | -درک سازمان و محیط آن -درک نیازها و انتظارات طرف‌های ذینفع -تعیین دامنه کاربرد نظام مدیریت -تعیین نقش‌ها، مسئولیت‌ها و اختیارات سازمانی - آشنایی با نظام‌های مدیریت - انجام پیش‌میزی |
| | تشخیص نیاز و ضرورت پیاده‌سازی نظام مدیریت | -ضرورت پیاده‌سازی استاندارد مدیریت کیفیت | -ضرورت پیاده‌سازی استاندارد نظام مدیریت یکپارچه به منظور دستیابی به اهداف نظام مدیریت یکپارچه در سه حالت ممکن: ۱- ضرورت پیاده‌سازی گام به گام و متوالی هر یک از سه نظام مدیریت |

| | | | |
|---|--|--|--|
| <p>الزامات اولیه و پیش‌سران های پیاده- سازی نظام</p> | <p>یکپارچه (در سه حالت ممکن)</p> <p>ضرورت پیاده‌سازی استاندارد نظام مدیریت زیست محیطی</p> <p>ضرورت پیاده‌سازی استاندارد مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی</p> <p>ضرورت پیاده‌سازی استاندارد نظام مدیریت یکپارچه</p> | <p>کیفیت، محیط زیست و ایمنی و بهداشت حرفه‌ای به شکل مجزا و سپس ترکیب آنها در نظام مدیریت یکپارچه ۲- ضرورت پیاده‌سازی یکپارچه مدیریت یکپارچه در قالب یک نظام جامع که هر سه نظام فوق را پوشش دهد. ۳- ضرورت تلفیق و یکپارچه‌سازی سه نظام مدیریت کیفیت، محیط زیست و ایمنی و بهداشت حرفه‌ای که از قبل پیاده‌سازی شده‌اند در قالب نظام مدیریت یکپارچه</p> <p>- ضرورت پیاده‌سازی استاندارد مدیریت کیفیت به منظور افزایش کیفیت تولیدات یا خدمات</p> <p>- ضرورت پیاده‌سازی استاندارد نظام مدیریت زیست محیطی به منظور دستیابی به اهداف زیست محیطی و اقتصادی</p> <p>- ضرورت پیاده‌سازی استاندارد مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی به منظور حذف یا کمینه کردن مخاطرات ایمنی و بهداشتی برای کارکنان و سایر طرف‌های ذینفع</p> | <p>کیفیت، محیط زیست و ایمنی و بهداشت حرفه‌ای به شکل مجزا و سپس ترکیب آنها در نظام مدیریت یکپارچه ۲- ضرورت پیاده‌سازی یکپارچه مدیریت یکپارچه در قالب یک نظام جامع که هر سه نظام فوق را پوشش دهد. ۳- ضرورت تلفیق و یکپارچه‌سازی سه نظام مدیریت کیفیت، محیط زیست و ایمنی و بهداشت حرفه‌ای که از قبل پیاده‌سازی شده‌اند در قالب نظام مدیریت یکپارچه</p> <p>- ضرورت پیاده‌سازی استاندارد مدیریت کیفیت به منظور افزایش کیفیت تولیدات یا خدمات</p> <p>- ضرورت پیاده‌سازی استاندارد نظام مدیریت زیست محیطی به منظور دستیابی به اهداف زیست محیطی و اقتصادی</p> <p>- ضرورت پیاده‌سازی استاندارد مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی به منظور حذف یا کمینه کردن مخاطرات ایمنی و بهداشتی برای کارکنان و سایر طرف‌های ذینفع</p> |
| <p>لنطبق نظام‌های موجود با الزامات فنی و حقوقی نظام مدیریت یکپارچه و برآورده‌کردن و رعایت الزامات</p> | <p>- بررسی موقعیت فعلی</p> <p>- بررسی الزامات استاندارد مدیریت کیفیت</p> <p>-بررسی الزامات استاندارد نظام مدیریت زیست محیطی</p> <p>-بررسی الزامات استاندارد مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی</p> <p>- بررسی الزامات نظام مدیریت یکپارچه</p> <p>-ارزیابی میزان انطباق نظام‌های موجود با نظام مدیریت یکپارچه</p> | <p>-ارتباط با مشتری</p> <p>-تعیین، بازنگری و در صورت نیاز تغییرات الزامات استانداردهای موجود</p> <p>- ارزیابی میزان انطباق فرایندها با نیازمندیهای استانداردها و انجام اقدامات لازم به منظور رفع عدم انطباق های موجود</p> <p>-مستندسازی نظام و استاندارد IMS شامل پیاده‌سازی روش‌ها فرم‌ها و دستورالعمل‌ها بر اساس آخرین نسخه IMS</p> <p>-انجام ممیزی‌های داخلی و شناسایی عدم انطباق‌ها</p> <p>-انجام ممیزی خارجی (مشاور) و اقدامات اصلاحی مورد نیاز</p> <p>-ممیزی و صدور گواهینامه</p> <p>- به کارگیری رویکرد فرآیندی از طریق چرخه PDCA (طرح‌ریزی، اجرا، بررسی و اقدام)</p> <p>- اجرای گام به گام و متوالی هر یک از سه نظام مدیریت کیفیت، محیط زیست و ایمنی و بهداشت حرفه‌ای به شکل مجزا و سپس ترکیب آنها در نظام مدیریت یکپارچه</p> <p>- اجرای یکپارچه مدیریت یکپارچه در قالب یک نظام جامع که هر سه نظام فوق را پوشش دهد</p> | <p>-ارتباط با مشتری</p> <p>-تعیین، بازنگری و در صورت نیاز تغییرات الزامات استانداردهای موجود</p> <p>- ارزیابی میزان انطباق فرایندها با نیازمندیهای استانداردها و انجام اقدامات لازم به منظور رفع عدم انطباق های موجود</p> <p>-مستندسازی نظام و استاندارد IMS شامل پیاده‌سازی روش‌ها فرم‌ها و دستورالعمل‌ها بر اساس آخرین نسخه IMS</p> <p>-انجام ممیزی‌های داخلی و شناسایی عدم انطباق‌ها</p> <p>-انجام ممیزی خارجی (مشاور) و اقدامات اصلاحی مورد نیاز</p> <p>-ممیزی و صدور گواهینامه</p> <p>- به کارگیری رویکرد فرآیندی از طریق چرخه PDCA (طرح‌ریزی، اجرا، بررسی و اقدام)</p> <p>- اجرای گام به گام و متوالی هر یک از سه نظام مدیریت کیفیت، محیط زیست و ایمنی و بهداشت حرفه‌ای به شکل مجزا و سپس ترکیب آنها در نظام مدیریت یکپارچه</p> <p>- اجرای یکپارچه مدیریت یکپارچه در قالب یک نظام جامع که هر سه نظام فوق را پوشش دهد</p> |

| | | | |
|---|---|--|--|
| | | <p>-طراحی نظام مدیریت یکپارچه</p> <p>-مستندسازی نظام</p> <p>-پیاده‌سازی نظام</p> | |
| محرك‌های پیاده‌سازی و استقرار نظام | تعهد و پایبندی مدیریت و کارکنان | <p>-حمایت مدیریت</p> <p>-انگیزه‌بخشی</p> <p>-مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی</p> <p>-مشارکت کارکنان</p> | <p>-جدی گرفتن کار</p> <p>-مشارکت در فعالیتهای</p> <p>-برقراری ارتباط و اطلاع‌رسانی در سازمان راجع به اهمیت برآوردن نیازهای مشتری و الزامات قانونی</p> <p>-هدایت و انجام بازنگری مدیریت</p> <p>-اطمینان از در دسترس بودن منابع مورد نیاز</p> <p>-تعیین اعضای گروههای کاری مرتبط</p> <p>-تشکیل جلسات کمیته رهبری</p> |
| | آموزش و فرهنگ‌سازی | <p>-گسترش اطلاعات، تخصص و آموزش</p> <p>-آشنایی با درک مفاهیم پایه فرهنگ-های مختلف</p> <p>-سازگاری فرهنگی</p> <p>-مدیریت تعارض منافع</p> <p>-مدیریت تغییر</p> <p>-بومی‌سازی</p> | <p>-افزایش دانش سازمانی و آرایه آموزش آشنایی با استاندارد</p> <p>-توجه به فرهنگ شایستگی</p> <p>-شناسایی الزامات صلاحیت و تخصیص نیروی انسانی واجد صلاحیت</p> <p>-فرهنگ‌سازی متناسب با استانداردها</p> <p>-کاهش مقاومت در مقابل تغییر</p> |
| | اصلاح ساختار و فرآیندها و مشخص نمودن وظایف و مسئولیت‌ها | <p>-مدیریت ابعاد ساختار سازمانی</p> <p>-بازنگری مدیریت</p> <p>-رویکرد فرآیندی</p> | <p>- توجه به ابعاد ساختار سازمانی(پیچیدگی، رسمیت و تمرکز)</p> <p>- حصول اطمینان از اینکه منابع مورد نیاز برای نظام در دسترس هستند</p> <p>-پشتیبانی و حمایت از سایر نقش‌های مدیریتی</p> <p>- ممیزی داخلی به‌منظور بررسی و یافتن ایرادات و نواقص</p> <p>- ممیزی خارجی توسط مراجع صور گواهینامه</p> |

| | | | |
|--------------------------|--|--|--|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> - اطمینان از اینکه مسئولیت‌ها و اختیارات برای نقش‌های مرتبط در درون سازمان واگذار و درک شده‌اند - به کارگیری رویکرد فرآیندی از طریق چرخه PDCA (طرح‌ریزی، اجرا، بررسی و اقدام) |
| | <ul style="list-style-type: none"> - تعیین وجوه افتراق و اشتراک بین نظام‌ها | <ul style="list-style-type: none"> - ارتباط با سایر استانداردهای نظام مدیریت - انجام اقدامات اصلاحی لازم - نظامنامه یکپارچگی | <ul style="list-style-type: none"> - مراحل فرآیند طراحی و توسعه، فعالیت‌های بازنگری، تصدیق و صحه‌گذاری، مسؤولیت‌ها و اختیارات اجرای فعالیت‌ها، وجوه مشترک سازمانی برای طراحی و توسعه (چرخه PDCA) - مستندسازی نظام و استاندارد IMS شامل پیاده‌سازی روش‌ها فرم‌ها و دستورالعمل‌ها بر اساس آخرین نسخه IMS - انجام ممیزی‌های داخلی و شناسایی عدم انطباق‌ها - انجام ممیزی خارجی (مشاور) و اقدامات اصلاحی مورد نیاز - اصلاح مستندات مورد نیاز یا اصلاح مدارک موجود - تهیه نظامنامه به صورت یکپارچه - به کارگیری رویکرد فرآیندی از طریق چرخه PDCA (طرح‌ریزی، اجرا، بررسی و اقدام) |
| | <ul style="list-style-type: none"> - یکپارچگی و هم راستایی سیستمی | <ul style="list-style-type: none"> - شناخت نگرش یکپارچگی نظام - ایجاد هماهنگی - سازگارتر کردن استانداردها | <ul style="list-style-type: none"> - افزایش تعامل بین بخش‌های سازمانی - دسترسی به اطلاعات و ارتباطات - هم‌راستایی اهداف، فرآیندها و منابع - ادغام نظام‌ها در قالب نظام مدیریت یکپارچه - هماهنگ کردن افراد، واحدها، فرآیندها، نظام‌ها، ساختار و فرهنگ سازمانی |
| عوامل بهبود عملکرد سیستم | <ul style="list-style-type: none"> - تفکر سیستمی | <ul style="list-style-type: none"> - شناخت نگرش سیستمی - جامعیت سیستم - رویکرد فرآیندی - اجزا سیستم - بازخورد | <ul style="list-style-type: none"> - داشتن دیدگاه جامع و کل‌نگر به نظام - مقابله با بی‌نظمی و کپولت - بررسی پدیده‌ها و ریشه‌های عیوب بر اساس رابطه علت و معلولی - تفکر ترکیبی - توجه به نقاط حساس و مؤثر - اهمیت توجه به چگونگی تعامل بین اجزاء نظام در عملکرد آن - توجه به تفکر دینامیک به جای تفکر استاتیک |

| | | | |
|--------------------------|--|---|---|
| | | | <p>- به کارگیری رویکرد فرآیندی از طریق چرخه PDCA (طرح‌ریزی، اجرا، بررسی و اقدام)</p> |
| | <p>هماهنگی بین نظام مدیریت یکپارچه با سایر حوزه‌های مرتبط مدیریت</p> | <p>-مدیریت کیفیت جامع، - شش سیگما، -تفکر مبتنی بر ریسک - کابزن -پوکا یوکه و ... -برنامه‌ریزی منابع انسانی ERP</p> | <p>-تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد و مستندات - شناسایی عدم تطابق‌های احتمالی (بالقوه) و دلایل آنها -ریشه‌یابی عیوب با استفاده از علت و معلول و حذف آنها - تعیین مسؤؤل و زمان اجرای اقدامات - اقدامات پیشگیرانه -از بین بردن افزونگی و تکرار تلاش - تمرکز بر درک و پاسخگویی به نیازهای مشتریان -رساندن احتمال رخداد هر گونه خطای ممکن به صفر -به کارگیری رویکرد فرآیندی از طریق چرخه PDCA (طرح‌ریزی، اجرا، بررسی و اقدام)</p> |
| پیامدهای پیاده‌سازی نظام | <p>بهبود مستمر با افزایش بهره‌وری و مدیریت کارا</p> | <p>- چرخه دمینگ - کارآیی - اثربخشی - صرفه اقتصادی</p> | <p>-به کارگیری رویکرد فرآیندی از طریق چرخه PDCA (طرح‌ریزی، اجرا، بررسی و اقدام) - مدیریت زمان -مدیریت تخصیص منابع مالی -مدیریت منابع انسانی - کاهش هزینه‌ها - کاهش دوباره‌کاری‌ها - کاهش ممیزی‌های غیر ضروری</p> |
| | <p>تصور بهتر از سازمان و ایجاد مزیت رقابتی</p> | <p>-ایجاد مزیت رقابتی -تقویت و بژند - تعهد به ارائه کالا و خدمات در سطح جهانی و عمل به آن</p> | <p>-ایجاد احساس اطمینان خاطر در مشتریان -توانایی اثبات انطباق فعالیت‌ها با الزامات مشخص شده - افزایش سهم بازار داخلی و جهانی - تمایز از رقبا</p> |

| | | | |
|--|--|---|---|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> - افزایش وفاداری مشتریان - اعتلای وجهه یک شرکت |
| | <ul style="list-style-type: none"> - تولیدات و خدمات با کیفیت، ایمن و زیست محیطی بالاتر | <ul style="list-style-type: none"> - استاندارد سازی مداوم - مسئولیت اجتماعی - مدیریت سبز - مدیریت کیفیت جامع | <ul style="list-style-type: none"> - رضایت مشتریان و ذینفعان - افزایش کیفیت تولیدات یا خدمات - کاهش مخاطرات ایمنی و بهداشتی - فرهنگ سازی لازم برای حمایت از کیفیت تولیدات یا خدمات، محیط امن کاری و محیط زیست سالمتر در سازمان |
| | <ul style="list-style-type: none"> - انسجام، شفافیت و تمرکز بیشتر در اهداف و بخش‌های مختلف سازمان | <ul style="list-style-type: none"> - برنامه‌ریزی راهبردی - شناسایی محدوده فعالیت ذی‌نفعان - شناسایی جنبه‌های مختلف فعالیت سازمان - وحدت سازمانی - چرخه دمینگ | <ul style="list-style-type: none"> - شناخت اهداف و راهبردهای موجود سازمان - تعیین و تدوین اهداف آتی سازمان - تحلیل شرایط محیطی، منابع و امکانات سازمان - شناخت وضع موجود (نقاط قوت یا ضعف سازمان) - تعیین تغییرات مورد لزوم در راهبردهای گذشته - تصمیم‌گیری در خصوص راهبرد مطلوب - اجرای راهبرد جدید - ارزیابی و کنترل نتایج راهبرد جدید - انسجام گروهی و سازمانی - مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی - توسعه فرهنگ سازمانی، - ارتقاء ارتباطات بین اعضای سازمان، - تقویت هماهنگی بین بخش‌های مختلف سازمان، - تشویق همکاری و تعامل میان اعضای سازمان - به کارگیری رویکرد فرآیندی از طریق چرخه PDCA (طرح‌ریزی، اجرا، بررسی و اقدام) |

مرحله سوم: در نهایت عوامل شناسایی شده در بهبود عملکرد نظام مدیریت یکپارچه در جدول (۴) نشان داده شده است.

جدول ۴. عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد نظام مدیریت یکپارچه

| ردیف | شاخص | ردیف | شاخص |
|------|---|------|---|
| ۱ | شناخت و فهم صحیح از سازمان و آگاهی با نظام مدیریت یکپارچه و استانداردهای آن | ۸ | تعیین وجوه افتراق و اشتراک بین نظامها |
| ۲ | تشخیص نیاز و ضرورت پیاده‌سازی نظام مدیریت یکپارچه (در سه حالت ممکن) | ۹ | یکپارچگی و هم‌راستایی سیستمی |
| ۳ | انطباق نظام‌های موجود با الزامات فنی و حقوقی نظام مدیریت یکپارچه و برآورده کردن و رعایت الزامات | ۱۰ | تفکر سیستمی |
| ۴ | تعهد و پایبندی مدیریت و کارکنان | ۱۱ | هماهنگی بین نظام مدیریت یکپارچه با سایر حوزه‌های مرتبط مدیریت |
| ۵ | آموزش و فرهنگ‌سازی | ۱۲ | بهبود مستمر با افزایش بهره‌وری و مدیریت کارا |
| ۶ | اصلاح ساختار و فرایندها و مشخص کردن وظایف و مسئولیت‌ها | ۱۳ | تصور بهتر از سازمان و ایجاد مزیت رقابتی |
| ۷ | تولیدات و خدمات با کیفیت، ایمن و زیست محیطی بالاتر | ۱۴ | انسجام، شفافیت و تمرکز بیشتر در اهداف و بخش‌های مختلف سازمان |

یافته های بخش کمی

پس از شناسایی عوامل، به منظور تحلیل اهمیت- عملکرد هر یک از عوامل، پرسشنامه ماتریس اهمیت- عملکرد توسط خبرگان تکمیل شد که در جدول شماره ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. تکمیل پرسشنامه ماتریس اهمیت- عملکرد

| عوامل | اهمیت | | | | | | | | | | | | | | عملکرد | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|---|---|--------|---|---|---|---|---|---|----|----|----|--|--|--|--|
| | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ | ۱۱ | ۱۲ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ | ۱۱ | ۱۲ | | | | |
| شناخت و فهم صحیح از سازمان و | ۵ | ۴ | ۵ | ۵ | ۵ | ۵ | ۴ | ۵ | ۵ | ۵ | ۵ | ۵ | ۵ | ۵ | ۵ | ۵ | ۵ | ۵ | ۵ | ۵ | ۵ | ۵ | ۵ | ۳ | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| ۲ | ۳ | ۳ | ۲ | ۳ | ۲ | ۳ | ۳ | ۳ | ۳ | ۳ | ۲ | ۲ | ۵ | ۵ | ۴ | ۵ | ۵ | ۵ | ۵ | ۴ | ۴ | ۴ | ۵ | ۵ | تصور بهتر از سازمان و ایجاد مزیت رقابتی |
| ۲ | ۲ | ۱ | ۲ | ۳ | ۱ | ۲ | ۳ | ۲ | ۱ | ۲ | ۲ | ۴ | ۴ | ۵ | ۴ | ۴ | ۴ | ۴ | ۴ | ۴ | ۴ | ۵ | ۴ | ۴ | انسجام، شفافیت و تمرکز بیشتر در اهداف و بخش های مختلف سازمان |

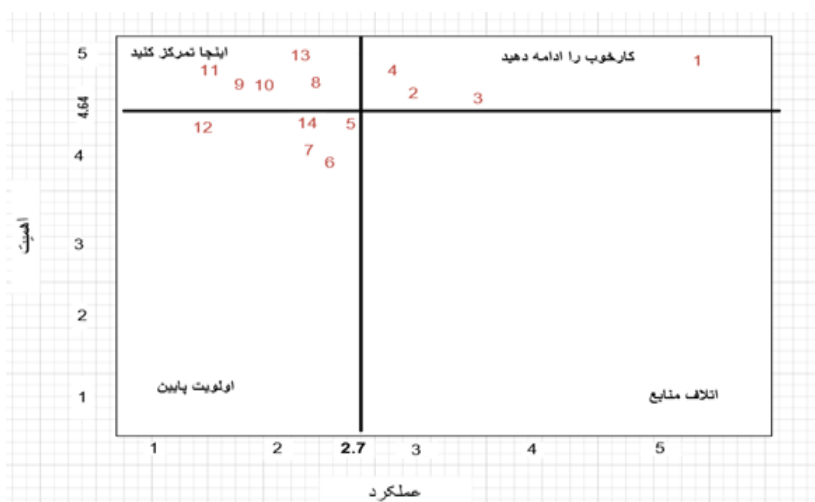
با استفاده از نظرات خبرگان و محاسبه میانگین هندسی نظرات و همچنین ارزش آستانه برای تعیین خانه‌های ماتریس تحلیل اهمیت- عملکرد، منتج به ارائه جدول شماره ۶، رده بندی عوامل موثر بر بهبود نظام مدیریت یکپارچه شده است.

جدول ۶. رده بندی عوامل موثر بر بهبود نظام مدیریت یکپارچه

| رتبه بندی | وزن نرمال | وزن خام | میزان اهمیت | میزان عملکرد | عوامل | ردیف |
|--------------|--------------|------------|----------------|-----------------|---|------|
| ۱۴ | ۰ | ۰ | ۵.۳ | ۵.۲۹ | شناخت و فهم صحیح از سازمان و آگاهی با نظام مدیریت یکپارچه و استانداردهای آن | ۱ |
| ۱۰ | ۰.۰۵ | ۷.۲۶ | ۴.۶۹ | ۳.۲ | تشخیص نیاز و ضرورت پیاده‌سازی نظام مدیریت یکپارچه | ۲ |
| ۱۳ | ۰.۰۴ | ۴.۶۷ | ۴.۶۴ | ۳.۶۳ | انطباق نظام‌های موجود با الزامات فنی و حقوقی نظام مدیریت یکپارچه و برآورده کردن و رعایت الزامات | ۳ |
| ۹ | ۰.۰۶ | ۸.۲۵ | ۴.۷۳ | ۲.۹۸ | تعهد و پایبندی مدیریت و کارکنان | ۴ |

| | | | | | | |
|----|---|------|------|-------|------|----|
| ۵ | آموزش و فرهنگ‌سازی | ۲.۷۱ | ۴.۵۶ | ۸.۴۰ | ۰.۰۶ | ۸ |
| ۶ | اصلاح ساختار و فرآیندها و مشخص کردن وظایف و مسئولیت‌ها | ۲.۶۸ | ۴.۱ | ۵.۶۶ | ۰.۰۴ | ۱۲ |
| ۷ | تولیدات و خدمات با کیفیت، ایمن و زیست محیطی بالاتر | ۲.۴۵ | ۴.۱۵ | ۷.۰۶ | ۰.۰۵ | ۱۱ |
| ۸ | تعیین وجه افتراق و اشتراک بین نظام‌ها | ۲.۵۳ | ۴.۷ | ۱۰.۳۸ | ۰.۰۸ | ۶ |
| ۹ | یکپارچگی و هم‌راستایی سیستمی | ۱.۸۶ | ۴.۶۹ | ۱۳.۵۶ | ۰.۱ | ۲ |
| ۱۰ | داشتن تفکر سیستمی | ۱.۹۵ | ۴.۶۷ | ۱۱.۲۷ | ۰.۰۹ | ۴ |
| ۱۱ | هماهنگی بین نظام مدیریت یکپارچه با سایر حوزه‌های مرتبط مدیریت | ۱.۷۴ | ۴.۷۱ | ۱۴.۸۲ | ۰.۱۱ | ۱ |
| ۱۲ | بهبود مستمر با افزایش بهره‌وری و مدیریت کارا | ۱.۷۸ | ۴.۵۶ | ۱۲.۶۴ | ۰.۱ | ۳ |
| ۱۳ | تصور بهتر از سازمان و ایجاد مزیت رقابتی | ۲.۵۳ | ۴.۸۱ | ۱۱.۰۲ | ۰.۰۸ | ۵ |
| ۱۴ | انسجام، شفافیت و تمرکز بیشتر در اهداف و بخش‌های مختلف سازمان | ۲.۵۵ | ۴.۶۱ | ۹.۵۷ | ۰.۰۷ | ۷ |
| | ارزش آستانه | ۲.۷۱ | ۴.۶۳ | | | |

و در گام آخر در شکل ۱ موقعیت نسبی هریک از عوامل روی ماتریس تحلیل اهمیت- عملکرد معین شده است.



شکل ۱. ماتریس اهمیت-عملکرد عوامل موثر بر بهبود نظام مدیریت یکپارچه

بر اساس تحلیل نمودار اهمیت - عملکرد، عوامل مطرح شده در چهار دسته به صورت زیر جای می گیرند.

ناحیه اول مربوط به عواملی است که اهمیت آنها در بین خبرگان بیش از سایر عوامل بوده ولی ادراک آنان از وضعیت عملکردی در حد پایین است که شامل عوامل «تعیین وجوه افتراق و اشتراک بین نظام‌ها»، «یکپارچگی و هم‌راستایی سیستمی»، «هماهنگی بین نظام مدیریت یکپارچه با سایر حوزه‌های مرتبط مدیریت»، «ایجاد مزیت رقابتی و تصور بهتر از سازمان» و «تفکر سیستمی» است. این عوامل نشان می‌دهد که رویکرد مدیران در مورد بهبود عملکرد نظام مدیریت یکپارچه باید متوجه این عوامل باشد (راهبرد بهبود وضعیت).

ناحیه دوم شامل عواملی است که دارای اهمیت و عملکرد بالایی نسبت به سایر عوامل هستند. این اولویت شامل عوامل «شناخت و فهم صحیح از سازمان و آگاهی با نظام مدیریت یکپارچه و استانداردهای آن»، «تشخیص نیاز و ضرورت پیاده‌سازی نظام مدیریت یکپارچه»، «انطباق نظام-های موجود با الزامات فنی و حقوقی نظام مدیریت یکپارچه و برآورده کردن و رعایت الزامات» و «تعهد و پایبندی مدیریت و کارکنان» است. رویکرد مدیران به این عوامل ادامه روند فعلی خواهد بود چراکه فعالیتهای انجام شده دارای عملکرد خوبی است (راهبرد حفظ وضعیت فعلی).

ناحیه سوم شامل عواملی است که از نظر خبرگان دارای اهمیت و عملکرد پایین تری نسبت به سایر عوامل هستند. این عوامل شامل عوامل «آموزش و فرهنگ سازی»، «اصلاح ساختار و فرآیندها و مشخص کردن وظایف و مسئولیت‌ها»، «تولیدات و خدمات با کیفیت، ایمن و زیست محیطی بالاتر»، «بهبود مستمر با افزایش بهره‌وری و مدیریت کارا» و «انسجام، شفافیت و تمرکز بیشتر در اهداف و بخش‌های مختلف سازمان» می‌باشد.

ناحیه چهارم شامل عواملی است که دارای اهمیت پایین و عملکرد مطلوب است (ناحیه قابل کاهش) که با تحلیل نظر خبرگان هیچ عاملی در این ناحیه قرار نگرفته است.

۶ نتیجه‌گیری و پیشنهادات

سازمان‌ها تحت تاثیر نیازهای به شدت در حال تغییر و رقابتی، قوانین و مقررات منطقه‌ای و جهانی، الزامات مشتری و همچنین انتظارات ذینفعان قرار دارند و برای دسترسی و نیل به نتایج مورد نظرشان نیازمند روش‌ها و نظام‌هایی اثربخش و کارا هستند. از این رو استقرار نظام مدیریت یکپارچه با رویکردهای مختلف نظیر کیفیت، محیط زیست، ایمنی و سایر موضوعات مورد نیاز سازمان راه حل مطلوبی خواهد بود. نظام‌های مدیریت یکپارچه در واقع با هدف تلفیق و یکپارچه سازی اینگونه نظام‌ها در راستای رسیدن به یک نظام جامع مدیریتی مطرح شدند و بر مبنای تفکر سیستمی استوارند. سازمان‌هایی با تفکر بهبود مستمر و نگرش برتر و خلاق در مدیریت علمی و صحیح منابع به پیاده‌سازی این نظام نیاز دارند.

این پژوهش، در دو بخش کیفی و کمی انجام شده است، به این صورت که در بخش کیفی مولفه‌های بهبود عملکرد نظام مدیریت یکپارچه (IMS) از طریق ادبیات نظری و مصاحبه با خبرگان این حوزه که با روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل کفایت نظری انتخاب شدند، شناسایی شدند. در بخش کمی نیز هر یک از عوامل بر مبنای رویکرد تحلیل شدند به گونه‌ای که خبرگان به هر یک از عوامل از نظر میزان اهمیت و عملکرد مطابق طیف ۵ تایی لیکرت پاسخ دادند و سپس با محاسبه ضرایب مختلف و همچنین ارزش کمی آستانه‌ای هر یک از عوامل، با استفاده از ماتریس تحلیل اهمیت- عملکرد در نواحی چهارگانه قرار گرفتند. عوامل مؤثر بر بهبود نظام مدیریت یکپارچه استخراجی از این پژوهش، عوامل «تعیین وجوه افتراق و اشتراک بین نظام‌ها»، «یکپارچگی و هم‌راستایی سیستمی»، «هماهنگی بین نظام مدیریت یکپارچه با سایر حوزه‌های مرتبط مدیریت»، «تصور بهتر از سازمان و ایجاد مزیت رقابتی» و «تفکر سیستمی» به

عنوان عواملی هستند که اهمیت آنها در بین خبرگان بیش از سایر عوامل بوده ولی وضعیت عملکردی در حد پایین است. این عوامل نشان می‌دهد که رویکرد مدیران در مورد بهبود عملکرد نظام مدیریت یکپارچه باید متوجه این عوامل (راهبرد بهبود وضعیت) باشد.

یافته‌های این پژوهش در خصوص شناسایی و دسته بندی عوامل موثر در بهبود عملکرد نظام مدیریت یکپارچه با یافته‌های پژوهشی (براتی، مریم، ۱۴۰۱) مبنی بر اینکه پیاده‌سازی نظام مدیریت یکپارچه منجر به بهبود نظارت، بهره‌وری بالاتر، عمر طولانی‌تر دارایی، افزایش در دسترس بودن دارایی و اطمینان از انطباق با دستورالعمل‌های نظارتی در عملکرد نظام‌های خط لوله خواهد شد، همچنین با یافته‌های پژوهش رضانیان و همکاران (۱۴۰۱)، سیلوستری و همکاران (۲۰۲۱)، و خانا و همکاران (۲۰۱۰) مطابقت دارد. در ضمن محمد و همکاران (۲۰۰۵) شش عامل مهم موفقیت برای پیاده سازی IMS شامل: ۱- تعهد مدیریت و رهبری ۲- آموزش ۳- بهبود مستمر ۴- ارزیابی عملکرد ۵- نظام‌ها و فرآیندها و ۶- مدیریت منابع، را شناسایی نمودند که با نتایج این پژوهش نیز همخوانی و تطبیق دارد.

پیشنهاد‌های پژوهش

با توجه به بررسی‌های بعمل آمده و نتایج حاصل از پژوهش در شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت منطقه لرستان، مشخص شد که با وجود اهمیت بالای عوامل «تعیین وجوه افتراق و اشتراک بین نظام‌ها»، «یکپارچگی و هم‌راستایی سیستمی»، «هماهنگی بین نظام مدیریت یکپارچه با سایر حوزه‌های مرتبط مدیریت»، «ایجاد مزیت رقابتی و تصور بهتر از سازمان» و «تفکر سیستمی»، به دلیل عدم آگاهی و شناخت کافی کارکنان و مدیران با تعدادی از عوامل شناسایی شده در پژوهش به خصوص عوامل تعیین شده در ناحیه یک، همچنین مقاومت در مقابل تغییرات نظام مدیریت یکپارچه و تصور از پیچیدگی‌های فرایندی ناشی از آن توسط کارکنان، رویکرد مدیران در مورد بهبود عملکرد نظام مدیریت یکپارچه باید متوجه این عوامل باشد. از آنجا که پرداختن به موضوع بهبود عملکرد نظام مدیریت یکپارچه بسیار مهم و حائز اهمیت است، این پژوهش سعی کرده تا با روش ماتریس اهمیت- عملکرد (IPA) به شناسایی و تحلیل عوامل موثر در بهبود سیستم مدیریت یکپارچه بپردازد. بنابراین در راستای «تعیین وجوه افتراق و اشتراک بین نظام‌ها»، همانطور که در بخش‌های قبلی مطرح شد از آنجا که تعدد نظام‌های مختلف (استانداردها) می‌تواند باعث پیچیدگی و سر در گمی سازمان، هدررفت منابع، دوباره‌کاری‌ها

و شود، پیشنهاد می‌شود به منظور شناسایی عدم انطباق‌ها و اقدامات اصلاحی مورد نیاز، همواره ممیزی‌های داخلی و خارجی (مشاور) در دستور کار قرار گیرد. همچنین مستندسازی نظام و استاندارد IMS شامل پیاده‌سازی روش‌ها، فرم‌ها و دستورالعمل‌ها بر اساس آخرین نسخه IMS انجام شده و در نهایت تهیه نظامنامه به صورت یکپارچه صورت گیرد. در راستای «یکپارچگی و هم‌راستایی سیستمی» پیشنهاد می‌شود تعامل بین بخش‌های مختلف سازمانی افزایش یافته، دسترسی به اطلاعات و ارتباطات با سهولت بیشتری صورت گیرد و با ایجاد هم‌راستایی و هماهنگی بین اهداف، فرآیندها، منابع، افراد، واحدها، نظام‌ها، ساختار و فرهنگ سازمانی، زمینه یکپارچگی و هم‌راستایی سیستمی بیشتر فراهم شود. در این ارتباط استانداردهایی که همراه با سطح یکپارچه‌سازی خود تلفیق می‌شوند، باید به وضوح در نظر گرفته و تعریف شوند. در راستای «هماهنگی بین نظام مدیریت یکپارچه با سایر حوزه‌های مرتبط مدیریت»، پیشنهاد می‌شود هماهنگی کاملی بین نظام مدیریت یکپارچه با سایر حوزه‌های مرتبط مدیریت و مهندسی از جمله مدیریت کیفیت جامع، شش سیگما، تفکر مبتنی بر ریسک، کایزن، پوکا یوکه، سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان (ERP)، و ... صورت گیرد تا زمینه هر چه بهتر اقدامات پیشگیرانه و رساندن احتمال رخداد هر گونه خطای ممکن به صفر، ریشه‌یابی عیوب با استفاده از علت و معلول و حذف آنها، از بین بردن افزونگی و تکرار تلاش، تمرکز بر درک و پاسخگویی به نیازهای مشتریان، شناسایی عدم تطابق‌های احتمالی (بالقوه) و دلایل آنها، تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد و مستندات و ... فراهم شود. در راستای «تصور بهتر از سازمان و ایجاد مزیت رقابتی» پیشنهاد می‌شود بستر لازم برای ایجاد احساس اطمینان خاطر در مشتریان، تمایز از رقبای، افزایش وفاداری مشتریان، اعتدالی وجهه یک شرکت، توانایی اثبات انطباق فعالیت‌ها با الزامات نظام و افزایش سهم بازار داخلی و جهانی و فراهم شود. در نهایت در راستای «تفکر سیستمی» به مدیران شرکت پیشنهاد می‌شود از طریق آموزش‌های مبتنی بر تفکر سیستمی و آشنا کردن کارکنان با مباحثی همچون دیدگاه جامع و کل‌نگر به سیستم، مقابله با بی‌نظامی و کهولت‌ها، بررسی پدیده‌ها و ریشه‌یابی عیوب بر اساس رابطه علت و معلولی، چگونگی برقراری تفکر ترکیبی و یکپارچگی، توجه به نقاط حساس و مؤثر، چگونگی تعامل بین اجزاء سیستم و ... موجبات بهبود تفکر سیستمی را فراهم نمایند تا در نهایت منجر به بهبود مستمر عملکرد سازمان شود.

۷ مراجع

۱. اعتضادی، شکوفه (۱۳۹۵). بررسی تأثیر استقرار سیستم مدیریت یکپارچه بر عملکرد شرکت برق منطقه‌ای، کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری - ۱۳۹۵
۲. باقری، روح اله؛ پیونده، بهناز؛ ملانوری، صالح (۱۳۹۰). مروری بر تفکر سیستمی در سازمان و مدیریت، اولین کنفرانس ملی نوگرایی در پژوهش‌های مدیریت، حسابداری و اقتصاد، ۱۴۰۱
۳. براتی، مریم (۱۴۰۱). تأثیر پیاده‌سازی سیستم مدیریت یکپارچگی خطوط لوله انتقال گاز مناطق زاگرس جنوبی بر مبنای استاندارد ASME B31.8s، دوره ۱۳، شماره ۴۹ - شماره پیاپی ۴۹ - آبان ۱۴۰۱
۴. بحری پورمتنق، نسرین؛ تقی‌زاده، هوشنگ؛ محمدی اصل، امیر (۱۳۹۹). ارزیابی و تحلیل کیفیت خدمات شرکت‌های بیمه با رویکرد تلفیقی تحلیل عاملی - اکتشافی و ماتریس IPA، کنفرانس بین‌المللی مدیریت، گردشگری و تکنولوژی، دوره اول، آبان ۱۳۹۹
۵. رعنائی کردشولی، حبیب‌الله؛ پریزاد، مینا (۱۳۹۰). طراحی مدلی برای یکپارچه‌سازی سیستم‌های مدیریتی، فصلنامه علوم مدیریت ایران، پاییز ۱۳۹۰، سال ششم، شماره ۲۳: صص ۱۵۰-۱۲۷
۶. رضانیان، محمدرحیم؛ اسفندیاری، نیما؛ پیریایی، سجاد (۱۴۰۱). الگوی مفهومی موانع استقرار سیستم مدیریت یکپارچه (مورد مطالعه: صنایع فلزی کوچک و متوسط استان قزوین)، نوآوری‌های صنعتی: نیازها و راهکارها، دوره ۱، شماره ۱، سال ۱۴۰۱، صفحات ۲۱ تا ۳۸
۷. شفق، ابوظللب، رضایی، سیدجواد (۱۴۰۰). تحلیل ماتریس اهمیت - عملکرد شاخص‌های نوآوری در مراکز علمی و پژوهشی دفاعی، فصلنامه مدیریت نظامی، سال بیست و یکم، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۰، صفحات ۸۹ تا ۱۱۴

۸. غازی، ایران؛ منتظری، محمد؛ ستوده، احسان (۱۳۹۳). تأثیر استقرار سیستم مدیریت یکپارچه بر بلوغ سازمانی؛ مورد مطالعه پالایشگاه چهارم گاز عسلویه، فصلنامه مدیریت سازمانهای دولتی، سال دوم، شماره ۱۱، بهار
۹. مسعودی، منصوره (۱۳۹۴). بررسی تاثیر استقرار سیستم مدیریت یکپارچه IMS بر عملکرد سازمان با رویکرد مدل تعالی سازمان (EFQM)، دومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری،
<https://civilica.com/doc/439821>
۱۰. نادری، علی؛ ویسی، کبری؛ هوشیار، مهسا (۱۳۹۶). تاثیر استقرار سیستم مدیریت یکپارچه IMS بر بهبود عملکرد سازمان (مورد مطالعه: کارخانه تولیدکننده محصولات فولادی)، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، حسابداری و اقتصاد دانش بنیان با تاکید بر اقتصاد مقاومتی، تهران،
<https://civilica.com/doc/693646>
۱۱. نعمت‌اللهی، عباس؛ کریمی گوارشکی، محمدحسین (۱۴۰۲). تعیین مدل ارزیابی اثر بخشی سیستم مدیریت یکپارچه IMS در صنایع دارای فرآیندهای پیچیده و راهکارهای پیاده‌سازی اثر بخش آن. فصلنامه علمی مدیریت استاندارد و کیفیت،
 ۱۳(۱)، ۳۸-۱. doi: 10.22034/jsqm.2023.404249.1510
۱۲. نعمتی شمس‌آبادی، حسنعلی، و معینی پور، علی اصغر (۱۳۹۴). یکپارچه‌سازی سیستم‌های اطلاعات بین سازمانی: ارائه مدلی برای شناخت دامنه مسئله یکپارچه‌سازی. مدیریت فناوری اطلاعات، ۷(۳)، ۶۷۵-۶۹۶. SID. <https://sid.ir/paper/140344/fa>
۱۳. ولایت‌زاده، محمد؛ ولایت‌زاده، مهدی (۱۴۰۰). اهمیت و نقش سیستم یکپارچه مدیریت (IMS) بر عملکرد واحد ایمنی و بهداشت (HSE) سازمان، دومین همایش ملی توسعه در علوم و صنایع شیمیایی
1. Gianni, M., Gotzamani, K., Tsiotras, G. (2017). Multiple perspectives on integrated management systems and corporate sustainability performance. *Journal of Cleaner Production*.168, 1297-1311
 2. Haddaway NR, Bethel A, Dicks LV, et al. Eight problems with literature reviews and how to fix them. *Nature Ecology & Evolution*. 2020

- Dec;4(12):1582-1589. DOI: 10.1038/s41559-020-01295-x. PMID: 33046871.
3. Ikram M, Zhang Q, Sroufe R. Developing integrated management systems using an AHP-Fuzzy VIKOR approach. *Business Strategy and the Environment*. 2020b; 29: 2265-2283.
 4. Ikram, M., Sroufe, R, Zhang, Q. (2020). Prioritizing and overcoming barriers to integrated management system (IMS) implementation using AHP and G-TOPSIS. *Journal of Cleaner Production*, 254, 120-121
 5. Khanna, H.K., Laroiya, S.C., Sharma, D.D., (2010). 'Integrated Management Systems in Indian Manufacturing Organizations: Some Key Findings from an Empirical Study', *TQM Journal*, Vol. 22 (6), 2010, pp. 670 - 686.
 6. Mohammad, Musli & Osman, Mohd & Yusuff, Rosnah & Ismail, Napsiah. (2005). *Strategies and critical success factors for integrated management systems implementation*. Proceedings of the 35th International Conference on Computers and Industrial Engineering, ICC and IE 2005.
 7. Silvestri, A.; Falcone, D.; Di Bona, G.; Forcina, A.; Gemmiti, M. Global Performance Index for Integrated Management System: GPI-IMS. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2021, 18, 7156. <https://doi.org/10.3390/ijerph18137156>
 8. Yu.V. Velmakina et al (2019) *IOP Conf. Ser.: Mater. Sci. Eng.* 666 012042 DOI 10.1088/1757-899X/666/1/012042

Research paper

Identification and analysis of the effective factors on improving the performance of the Integrated Management System (IMS) with the Importance-Performance (IPA) method, case study: Oil Pipelines and Telecommunications Company of Lorestan Region

Amir Rezapanah¹, Amir Hooshang Nazarpouri^{2*}, Parivash Jafari³, Ali Hajiha⁴

Received: 10/01/2025

Accepted: 12/03/2025

Abstract

This research aims to identify and analyze the factors affecting the performance improvement of the Integrated Management System (IMS) using the Importance-Performance Matrix (IPA) method in the Lorestan Oil Pipeline and Telecommunications Company. The research is based on an applied objective and in terms of method, it is a mixed quantitative and qualitative research. The statistical population of the research in the qualitative and quantitative sections was a group of experts, consisting of managers and experts in the Lorestan Oil Pipeline and Telecommunications Company. In the qualitative section, the factors affecting the performance improvement of the integrated management system were identified through theoretical literature and interviews with 12 experts in this field who were selected as samples using a purposive sampling method and based on the principle of theoretical adequacy, as a result of which 14 factors were extracted. In the quantitative section, the identified factors were analyzed based on the IPA approach. In such a way that the experts responded to each of the factors in terms of importance and performance according to the 5-point Likert spectrum and then were placed in four-part areas by calculating different coefficients and also the threshold quantitative value of each factor. The results of the research showed that the five factors of "determining the differences and similarities between systems", "systemic integration and alignment", "coordination between the integrated management system and other related areas of management", "creating a competitive advantage and a better image of the organization" and "systemic thinking" were more important among the experts than other factors, but the performance status was low and the managers' approach to improving the performance of the integrated management system should focus on these factors. The remaining factors are also placed in the next categories with specific scores.

Keywords: Standardization, Integrated Management System, Systems Thinking, Importance-Performance Analysis, Oil Pipelines and Telecommunications Company