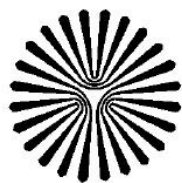


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه شاهرود

دانشکده مدیریت، اقتصاد و حسابداری

مرکز دماوند

پایان نامه

برای دریافت مدرک کارشناسی ارشد

رشته MBA

گروه مدیریت

بررسی نظام برنامه ریزی و جاری سازی استراتژی ها با رویکرد هوشین کانری

در سازمان های ناب

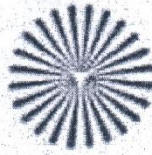
سازمان مورد مطالعه: شرکت فولاد آلیاژی ایران

حسین باقرپور

استاد راهنما: دکتر حبیب الله دانایی

استاد مشاور: دکتر علی اکبر جوکار

دیماه ۱۳۹۳



دانشگاه پیام نور
استان تهران
مرکز دماوند



جمهوری اسلامی ایران
وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

تاریخ _____
شماره _____
پوست _____

صور تجلسه دفاع از پایان نامه کارشناسی ارشد

جلسه دفاع از پایان نامه کارشناسی ارشد آقای حسین باقر پور دانشجوی رشته MBA
به شماره دانشجویی: ۹۱۷۷۳۰۴۵۸

تحت عنوان:

بررسی نظام برنامه ریزی و جاری سازی استراتژی ها با رویکرد هوشین کاتری از سنژ منتهای نلب (مطالعه موردی
شرکت فولاد الیزری ایران)

جلسه دفاع با حضور داوران نامبرده ذیل در روز چهارشنبه مورخ ۰۹/۱۰/۹۳ ساعت ۱۴:۰۰ در مرکز دماوند
برگزار شد و پس از بررسی پایان نامه مذکور با نمره به عدد ۱۸۰۰۰ به حروف بیست و هشت هزار و
درجه مورد قبول واقع شد نشد

هیات داوران:

داوران	نام و نام خانوادگی	مرتبه علمی	امضاء
استاد راهنما	جناب آقای دکتر حبیب الله دالائی		
استاد مشاور	جناب آقای دکتر علی اکبر جو کار		
استاد داور	جناب آقای دکتر میرزا حسن حسینی		

آیا پایان نامه مذکور نیاز به اصلاحات دارد؟

دماوند - خیابان دانشگاه
میدان _____
تلفن ۰۲۲۱-۵۲۲۰۴۲۰
۰۲۲۱-۵۲۲۸۱۱۱-۱۵
دورنگار ۰۲۲۱-۵۲۲۰۴۲۶

پیوست ۶ (گواهی اصالت، نشر و حقوق مادی و معنوی اثر)

اینجانب حسین باقری دانشجوی ورودی سال ۱۳۹۱ مقطع کارشناسی ارشد رشته MBA گواهی می نمایم چنانچه در پایان نامه خود از فکر، ایده و نوشته دیگری بهره گرفته ام با نقل قول مستقیم یا غیر مستقیم منبع و ماخذ آن را نیز در جای مناسب ذکر کرده ام. بدیهی است مسئولیت تمامی مطالبی که نقل قول دیگران نباشد بر عهده خویش می دانم و جوابگوی آن خواهم بود.

دانشجو تأیید می نماید که مطالب مندرج در این پایان نامه (رساله) نتیجه تحقیقات خودش می باشد و در صورت استفاده از نتایج دیگران مرجع آن را ذکر نموده است.

نام و نام خانوادگی دانشجو حسین باقری
تاریخ و امضاء ۱۳۹۳/۱۰/۱

اینجانب حسین باقری دانشجوی ورودی سال ۱۳۹۱ مقطع کارشناسی ارشد رشته MBA گواهی می نمایم چنانچه براساس مطالب پایان نامه خود اقدام به انتشار مقاله، کتاب، و ... نمایم ضمن مطلع نمودن استاد راهنما، با نظر ایشان نسبت به نشر مقاله، کتاب، و ... و به صورت مشترک و با ذکر نام استاد راهنما مبادرت نمایم.

نام و نام خانوادگی دانشجو حسین باقری
تاریخ و امضاء ۱۳۹۳/۱۰/۱

کلیه حقوق مادی مترتب از نتایج مطالعات، آزمایشات و نوآوری ناشی از تحقیق موضوع این پایان نامه متعلق به دانشگاه پیام نور می باشد.

ماه و سال

در ماه ۱۳۹۳

تقدیم به:

مہربان فرشتگانی کہ،

لحظات ناب باور بودن، لذت و غرور دانستن، جسارت خواستن، عظمت رسیدن و تمام

تجربہ های یکتا و زیبای زندگی، مدیون حضور سبز آنهاست؛

تقدیم به خانواده عزیزم.

تشکر و قدردانی

سپاس بی‌کران بر خدای یکتا که به ما هستی بخشید و نعمت‌های بی‌کران خود، از جمله نعمت آموختن را به ما ارزانی داشت. وظیفه خود می‌دانم از زحمات بی‌دریغ و راهنمایی‌های ارزشمند استاد ارجمند جناب آقای دکتر حبیب‌الله دانایی که همواره در مراحل مختلف تحقیق پایان‌نامه از وجود پر بار ایشان به عنوان استاد راهنما بهره‌برده‌ام و همچنین از استاد گرامی جناب آقای دکتر علی‌اکبر جوکار که از مشاورت ایشان استفاده نموده‌ام، نهایت سپاس، قدرشناسی و تشکر را داشته باشم.

جا دارد از دفتر مطالعات و برنامه‌ریزی راهبردی شرکت فولاد آلیاژی ایران، به خصوص جناب آقای مهندس نشاطی مدیریت محترم آن دفتر، که دلسوزانه مرا در انجام تحقیق حاضر حمایت کردند و بی‌چشمداشت حاصل سال‌ها دانش و تجربه خود را در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک برای غنی شدن این تحقیق در اختیار من گذاشتند، کمال تشکر و قدردانی را ابراز نمایم.

همچنین نهایت سپاس و قدرشناسی خود را نسبت به جناب آقای کاظم موتاییان، ریاست محترم موسسه ناب ایران که ناب و ناب‌اندیشی را به من آموختند و در طول انجام پایان‌نامه از رهنمودهای ایشان بی‌نصیب نمانده‌ام، ابراز می‌دارم.

چکیده

چالش های روزافزون در میان رقبای جهانی، طی دو دهه گذشته، تعدادی زیادی از شرکت های تولیدی را در سرتاسر جهان وادار به اتخاذ رویکردهای تولیدی جدید نموده که برجسته ترین آنها مفهوم تولید ناب است. شرکت هایی که نتوانند ناب شوند دیر یا زود باید عرصه اقتصاد جهانی را به نفع رقبا ترک گویند که همانا چاره کار فراگیر و عام گشتن تفکر ناب و هوشمندانه تر کار کردن و ارزش آفرینی و از بین بردن کلیه مظاهر اتلاف است. در مورد سیستم تولید ناب و مزایای شگرف آن بسیار نوشته شده است، اما کمتر در مورد اهمیت چگونگی کاربرد آن در برآورده کردن استراتژی های سازمان بحث شده است و همین امر منجر به پیاده سازی تکنیک های ناب از روی شتاب زدگی و نابه جا، بدون داشتن یک هدف بلند مدت توسط شرکت های مختلف شده است. استفاده از ابزارهای تولید ناب باید با استراتژی کلی سازمان همراستا باشد در غیر اینصورت سازمان تمرکزش را از دست داده و عناصر مختلفی می تواند شرکت را در جهات مختلف بکشانند. صاحبانظران پیشنهاد می کنند که از روش هوشین کانری برای اجرا و توسعه استراتژی ها و ارتباط دادن ابزارها و تکنیک های تولید ناب با سیستم مدیریت استراتژیک سازمان استفاده شود. از این رو این تحقیق با هدف مطالعه نظام برنامه ریزی و جاری سازی استراتژی ها با رویکرد هوشین کانری در سازمان های ناب با مطالعه موردی در شرکت فولاد آلیاژی ایران، صورت گرفته است.

در این تحقیق پس از مطالعه مدل های سنجش نابی و متدولوژی های پیاده سازی هوشین کانری ارائه شده از سوی صاحبانظران، با استفاده از یکی از مناسب ترین مدل های سنجش نابی برای این تحقیق، وضعیت به کارگیری ابزارهای تولید ناب در شرکت مورد مطالعه ارزیابی شده است و پس از آن با توجه به ادبیات تحقیق، ویژگی های متمایز رویکرد هوشین کانری به طور کلی در تمام سازمان ها و به طور اختصاصی در سازمان های ناب، استخراج گردیده است. و سپس با توجه به عوامل استخراجی این رویکرد، نظام برنامه ریزی و جاری سازی استراتژی ها در سازمان مورد مطالعه مورد بررسی قرار گرفته است.

نتایج تحقیق حاکی از آن است که برای پیاده سازی بهتر و نظام مند سیستم تولید ناب، استفاده از روش هوشین کانری در برنامه ریزی سازمانی و مدیریت استراتژیک موثر واقع خواهد بود. هرچند که برای بهره گیری از رویکرد هوشین کانری نیاز به ناب بودن زنجیره ارزش سازمان نیست و عوامل دیگری نیز در پیاده سازی موفق تولید ناب در یک سازمان نقش پر رنگی دارند. علاوه بر این با تکیه بر داده های حاصل از رویکرد پیمایشی از طریق پرسشنامه و اندازه گیری ویژگی های تولید ناب و هوشین کانری در شرکت فولاد آلیاژی ایران، مشخص گردید که وضعیت نظام مدیریت تولید و استراتژیک این شرکت از نظر مطلوبیت در حد متوسط است. همچنین پیشنهادهایی به منظور ایجاد بهبود ارائه گردیده است.

کلید واژه ها: سیستم تولید ناب، تفکر ناب، هوشین کانری، گسترش خط مشی، مدیریت استراتژیک

فهرست مطالب

۱	فصل اول:	۱
۱-۱	مقدمه	۲
۲-۱	بیان مساله و ضرورت تحقیق	۴
۳-۱	چارچوب مفهومی تحقیق	۶
۴-۱	اهداف تحقیق	۷
۵-۱	سوالات تحقیق	۸
۶-۱	قلمرو تحقیق	۸
۱-۶-۱	قلمرو زمانی	۸
۲-۶-۱	قلمرو مکانی	۸
۳-۶-۱	قلمرو موضوعی	۹
۷-۱	تعریف واژه ها	۹
۱-۷-۱	تفکر ناب	۹
۲-۷-۱	تولید ناب	۹
۳-۷-۱	هوشین کانری	۱۰
۴-۷-۱	گسترش خط مشی	۱۰
۵-۷-۱	مدیریت بر مبنای هدف	۱۱
۸-۱	جمع بندی فصل	۱۲
۱۳	فصل دوم:	۱۳
۱-۲	بخش اول: معرفی مفهوم تولید ناب و رویکرد هوشین کانری	۱۴
۱-۱-۲	مقدمه	۱۴
۲-۱-۲	تولید ناب	۱۴
۱-۲-۱-۲	تفکر ناب	۱۵
۲-۲-۱-۲	ابزارهای تولید ناب	۱۸
۳-۲-۱-۲	سازمان ناب	۲۳
۳-۱-۲	هوشین کانری	۲۵

۲۵	۱-۳-۱-۲. تاریخچه تکامل مدل هوشین کانری
۲۷	۲-۳-۱-۲. چند تعریف از مدل هوشین کانری
۲۹	۳-۳-۱-۲. هوشین کانری و چرخه دمینگ
۳۰	۴-۳-۱-۲. هوشین کانری و فرآیند توپ گیری
۳۲	۵-۳-۱-۲. هوشین کانری و مدیریت بر مبنای هدف
۳۳	۲-۲. بخش دوم: معرفی متدولوژی های پیاده سازی روش هوشین کانری
۳۳	۱-۲-۲. مقدمه
۳۴	۲-۲-۲. متدولوژی آکائو (۱۹۹۱)
۳۵	۳-۲-۲. متدولوژی کمیته تحقیقاتی (۱۹۹۶)
۳۸	۴-۲-۲. متدولوژی ویچر و باترورث (۲۰۰۰-۲۰۰۳)
۴۵	۵-۲-۲. متدولوژی بابیچ (۲۰۰۵)
۵۰	۶-۲-۲. متدولوژی جکسون (۲۰۰۶)
۵۵	۷-۲-۲. متدولوژی دنیس (۲۰۰۶)
۵۹	۸-۲-۲. متدولوژی هاتچینز (۲۰۰۸)
۶۳	۹-۲-۲. متدولوژی کلتی (۲۰۱۳)
۶۷	۱۰-۲-۲. جمع بندی بخش
۶۷	۱-۱۰-۲-۲. جدول خلاصه اطلاعات متدولوژی های هوشین کانری
۷۲	۲-۱۰-۲-۲. عوامل و ویژگی های رویکرد هوشین کانری
۷۷	۳-۲. بخش سوم: معرفی سازمان مورد مطالعه
۷۷	۱-۳-۲. مقدمه
۷۷	۲-۳-۲. معرفی شرکت
۷۷	۱-۲-۳-۲. تاریخچه
۷۸	۲-۲-۳-۲. محصولات شرکت
۸۰	۳-۲-۳-۲. جایگاه شرکت در صنعت
۸۵	۳-۳-۲. ارکان جهت ساز شرکت فولاد آلیاژی ایران
۸۵	۱-۳-۳-۲. اصول ارزشی سازمان
۸۵	۲-۳-۳-۲. چشم انداز
۸۵	۳-۳-۳-۲. ماموریت

۱۶	۲-۳-۴. نظام اجرا و کنترل استراتژی ها در شرکت فولاد آلیاژی ایران
۸۷	۲-۳-۴-۱. نقشه استراتژی شرکت فولاد آلیاژی ایران
۸۷	۲-۳-۴-۲. اهداف استراتژیک شرکت فولاد آلیاژی ایران
۸۹	۲-۴. جمع بندی فصل
۹۰	۳. فصل سوم:
۹۱	۳-۱. مقدمه
۹۱	۳-۲. متغیرهای تحقیق، چارچوب مفهومی و فرضیه تحقیق
۹۳	۳-۳. تعریف عملیاتی متغیرهای تحقیق
۹۴	۳-۳-۱. تعریف عملیاتی مفهوم تولید ناب
۹۶	۳-۳-۲. تعریف عملیاتی مفهوم هوشین کانری
۹۹	۳-۴. روش شناسی تحقیق
۱۰۲	۳-۵. مراحل انجام تحقیق
۱۰۳	۳-۶. جامعه آماری
۱۰۳	۳-۷. نمونه آماری
۱۰۳	۳-۷-۱. تعیین اندازه نمونه
۱۰۳	۳-۷-۲. روش نمونه برداری
۱۰۴	۳-۸. روش جمع آوری داده ها و اطلاعات
۱۰۴	۳-۸-۱. روش جمع آوری داده ها و اطلاعات در مورد وضعیت نظام تولید ناب سازمان
۱۰۸	۳-۸-۱-۱. پایایی پرسشنامه
۱۰۹	۳-۸-۱-۲. روایی پرسشنامه
۱۱۰	۳-۸-۲. روش جمع آوری داده ها و اطلاعات در مورد وضعیت نظام هوشین کانری سازمان
۱۱۰	۳-۸-۲-۱. پایایی پرسشنامه
۱۱۱	۳-۸-۲-۲. روایی پرسشنامه
۱۱۱	۳-۹. روش تجزیه و تحلیل داده ها و اطلاعات
۱۱۲	۳-۱۰. جمع بندی فصل
۱۱۳	۴. فصل چهارم:

۱۱۴ ۱-۴. مقدمه
۱۱۴ ۲-۴. تجزیه و تحلیل آماری مربوط به سوال اول تحقیق
۱۱۵ ۱-۲-۴. تحلیل آماری هریک از سوالات پرسشنامه تولید ناب
۱۱۹ ۲-۲-۴. تحلیل آماری هریک از عوامل پرسشنامه تولید ناب
۱۲۳ ۳-۲-۴. آزمون نرمال بودن توزیع جامعه مرتبط با سوال اول تحقیق
۱۲۵ ۴-۲-۴. آزمون تی یک نمونه‌ای مرتبط با سوال اول تحقیق
۱۲۶ ۳-۴. تجزیه و تحلیل آماری مربوط به سوال دوم تحقیق
۱۲۷ ۱-۳-۴. تحلیل آماری هریک از سوالات پرسشنامه هوشین کانری
۱۳۱ ۲-۳-۴. تحلیل آماری هریک از عوامل پرسشنامه هوشین کانری
۱۳۵ ۳-۳-۴. آزمون نرمال بودن توزیع جامعه مرتبط با سوال دوم تحقیق
۱۳۶ ۴-۳-۴. آزمون تی یک نمونه‌ای مرتبط با سوال دوم تحقیق
۱۳۸ ۴-۴. تجزیه و تحلیل آماری مربوط به سوال سوم تحقیق
۱۳۸ ۱-۴-۴. نمودار پراکنش
۱۳۹ ۲-۴-۴. آزمون ضریب همبستگی پیرسون
۱۴۱ ۵-۴. جمع بندی فصل
۱۴۲ ۵. فصل پنجم:
۱۴۳ ۱-۵. مقدمه
۱۴۳ ۲-۵. مرور مختصر بر هدف، مساله و چگونگی انجام پژوهش
۱۴۵ ۳-۵. نتیجه گیری و یافته ها
۱۴۵ ۱-۳-۵. نتیجه گیری و یافته‌های تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به سوال‌های تحقیق
۱۴۷ ۲-۳-۵. نتیجه‌گیری و یافته‌های تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به عوامل هوشین کانری
۱۴۷ ۱-۲-۳-۵. ایجاد چشم انداز
۱۴۸ ۲-۲-۳-۵. تدوین ماموریت
۱۴۸ ۳-۲-۳-۵. تعیین اهداف کلان
۱۴۹ ۴-۲-۳-۵. تجزیه و تحلیل محیطی
۱۵۰ ۵-۲-۳-۵. توجه و تمرکز بر حوزه های بحرانی و اساسی
۱۵۱ ۶-۲-۳-۵. تدوین برنامه سالانه

- ۱۵۱..... ۷-۲-۳-۵. مشارکت کارکنان
- ۱۵۲..... ۸-۲-۳-۵. اندازه‌گیری عملکرد
- ۱۵۳..... ۹-۲-۳-۵. تبادل مباحث از سطوح بالا به سطوح پایین و بالعکس
- ۱۵۴..... ۱۰-۲-۳-۵. اجرای برنامه
- ۱۵۵..... ۱۱-۲-۳-۵. ارزیابی، بازنگری و اقدامات اصلاحی
- ۱۵۶..... ۱۲-۲-۳-۵. حمایت مدیران
- ۱۵۷..... ۴-۵. توصیه‌ها و پیشنهادهای پژوهشی
- ۱۵۸..... ۵-۵. محدودیت‌های تحقیق
- ۱۵۹..... ۶. منابع و ماخذ و ضمائم
- ۱۵۹..... ۱-۶. فهرست منابع و ماخذ
- ۱۶۲..... ۲-۶. پیوست شماره یک: پرسشنامه‌های تحقیق
- ۱۶۲..... ۱-۲-۶. پرسشنامه تولید ناب
- ۱۶۵..... ۲-۲-۶. پرسشنامه هوشین کانری
- ۱۷۱..... ۳-۶. پیوست شماره دو: خروجی نرم افزار
- ۱۷۱..... ۱-۳-۶. خروجی نرم‌افزار SPSS مربوط به تعیین پایایی پرسشنامه تولید ناب
- ۱۷۴..... ۲-۳-۶. خروجی نرم‌افزار SPSS برای تعیین پایایی پرسشنامه هوشین کانری
- ۱۷۷..... ۳-۳-۶. خروجی نرم‌افزار SPSS مربوط به تحلیل آماری سوالات پرسشنامه تولید ناب
- ۱۷۹..... ۱-۳-۶. خروجی نرم‌افزار SPSS مربوط به تحلیل آماری عوامل پرسشنامه تولید ناب
- ۱۸۰..... ۱-۳-۶. خروجی نرم‌افزار SPSS مربوط به انجام آزمون نرمال بودن توزیع جامعه مرتبط با سوال اول تحقیق
- ۱۸۰..... ۲-۳-۶. خروجی نرم‌افزار SPSS مربوط به آزمون تی یک نمونه‌ای مرتبط با سوال اول تحقیق
- ۱۸۱..... ۳-۳-۶. خروجی نرم‌افزار SPSS مربوط به تحلیل آماری سوالات پرسشنامه هوشین کانری
- ۱۸۳..... 6-3-4. خروجی نرم‌افزار SPSS مربوط به انجام تحلیل آماری عوامل پرسشنامه هوشین کانری
- ۱۸۴..... ۵-۳-۶. خروجی نرم‌افزار SPSS مربوط به انجام آزمون نرمال بودن توزیع جامعه مرتبط با سوال دوم تحقیق
- ۱۸۴..... ۶-۳-۶. خروجی نرم‌افزار SPSS مربوط به آزمون تی یک نمونه‌ای مرتبط با سوال دوم تحقیق
- ۱۸۵..... ۷-۳-۶. خروجی نرم‌افزار SPSS مربوط به آزمون ضریب همبستگی پیرسون

فهرست جداول

- جدول ۱-۲: شباهت‌ها و تفاوت‌های هوشین کانری و مدیریت بر مبنای هدف ۳۲
- جدول ۲-۲: فرم برنامه‌ریزی بنیان‌های کسب و کار ۴۷
- جدول ۳-۲: فرم برنامه‌ریزی هوشین ۴۸
- جدول ۴-۲: متدولوژی هوشین کانری جکسون ۵۰
- جدول ۵-۲: فرم ایکس ماتریس ۵۳
- جدول ۶-۲: خلاصه اطلاعات متدولوژی‌های بررسی شده در ادبیات تحقیق ۶۸
- جدول ۷-۲: اشکال مختلف تولید شرکت فولاد آلیاژی ایران ۷۹
- جدول ۸-۲: ظرفیت اسمی شرکت فولاد آلیاژی ایران در بدو تاسیس ۸۰
- جدول ۹-۲: اهداف استراتژیک شرکت فولاد آلیاژی ایران ۸۸
- جدول ۱-۳: مدل‌های سنجش نابی در سازمان ۱۰۴
- جدول ۲-۳: خلاصه‌ای از مشخصه‌های آماری پرسشنامه اول در آزمون آلفای کرونباخ ۱۰۹
- جدول ۳-۳: خلاصه‌ای از مشخصه‌های آماری پرسشنامه دوم در آزمون آلفای کرونباخ ۱۱۰
- جدول ۱-۴: شاخص‌های آماری هر یک از سوالات پرسشنامه تولید ناب ۱۱۵
- جدول ۲-۴: توزیع فراوانی مربوط به میانگین نمره هر سوال پرسشنامه تولید ناب ۱۱۷
- جدول ۳-۴: شاخص‌های آماری هر یک از عوامل پرسشنامه تولید ناب ۱۲۰
- جدول ۴-۴: درصد عقب ماندگی عوامل تولید ناب در شرکت فولاد آلیاژی ایران ۱۲۲
- جدول ۵-۴: نتایج آزمون نرمال بودن داده‌های پرسشنامه تولید ناب ۱۲۴
- جدول ۶-۴: شاخصهای آماری آزمون تی یک نمونه‌ای مربوط به سوال اول تحقیق ۱۲۵
- جدول ۷-۴: نتایج آزمون تی یک نمونه‌ای مربوط به سوال اول تحقیق ۱۲۶
- جدول ۸-۴: شاخصهای آماری هر یک از سوالات پرسشنامه هوشین کانری ۱۲۷
- جدول ۹-۴: توزیع فراوانی میانگین نمره هر سوال پرسشنامه هوشین کانری ۱۲۹
- جدول ۱۰-۴: شاخص‌های آماری هر یک از عوامل هوشین کانری ۱۳۲
- جدول ۱۱-۴: درصد عقب ماندگی عوامل هوشین کانری در شرکت فولاد آلیاژی ایران ۱۳۳
- جدول ۱۲-۴: نتایج آزمون نرمال بودن داده‌های پرسشنامه هوشین کانری ۱۳۶
- جدول ۱۳-۴: شاخص‌های آماری آزمون تی یک نمونه‌ای مربوط به سوال دوم تحقیق ۱۳۷
- جدول ۱۴-۴: نتایج آزمون تی یک نمونه‌ای مربوط به سوال دوم تحقیق ۱۳۷
- جدول ۱۵-۴: نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون مربوط به سوال سوم تحقیق ۱۴۰

فهرست نمودارها

- نمودار ۱-۲: درصد تولید هر کدام از سه دسته عمده مقاطع فولاد آلیاژی ۸۰
- نمودار ۲-۲: روند میزان تولید فولاد خام در شرکت فولاد آلیاژی ایران ۸۱
- نمودار ۳-۲: میزان تولید فولاد خام کشور توسط شرکت های بزرگ تولید کننده فولاد در سال ۱۳۹۲ ۸۲
- نمودار ۴-۲: روند میزان فروش شرکت فولاد آلیاژی ایران ۸۳
- نمودار ۵-۲: نقشه استراتژی شرکت فولاد آلیاژی ایران ۸۷
- نمودار ۱-۴: هیستوگرام میانگین نمره هر سوال پرسشنامه تولید ناب ۱۱۸
- نمودار ۲-۴: وضعیت عوامل تولید ناب در شرکت فولاد آلیاژی ایران ۱۲۱
- نمودار ۳-۴: وضعیت عقب ماندگی عوامل تولید ناب ۱۲۳
- نمودار ۴-۴: هیستوگرام میانگین نمره هر سوال پرسشنامه هوشین کانری ۱۳۰
- نمودار ۵-۴: وضعیت عوامل هوشین کانری در شرکت فولاد آلیاژی ایران ۱۳۳
- نمودار ۶-۴: وضعیت عقب ماندگی عوامل هوشین کانری ۱۳۵
- نمودار ۷-۴: پراکنش داده های حاصل از دو پرسشنامه تحقیق ۱۳۹

فهرست اشکال

- شکل ۱-۱: چارچوب مفهومی تحقیق ۷
- شکل ۱-۲: اصول تفکر ناب ۱۷
- شکل ۲-۲: مهمترین و پرکاربردترین روش‌ها و ابزارهای تولید ناب ۱۹
- شکل ۳-۲: چرخه PDCA در هوشین کانری ۳۰
- شکل ۴-۲: فرآیند توپ‌گیری ۳۱
- شکل ۵-۲: مدل هوشین کانری آکائو ۳۵
- شکل ۶-۲: مدل هوشین کانری کمیته تحقیقاتی ۳۶
- شکل ۷-۲: چرخه برنامه سالانه هوشین کانری شرکت اچ‌پی ۴۲
- شکل ۸-۲: مطابقت چرخه PDCA و FAIR در هوشین کانری ۴۳
- شکل ۹-۲: شکست لایه به لایه ماموریت با فرآیند توپ‌گیری ۴۶
- شکل ۱۰-۲: شکست لایه به لایه اهداف کلان با فرآیند توپ‌گیری ۴۹
- شکل ۱۱-۲: متدولوژی هوشین کانری دنیس ۵۹
- شکل ۱۲-۲: اجزای کلی هوشین کانری از نظر هاتچینز ۶۰
- شکل ۱۳-۲: وضعیت رایج سازمان‌ها با رویکرد مدیریت علمی از نظر هاتچینز ۶۱
- شکل ۱۴-۲: متدولوژی هوشین کانری هاتچینز ۶۲
- شکل ۱۵-۲: متدولوژی هوشین کانری کلتی ۶۴
- شکل ۱۶-۲: سلسله مراتب برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان ۶۶
- شکل ۱-۳: چارچوب مفهومی تحقیق ۹۳
- شکل ۲-۳: روش‌شناسی تحقیق بر اساس مدل پیاز پژوهش ۹۹

۱. فصل اول:

کلیات تحقیق

۱-۱. مقدمه

تدوین استراتژی‌های کسب و کار یکی از مورد توجه‌ترین مقوله‌ها و موضوعات مدیریت کسب و کار در دهه‌های گذشته بوده است. در طول سالیان، تدوین یک استراتژی مناسب به عنوان یکی از عوامل کلیدی در موفقیت شرکت شناخته شده است. در همین راستا مطالعات زیادی در زمینه یافتن روش‌ها و رویکردهای مناسب برای تدوین استراتژی کسب و کار انجام گرفته و مکاتب فکری زیادی در این زمینه شکل گرفته است و اما فارغ از تفاوت‌های موجود در روش‌ها و رویکردهای تدوین استراتژی امروزه بسیاری از صاحب‌نظران بر این عقیده هستند که مساله مهمتر در مدیریت استراتژیک، موضوع پیاده‌سازی استراتژی‌های کسب و کار است.

به عبارت دیگر در فضای مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک، تدوین چشم انداز، استراتژی‌ها و اهداف بلندمدت صرفاً زمانی ارزش واقعی خود را نشان خواهند داد که عملیاتی شدن آنها با الگویی نظام‌مند تضمین شده و حرکتی یکپارچه و منسجم را در سراسر سازمان برای تحقق مبانی استراتژیک تعیین شده به وجود آورند.

از دیگر سو چالش‌های روزافزون در میان رقبای جهانی، طی دو دهه گذشته، تعدادی زیادی از شرکت‌های تولیدی را در سرتاسر جهان وادار به اتخاذ رویکردهای تولیدی جدید نموده که برجسته‌ترین آنها مفهوم تولید ناب^۱ است (جعفرنژاد، ۱۳۹۰). به عقیده ووماک^۲ و جونز^۳ (۲۰۰۳) جهان از عصر تولید انبوه^۴ به در آمده و به عصر تولید ناب وارد می‌شود، شرکت‌هایی که نتوانند ناب شوند دیر یا زود باید عرصه اقتصاد جهانی را به نفع رقبا ترک گویند که همانا چاره کار فراگیر و عام گشتن تفکر ناب^۵ و هوشمندانه‌تر کار کردن و ارزش آفرینی و از بین بردن کلیه مظاهر اتلاف است. در مورد سیستم تولید ناب و مزایای شگرف آن بسیار نوشته شده است، اما کمتر در مورد اهمیت چگونگی کاربرد آن در برآورده کردن استراتژی‌های سازمان بحث شده است و همین امر منجر به پیاده‌سازی تکنیک‌های ناب از روی شتاب‌زدگی و نابه‌جا، بدون داشتن

^۱ . Lean production

^۲ . Womack. J.P

^۳ . Jones. D.T

^۴ . Mass production

^۵ . Lean thinking

یک هدف بلند مدت توسط شرکت‌های مختلف شده است (آیالا^۱، ۲۰۱۰). استفاده از ابزارهای تولید ناب باید با استراتژی کلی سازمان همراستا باشد در غیر اینصورت سازمان تمرکزش را از دست داده و عناصر مختلفی می‌توانند شرکت را در جهات مختلف بکشانند (دنيس^۲، ۲۰۰۷). برای سازمان‌ها پی بردن به این امر مشکل است که چگونه فعالیت‌های روزانه آنها بر دستیابی به اهداف استراتژیک تاثیر می‌گذارد. مسائلی که روزانه ایجاد می‌شود و اشتیاق برای استفاده از تکنیک‌های ناب برای برطرف کردن آنها منجر به از دست دادن تمرکز و شکست در اجرای برنامه‌های بلندمدت می‌شود. از این رو یادگیری چگونگی برنامه‌ریزی و جاری‌سازی استراتژی در سازمان‌ها امری الزامی می‌شود. به طور مرسوم برای گسترش برنامه‌های استراتژیک باید تلاش همه کارکنان سازمان برای پیاده‌سازی آن بسیج شود.

در پاسخ به این چالش‌ها راهکارهایی ارائه شده است و سازمان‌ها به استفاده از رویکردها و مدل‌هایی نظیر هوشین کانری^۳ برای اجرای استراتژی‌ها روی آورده‌اند. این رویکردهای نوین در مدیریت استراتژیک این امکان را برای سازمان‌ها فراهم می‌کند تا ضمن برنامه‌ریزی فعالیت‌های جاری روزمره، فعالیت‌های جهشی خود را برای دستیابی به اهداف بلندمدت برنامه‌ریزی و اجرا کنند. در واقع این رویکردها، فرآیند مدیریتی را فراهم می‌آورد که کارکردها و فعالیت‌های یک شرکت (اعم از افقی و عمودی) را با اهداف استراتژیک آن هم‌سو می‌گرداند.

در فصل اول تحقیق ابتدا، مساله پژوهش و ضرورت ناشی از آن بیان شده است و سپس بر اساس آن، چارچوب مفهومی و متغیرهای تحقیق و فرضیات ناشی از آن تعریف شده است. در ادامه به تشریح اهداف و سوالات این پژوهش پرداخته شده است. قلمروی تحقیق با تفکیک زمانی، مکانی و موضوعی در این فصل آورده شده است و در نهایت با تعریف اصطلاحات و واژه‌های کلیدی تحقیق این فصل به پایان می‌رسد.

¹ . Ayala. N.F

² . Dennis.P

³ . Hoshin Kanri

۲-۱. بیان مساله و ضرورت تحقیق

پارادایم^۱ های تولید همواره در شرف تغییر است. این تغییر از تولید دستی^۲ به تولید انبوه و در حال حاضر به تولید ناب در حال گذر است. تولید ناب در واقع شیوه تولیدی است که ضمن به کار گیری فواید تولید انبوه و تولید دستی با هدف کاهش ضایعات و حذف هرفعالیت بدون ارزش افزوده شکل گرفته است. بر این مبنا تکنیک ناب با کمک مجموعه ابزارهای خود می تواند نقش بنیادی در اصلاح و بهبود فرایندها داشته باشد. از این رو این سیستم به عنوان ابزاری برای کاهش هزینه‌ها به طور چشم‌گیری در حال گسترش است. در سراسر جهان، سازمان‌ها در کلاس‌ها و اندازه‌های مختلف در حال تلاش برای پیاده سازی تکنیک های تولید ناب هستند (ووماک و همکاران، ۱۹۹۲). ولی سازمان‌ها برای رسیدن به مزایای سیستم تولید ناب در کوتاه مدت، با عجله شروع به استفاده پراکنده، نابه جا و موقتی از ابزارهای تولید ناب می کنند که به نتایج مقطعی و گذرا در فرآیندهای تولید خود دست پیدا می کنند و با گذشت زمان ناامیدانه و دلسرد به سیستم های تولید سابق خود با معایب و اتلاف های آن باز می گردند (دنیس، ۲۰۰۷). در راه گسترش تولید ناب موانع بسیاری وجود دارد. برای اینکه در مسیر ناب شدن از آسیب های این موانع مصون ماند باید به تفکر ناب مجهز شد (موتاییان، ۱۳۸۴).

به عقیده‌ی ووماک و جونز (۲۰۰۳) هسته استراتژی سازمان‌ها در هر کسب و کار باید تحقق تفکر ناب باشد. برای دستیابی به رشدی سودآور و تداوم آن، این امر هم فرصت و هم منابع لازم را فراهم می‌آورد. رشد سودآور همان چیزی است که برنامه‌ریزان استراتژیک دنیا در جستجوی آن هستند، ولی به ندرت به آن دست می‌یابند چون عملیات شرکت نمی‌تواند از عهده تحقق این استراتژی برآید. تفکر ناب یک فرآیند فکری ۵ مرحله‌ای هست که مدیران را در مسیر دگرگینی ناب هدایت می‌کند. این ۵ مرحله عبارتند از: ۱- تعیین ارزش از نگاه مشتری ۲- شناسایی گام‌های موجود در جریان ارزش ۳- ایجاد حرکت بدون وقفه در این ارزش ۴- امکان دادن به خریدار تا این ارزش را از تولید کننده بیرون بکشد ۵- تعقیب کمال. هنگامی که

^۱ . Paradigm

^۲ . Craft production

مدیران سازمان ها اصول تفکر ناب را به کار می بندند، در می یابند که فرآیند کاهش میزان نیروی کار، زمان، فضا، هزینه و اشتباهاتی که در حین ارائه یک محصول صورت می گیرد، فرآیند پایان ناپذیر است و محصول بیش از پیش تقریباً همان چیزی خواهد شد که مشتری واقعا می خواهد. در نتیجه کمال مطلوبی که اصل پنجم و نهای تفکر ناب است ایده بلند پروازانه ای نیست. هر سازمان برای تعقیب کمال نیازمند دو رهیافت بهبود بنیادی (کایکاکو^۱) و بهبود تدریجی (کایزن^۲) است. اما برای آنکه بهبود بنیادی و بهبود تدریجی هر دو به گونه ای موثر متحقق گردند باید مدیران مربوطه تصمیم بگیرند که می خواهند از کجا و با چه مسیری شروع کنند. روش تعیین خط مشی^۳ یا هوشین کانری روشی است که آنها را در تصمیم گیری یاری خواهد کرد (ووماک و جونز، ۲۰۰۳).

در مدیریت ژاپنی، هوشین کانری به عنوان یک ابزار توسعه و استقرار برنامه ریزی استراتژیک عمل می کند (آیالا، ۲۰۱۰). یانگ و سو^۴ (۲۰۰۶) هوشین کانری را به طور خلاصه به عنوان یک سیستمی برای مدیریت و کنترل سازمان با تمرکز بر استراتژی توصیف کرده اند. در حقیقت هوشین کانری چیزی نیست جز نوعی فرهنگ کاری مبتنی بر حرکت بر مبنای برنامه. برنامه هایی که لایه به لایه به هم مرتبط هستند و اثرات خود را بر شاخص هایی نمایش می دهند که آنها هم لایه به لایه با یکدیگر در ارتباطند. به این ترتیب حرکت سازمان در شبکه ای از شاخص ها و برنامه ها شکل می گیرد که حرکت هدفمند و یکپارچه، نتیجه آن است (فضل زاده و رضا زاده، ۱۳۸۹). یک چالش مهم مدیران سازمان ها، اجرایی کردن استراتژی هایی است که با تفکر و تامل و با استفاده از روش های مختلف تدوین شده است. هدف روش هوشین کانری، تضمین این نکته است که دیدگاه ها و دورنمای شرکت به محض اتمام مرحله برنامه ریزی به فراموشی سپرده نشود (فضل زاده و رضا زاده، ۱۳۸۹).

^۱ . Kaikaku

^۲ . Kaizen

^۳ . Policy

^۴ . Yang & su