

## تجربه تلاش برای پیاده سازی استاندارد IRIS در اداره کل بازسازی لکوموتیو سالهای ۱۳۸۸ تا ۱۳۹۰

اداره کل کارخانجات بازسازی لکوموتیو یک مجموعه وابسته به شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران می باشد که از سال ۱۳۷۵ فعالیت خود را در زمینه بازسازی و تعمیرات لکوموتیو و زیر مجموعه های آن آغاز نمود . این کارخانجات در کرج واقع بوده و به عنوان یکی از مراکز هزینه راه آهن صرفا مجاز به تدارک و خرید کالا، خدمات، قطعات، مواد مصرفی و ... و آنهم در چارچوب اعتبارات، ضوابط و برنامه های راه آهن می باشد . و در بخش فروش عملا هیچ قرارداد فروشی را مدیریت نمی کند بلکه محصول نهایی (لکوموتیو و مجموع های تعمیر شده) را به سایر واحد های زیر مجموعه راه آهن تحویل می دهد. و هر گونه ارائه خدمات به مشتریان خارج از راه آهن صرفا بر اساس مجوز های موردی راه آهن امکان پذیر می باشد.

یکی از الزامات راه آهن کوچک سازی سازمان و برون سپاری فعالیت ها به موازات خصوصی سازی بود . اجرای این سیاست در اداره کل کارخانجات بازسازی منجر به واگذاری کلیه امور اجرایی به شرکت های پیمانکاری و تغییر ساختار اداره کل از یک ساختار عملیاتی به یک ساختار برنامه ریزی و نظارتی گردید . در زمان وقوع این تجربه بالغ بر ۵۰۰ نفر در داخل مجموعه کارخانجات مشغول به کار بودند که تنها قریب ۱۰۰ نفر ایشان مستخدم راه آهن و مابقی طی انواع قرارداد پیمانکاری با راه آهن (اداره کل کارخانجات بازسازی) مرتبط می شدند.

قراردادهای پیمانکاری مذکور نیز تنوع بسیار داشت، تعدادی از قرارداد ها در اجرای مأموریت اصلی اداره کل یعنی تعمیر و بازسازی لکوموتیو و مجموعه های آن منعقد می شد، مبنای برخی از این قراردادها، بهره برداری از کارگاه مشخص و ارائه حجم مشخصی خدمات تعمیراتی بر روی مجموعه های مشخصی از لکوموتیو، و مبنای برخی دیگر ارائه کلی خدمات تعمیراتی بر روی لکوموتیو کامل (کل مجموعه های لکوموتیو) بود. از سوی دیگر برخی قراردادها به منظور بهره برداری از برخی امکانات عمومی مرتبط با تولید نظیر امکانات شستشو و حمل و نقل درون کارگاهی منعقد می شد، که می بایست به کلیه پیمانکاران فنی ارائه خدمت می کردند . و قراردادهایی نظیر نگهداری فضای سبز اداره کل، نگهداری تاسیسات، نگهداری و بهره برداری تصفیه خانه فاضلاب، حفاظت فیزیکی، خدمات نظافتی و عمومی و قراردادهای تامین نیرو انسانی را نیز باید اضافه نمود.

این تعدد و تنوع قراردادها از یک سو و بروکراسی های معمول نظام دولتی راه آهن از سوی دیگر، منجر به روزمرگی های فراوان، اختلال در فرآیند های جاری، عدم رضایت از کیفیت محصولات خروجی، ابهام در بهره وری کل عوامل و ... شده بود.

از سال ۱۳۸۶ که ساختار جدید اداره کل طراحی و تصویب گردید، مدیریت اداره کل کارخانجات ، موضوع بازنگری و تدوین فرآیندها و رویه های کسب و کار خود را مد نظر داشت . هم زمان، دریافت اطلاعات راجع به استاندارد IRIS که یک استاندارد جدید و جامع برای صنایع ریلی بود این امید را ایجاد می کرد که می توان با پیاده سازی و بهره گیری از این استاندارد علاوه بر بازنگری فرآیندها و رویه ها، چارچوبی استاندارد و تایید شده را نیز فراهم آورد.

○ گام اول عقد قرارداد مشاور و آموزش

در سال ۱۳۸۷ نسبت به عقد قرارداد با شرکت مشاور اقدام شد . بخش عمده تعهدات قراردادی مشاور، ارائه دوره های آموزشی مرتبط بود و در عین حال مشاور موظف بود تا زمان پیاده سازی الزامات استاندارد، واحد های اداره کل را همراهی کند. انتظار می رفت با اجرای دوره های آموزشی در سطح گسترده، ضمن ارتقاء اطلاعات و دانش پرسنل راجع

به موضوعات مرتبط، بستر فرهنگی لازم برای ایجاد تغییر در اداره کل نیز فراهم گردد . لذا دوره های آموزشی متنوع و مرتبط برای سطوح مختلف پرسنل و حتی شرکت های پیمانکاری آغاز گردید. عناوین برخی از این دوره به شرح زیر بود:

- IRIS essentials and documentation
- Business policy business plan and quality objectives preparation workshop
- Process analysis and interaction workshop
- IRIS required procedures workshop
- Cost of quality workshop
- Strategic management and business plan and SWOT preparation workshop
- Identification and planning of organization processes workshop
- Balanced scorecard workshop
- Life cycle cost workshop (LCC)
- Reliability availability maintainability and safety concepts workshop (RAMS)
- Design and process failure modes and effect analysis workshop
- Customer deliverable request management workshop
- Sales and operation plan workshop
- 5S
- IRIS awareness workshop for managers
- Statistical techniques and data analysis workshop
- Continual improvement projects according to problem solving concepts workshop
- Total productive maintenance workshop

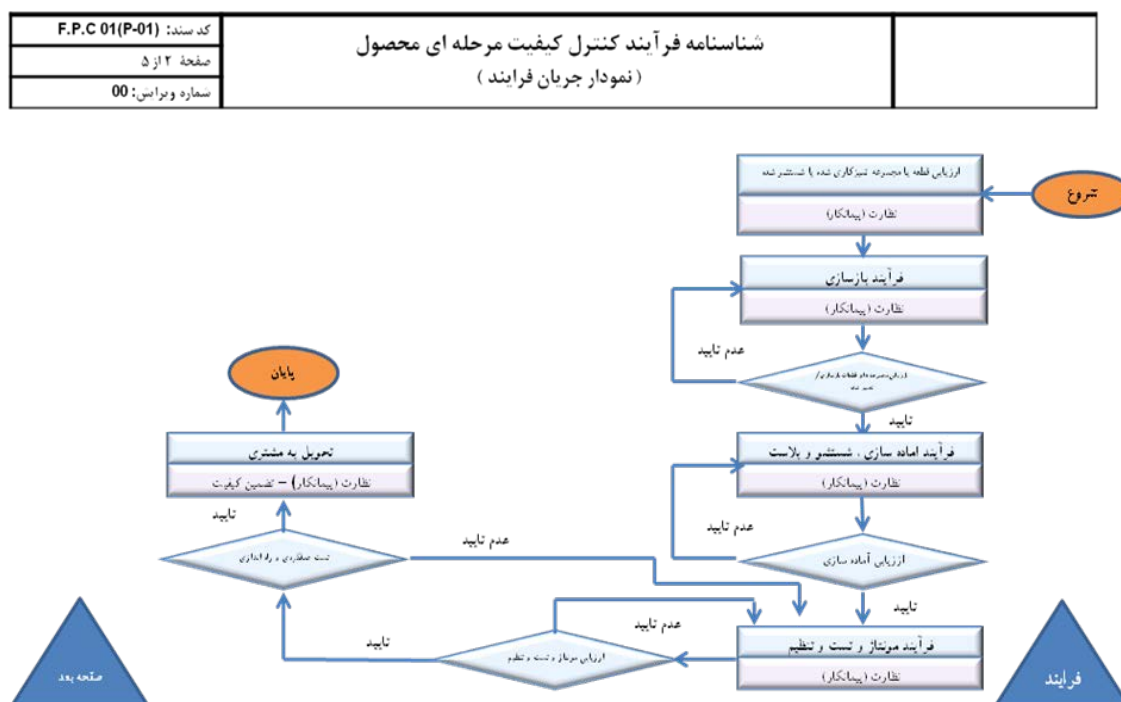
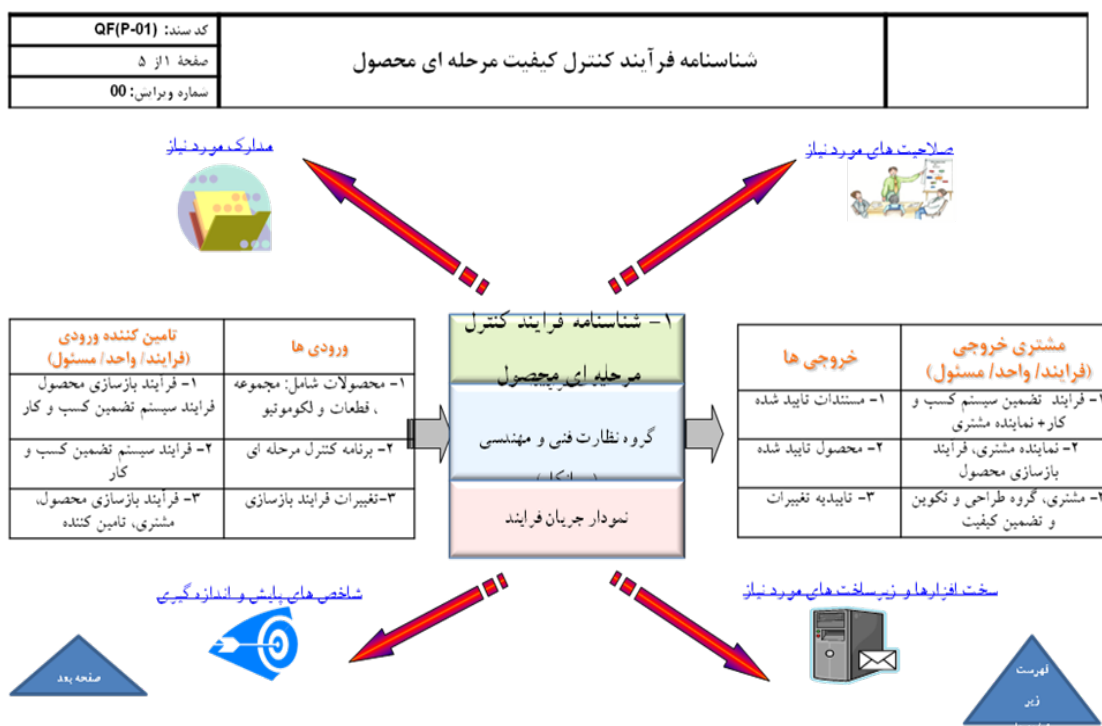
#### ○ گام دوم تدوین و باز مهندسی فرآیندها

استاندارد IRIS یک رویکرد فرآیندی دارد فلذا در گام بعدی فرآیند های اصلی اداره کل در شرایط موجود و متناسب با الزامات استاندارد، شناسایی و مورد بازنگری قرار گرفت. در طی این اقدام و پس از بازنگری های متعدد، نهایتاً ۱۶ فرآیند اصلی شناسای گردید. فهرست این فرآیندها عبارتند از:

- فرآیند کنترل کیفیت مرحله ای محصول
- فرآیند بازسازی محصول
- فرآیند انبارش
- فرآیند مدیریت منابع انسانی
- فرآیند نگهداری و تعمیرات IT
- فرآیند نگهداری و تعمیرات ماشین آلات، تجهیزات و ابزار آلات
- فرآیند تضمین سیستم کسب و کار
- فرآیند طراحی و تکوین
- فرآیند برنامه ریزی و کنترل پروژه
- فرآیند امور قراردادهای
- فرآیند خرید کالا و خدمات
- فرآیند مدیریت هزینه
- فرآیند مشارکت در بهره برداری و خدمات به مشتریان
- فرآیند راهبری سیستم مدیریت کسب و کار
- فرآیند نظارت فنی بر اجرای قراردادهای و پروژه ها

## - فرآیند سفارشات و تامین قطعات

در تدوین و باز مهندسی فرآیندها از الگوی مدل لاک پشتی بهره گیری شد. در این مدل ضمن تعیین ورودی ها، خروجی ها، عملیات، منابع مورد نیاز، مدارک و مستندات مربوطه و تجهیزات و سخت افزار مورد نیاز، شاخص های پایش و اندازه گیری نیز تعیین می گردند. در این روش ضمن تعیین مالک اصلی فرآیند، تامین کنندگان ورودی های فرآیند و بهره برداران خروجی فرآیند نیز مشخص می گردند. و این بستری را ایجاد می کرد تا برای باز مهندس هر فرآیند تیمی متشکل از واحد مالک فرآیند و واحدهای تامین کننده ورودی و مصرف کننده خروجی تشکیل و اطلاعات فرآیند را تکمیل و به روز نمایند. در ادامه اطلاعات یک نمونه از فرآیند های اداره کل در قالب پنج تصوی ارائه می شود.



کد سند: F.S(P-01)	شناسنامه فرآیند کنترل کیفیت مرحله ای محصول	
صفحه ۳ از ۵		
شماره ویرایش: 00		

ردیف	شاخص	معیار	هدف	دوره پایش / اندازه گیری	مسئول پایش / اندازه گیری
۱	(تعداد مجموعه های برگردشی تحویل داده شده / تعداد کل مجموعه های تحویل داده شده) * ۱۰۰	۷۵	۰	۳ ماهه	گروه تضمین کیفیت
۲	(تعداد عیوب ثبت شده / تعداد کل مجموعه های تحویل داده شده) * ۱۰۰	۷۵	۰	۳ ماهه	گروه تضمین کیفیت



کد سند: F.S(P-01)	شناسنامه فرآیند کنترل کیفیت مرحله ای محصول	
صفحه ۴ از ۵		
شماره ویرایش: 00		

ردیف	شرح زیر ساخت	روش نگهداری و تعمیرات	فرایندهای مرتبط
۱	کامپیوتر	نت پیمانکار	فرایند تعمیرات و نگهداری IT
۲	ابزار آلات اندازه گیری دقیق مرتبط	نت پیمانکار	فرایند نظارت فنی بر اجرای قراردادها و پروژه
۳	ابزار های اندازه گیری اختصاص GM	نت پیمانکار	فرایند نظارت فنی بر اجرای قراردادها و پروژه
۴	جرثقیل و لیفتراک	نت پیمانکار	فرایند نگهداری و تعمیرات تجهیزات
۵	فیکسچرها - جیگ	نت پیمانکار	فرایند نگهداری و تعمیرات تجهیزات فرایند نظارت فنی بر اجرای قراردادها و پروژه



کد سند: F.S(P-01)	شناسنامه فرآیند کنترل کیفیت مرحله ای محصول	
صفحه ۵ از ۵		
شماره ویرایش: 00		

ردیف	نام مدرک	کد	واحد های دریافت کننده	فرایندهای مرتبط
۱	دستورالعمل های تعمیرات و نگهداری		گروه نظارت فنی و مهندسی - و گروه تضمین کیفیت	فرایند تضمین سیستم کسب و کار، فرایند طراحی و تکوین، فرایند نظارت فنی بر اجرای قراردادهای پروژه ها
۲	چک شیت های مربوطه		گروه نظارت فنی و مهندسی - گروه تضمین کیفیت	فرایند تضمین سیستم کسب و کار، فرایند نظارت فنی بر اجرای قراردادهای پروژه ها
۳	LSM		گروه نظارت فنی و مهندسی - گروه تضمین کیفیت	فرایند تضمین سیستم کسب و کار، فرایند طراحی و تکوین
۴	EMM		گروه نظارت فنی و مهندسی - گروه تضمین کیفیت	فرایند تضمین سیستم کسب و کار، فرایند طراحی و تکوین
۵	یادداشت های فنی مشاوران خارجی		گروه نظارت فنی و مهندسی - گروه تضمین کیفیت	فرایند تضمین سیستم کسب و کار فرایند طراحی و تکوین
۶	جداول استاندارد بین المللی		گروه نظارت فنی و مهندسی - گروه تضمین کیفیت	فرایند تضمین سیستم کسب و کار فرایند طراحی و تکوین
۷	POINTER		گروه نظارت فنی و مهندسی - گروه تضمین کیفیت	فرایند تضمین سیستم کسب و کار فرایند طراحی و تکوین

فرایند

### ○ گام سوم تدوین خط مشی و نظام نامه کسب و کار

یکی از الزامات اساسی و اولیه استاندارد مسئولیت مدیریت است که با نگاه مشتری محوری در قالب خط مشی کیفیت و نظام نامه کسب و کار نمود پیدا می کند.

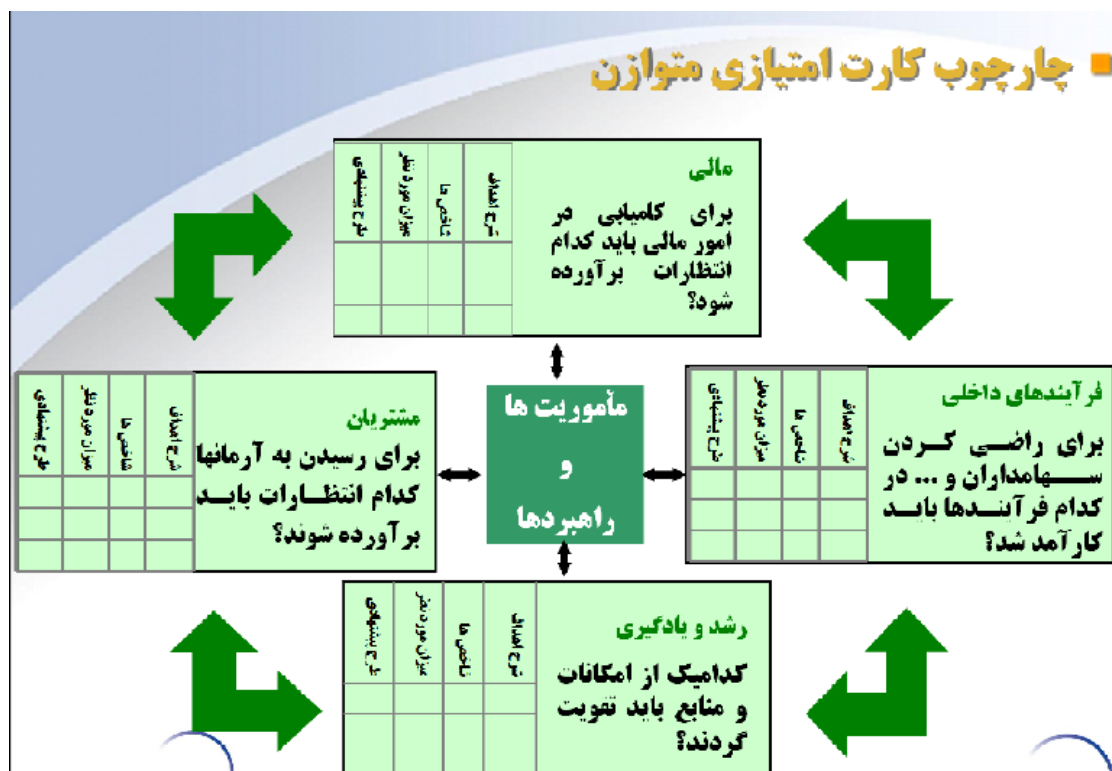
در خط مشی کیفیت شرکت باید تمایل سازمان برای برآورده ساختن نیازهای مشتری را منعکس کرده و فرآیند سازماندهی شده برای شکل دهی استراتژی و خط مشی که شامل تجزیه و تحلیل نیازها و انتظارات مشتری به همراه تجزیه و تحلیل الزامات قانونی و مقرراتی باشد را تعریف و اجرا کند. بخش محوری بیانیه خط مشی کیفیت اداره کل مطابق متن زیر می باشد. که البته در ادامه بلذکر اهداف و رؤس خط مشی تکمیل می گردد.

"این سازمان خود را موظف و متعهد می داند تا در راستای تحقق اهداف و نیازمندی های معاونت ناوگان راه آهن جمهوری اسلامی ایران، اهداف سازمانی در بخشهای بهبود فرآیندها و ارتقای صلاحیت منابع انسانی را بطور مستمر پیگیری و در جهت رضایت مشتریان گام بردارد."

در نظام نامه کسب و کار یا طرح تجاری، سازمان باید دامنه کاربرد فعالیت های بخش ریلی خود را تهیه و حداقل به صورت سالیانه بازنگری کند و دست کم باید عناوین زیر را پوشش دهد.

- مأموریت و چشم انداز شرکت.
- طرحی برای کاهش خطرات شناسایی شده.
- استراتژی بازار و محصول، شامل طرح های توسعه محصولات/ فرآیندهای جدید و استخراج استراتژی ها.
- تاثیر تغییرات در تکنولوژی ها و در الزامات قانونی مقرراتی.
- استراتژی خرید یا ساخت.
- ظرفیت شرکت (حال و یا آینده).
- اهداف تجاری.

استخراج و تدوین نظام نامه کسب و کار نیازمند ابزار و بررسی های کارشناسی می باشد. به این منظور و بر اساس توصیه استاندارد، از BSC (کارت امتیاز متوازن) به عنوان ابزار استفاده گردید و تیم ها و گروه های کارشناسی متشکل از مدیران و کارشناسان واحدهای مختلف نیز جهت تدوین و تشریح هر یک از موارد فوق الذکر، شکل گرفت که در بخش مربوط به خود در ادامه راجع به آنها توضیح داده خواهد شد.



○ گام چهارم تدوین چشم انداز و ماموریت اداره کل

چشم انداز بیانی آرمانی، الهام بخش، انگیزه ساز و دست یافتنی است که سمت و سوی موفقیت های سازمان را در شرایط ایده آل به تصویر می کشد. و می توان آن را در پاسخ به سؤالاتی نظیر موارد زیر تدوین نمود:

- کسب و کار ما در ۳ تا ۵ سال آینده چگونه به نظر خواهد رسید؟
- جدیدترین تصمیماتی که اتخاذ کرده ایم چیست؟
- در جهت کسب رضایت مشتریان، نیازهای آتی شان چیست؟
- ...

بدین منظور تیمی از مدیران میانی س ازمان تشکیل و پس از تهیه پاسخ های فردی خود به سؤالات مد نظر ، در یک جلسه جمع بندی چشم انداز اداره کل به شرح ذیل تدوین گردید.

#### چشم انداز اداره کل بازسازی لکوموتیو

- ارتقاء سطح کیفی خدمات با به روز نمودن دانش فنی موجود و بومی سازی فن آوری و تکنولوژی روز دنیا
- تبدیل شدن این سازمان به مرکز عالی بازسازی لکوموتیو در کشور و منطقه
- انحصاری نمودن بازار بازسازی انواع لکوموتیو در کشور و منطقه

- استفاده از فن آوری و آفرینش دانش بازسازی انواع لکوموتیوهای ناوگان ریلی راه آهن ج.ا.ا.
- ایجاد تعامل سازنده ، پویا و رقابتی با کشورهای منطقه
- تامین نیازمندی های استراتژیک این صنعت در کشور و منطقه
- بکار گیری فن آوری های نوین جهت ایجاد سیستم مدیریت بر مبنای هدف در این صنعت در کشور و منطقه
- دستیابی به سطح رضایتمندی مناسب برای پرسنل این صنعت در کشور

بیانیه ماموریت، متنی است که فلسفه وجودی سازمان را مشخص می کند و سعی در ارائه پاسخ به سوالات زیر

دارد.

- سازمان برای پاسخ به چه نیازی هایی بوجود آمده است؟
  - برای پاسخ دهی به نیازها، چه ماموریت و وظایفی را بر عهده گرفته است؟
  - هدف یا اهداف نهایی از اجرای فعالیت ها چیست؟
  - مشتریان اصلی و مصرف کنندگان نهایی خدمات و یا تولیدات سازمان چه کسانی هستند؟
  - برای تحقق اهداف مد نظر و انجام وظایف، رعایت چه ارزش ها و باورهایی لازم و ضروری است؟
- برای تدوین بیانیه ماموریت نیز تیمی متشکل از مدیران و کارشناسان تشکیل و طی چند جلسه با رویکرد BSC و در نظر داشتن ذینفعان اصلی کسب و کار، نقطه نظرات خود را به اشتراک گذاشته و در نهایت بیانیه ماموریت اداره کل بازسازی لکوموتیو را مطابق با متن زیر تصویب نمودند.

**ماموریت اداره کل بازسازی لکوموتیو** کرج به عنوان زیر مجموعه ای از راه آهن جمهوری اسلامی ایران، **نصییرات و بازسازی انواع لکوموتیو و مجموعه های** آن و همچنین **بروزآوری و ارتقاء لکوموتیو** برای **ناوگان راه آهن** جمهوری اسلامی ایران و سایر شرکتهای مالک کشنده های ریلی می باشد.

این اداره کل به پشتوانه مهمترین منبع خود یعنی **نیروی انسانی مجرب و متخصص** ، گسترش **خدمات رفاهی ، انگیزشی و ایجاد فضای مشارکتی ، صداقت و تعهد** را سرلوحه کار خود قرار داده و ضمن اعتقاد راسخ بر لزوم توسعه حمل و نقل ریلی با **ساخت قطعات و مجموعه ها** به سوی **بومی سازی** گام بر می دارد. بی تردید **رعایت حقوق ذی نفعان** ، جلب حداکثری **رضایت مشتریان** ، **صیانت از منابع** ، وفاداری به **الزامات زیست محیطی** و حفظ **روابط اجتماعی** از اصول اساسی این سازمان می باشد و با رویکرد **ارتقاء کیفیت، کمیت، سرعت ارائه خدمات و بهبود مستمر** و استفاده از **استانداردهای بین المللی و فن آوریهای نوین**، کسب سهم قابل ملاحظه ای از **بازارهای داخل و منطقه ای** را در افق آرمانی خود قرار داده است.

○ گام پنجم تدوین استراتژی های سازمان

تدوین استراتژی در سازمان اداره کل بازسازی لکوموتیو مشکلات خاص خود را به همراه داشت . از یک سو مدیریت اصرار داشت تا به منظور حصول اطمینان از حمایت های بعدی، تمامی واحد های اداره کل را در تدوین استراتژی دخیل نماید و از سوی دیگر عمده پرسنل، به جهت ماهیت سازمانی اداره کل و وابستگی کامل آن با نظام های سازمان راه آهن، اعتقادی بر موثر بودن این اقدامات نداشتند و در عین حال روند استخراج استراتژی ها نیز بسیار سخت و پیچیده می نمود.

به هر حال با معرفی مشاور یک نمونه کتاب کاربردی برای تدوین استراتژی تهیه و به همراه فرم ها ( کاربرگ ها) ی مربوطه در اختیار واحد ها قرار گرفت و مقرر شده مدیران هر واحد به همراه پرسنل صاحب نظر خود مطابق برنامه

های زمانبندی شده مرحله به مرحله کاربرگ ها را تکمیل تا در جلسات مشترک بین مدیران جمع بندی گردند . مراحل این اقدامات عبارت بودند از:

- تعیین عوامل خارجی تاثیر گذار بر سازمان در دولايه محيط كلان و محيط خرد كه بيان كننده فرصت ها و تهديدات می باشند. و ارزیابی آنها به کمک ماتریس EFE
  - تعیین عوامل داخلی تاثیر گذار بر كسب و كار سازمان شامل نقاط قوت و نقاط ضعف و ارزیابی آن ها توسط ماتریس IFE
  - تشکیل ماتریس SWOT و شناسایی استراتژی های ممکن سازمان
  - تشکیل ماتریس داخلی و خارجی برای تعیین موقعیت استراتژیک سازمان
  - تشکیل ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی و اولویت بند (امتیاز دهی) استراتژی های متناسب با دو مرحله قبل
  - انتخاب استراتژی های برتر
- بر اساس این اقدامات و با توجه به قرارگیری سازمان در موقعیت تدافعی ماتریس داخلی و خارجی، در نهایت استراتژی های اداره کل بازسازی لکوموتیو مطابق جدول زیر تعیین گردید.

اولویت	نام استراتژی
اولویت ۱	فروش و یا واگذاری اداره کل بطور کامل به بخش خصوصی
اولویت ۲	مطالعه توان بازار داخل جهت تامین قطعات از داخل و متناسب کردن اصلاحات جدید با تکنولوژی های بومی
اولویت ۳	تدوین فرآیندها با هدف ایجاد ساختار فرآیندی و تهیه روشهای اجرایی مدون بر اساس الزامات IRIS
اولویت ۴	استفاده از استانداردهای بین المللی برای رفع ضعفها و تهدیدات
اولویت ۵	مشارکت با دانشگاهها و مراکز تحقیق و توسعه
اولویت ۶	تسريع در پياده سازی سيستم جامع اطلاعات مدیریت بويژه در بخش انبار قطعات و قراردادهای

## ○ سایر اقدامات

به موازات و در پی گام های فوق الذکر اقدامات متعدد دیگری صورت پذیرفت که به صورت فهرست وار عبارت بودند از:

- معرفی سه نفر از کارشناسان و مدیران گروه برای گذراندن دوره ممیزی، در واقع این افراد موظف بودند که قبل از اعلام رسمی زمان ممیزی اصلی به UNIFE طی انجام یک ممیزی داخلی، سازمان را از آمادگی برای انجام ممیزی اصلی مطمئن نمایند.
- تکمیل روش های اجرایی (تعداد ۲۲ روش اجرایی)، دستورالعمل ها (۶ دستورالعمل) و فرم های سازمانی (بالغ بر ۳۳۰ فرم) متناسب با فرآیندهای باز مهندسی شده و رویه های گردش کار. متولی اصلی این بخش مالکین هر یک از فرآیندها بودند که با همراهی مشاور و نماینده مدیریت یکپارچگی و تناسب اقدامات ایشان تضمین می گردید.
- اجرایی کردن بستر آماده شده به ویژه در بخش ها و فرآیندهای الزامی استاندارد و بازنگری آنها بر ای رفع ایرادات، ابهامات و ناسازگاری ها.
- یکپارچه سازی و ادغام سیستم های اطلاعات مدیریت. به این منظور سیستم اختصاصی مدیریت انبار به نام balco به مرور و مرحله به مرحله توسعه یافته و یا با برخی سیستم های دیگر موجود مرتبط شد..



- انجام ممیزی داخلی، تعیین ایرادات، تمرکز بر بازنگری و رفع اشکالات و تکرار ممیزی.

## ○ گام آخر اجرای ممیزی توسط کارشناس ممیز UNIFE و اخذ گواهینامه

به منظور انجام ممیزی نهایی و اخذ گواهینامه، قراردادی با یک شرکت داخلی منعقد گردید تا ضمن همراهی ممیزان داخلی، هماهنگی لازم با مرکز IRIS جهت انجام ممیزی نهایی را بعمل آورد. شرکت مذکور نیز تا مرحله ثبت درخواست در سایت IRIS پیش رفت و ممیزی داخلی را نیز تا حد تایید اولیه همراهی کرد. ولی در ادامه به دلایلی نتوانست هماهنگی حضور نماینده IRIS را در زمان مناسب به عمل آورد و هم زمان تصمیم مدیران راه آهن برای تغییر جایگاه سازمانی کارخانجات بازسازی لکوموتیو از اداره کلی به یک مجموعه تحت سرپرستی اداره کل نیروی کشش و تغییر مدیریت آن مجموعه باعث متوقف شدن پروژه گردید.

### ۱- دستاورد ها

- علی رغم عدم تکمیل پروژه به جهت انجام نشدن ممیزی و دریافت نشدن گواهینامه، و همچنین عدم تداوم بازنگری های بعدی، می توان مدعی شد که پروژه در سطح اجرا شده فعلی، دستاورد های زیر را به همراه داشته است:
- بهبود نسبی عملکرد سیستمی و فرآیندی سازمان با تعیین فرآیندها و شاخص های آنها و ایجاد تفکر سیستمی.
- بهبود وضعیت مدیریت کیفیت به ویژه در سازمان پیمانکاران.
- شناسایی و حذف فعالیت های تکراری.
- تدوین فرم های متعدد مرتبط با فعالیت های جاری سازمان و جلوگیری از اقدامات سلیقه ای.
- اجرای آموزش گسترده و آشنایی پرسنل با مبانی جدید مدیریتی نظیر مدیریت دانش / مدیریت پروژه / FAI / LCC / RAMS و ...
- بهبود روابط سازمانی و گسترش عملکرد های ارتباطی به ویژه برای واحد های هم سطح.

### ۲- توجیه علل موفقیت / عدم موفقیت تجربه و نتیجه گیری

- این تجربه یک تجربه ناموفق بوده است زیرا از یک سو نتوانست گواهینامه IRIS را دریافت نماید و از سوی دیگر نتوانست به روند ها و اقدامات انجام شده استمرار و پایداری دهد. دلایل عدم توفیق آن را می توان چنین برشمرد:
- عدم انتخاب مشاور مناسب و ارزیابی اشتباه از توانایی شرکت مشاور دوم.
  - جایگاه سازمانی اداره کل در ساختار راه آهن که باعث عدم تناسب بین الزامات استاندارد و سیستم های موجود و الزام آور راه آهن می گردید . به عنوان مثال در بحث مدیریت هزینه یابی بسیار سخت و به اعتقاد مدیران مالی اداره کل، غیر ممکن بود که بتوان هزینه های کیفیت / شکست / آموزش و ... را برای تک تک محصولات و به تفکیک استخراج نمود.
  - عدم احساس ضرورت برای کسب استاندارد به جهت دولتی بودن سازمان و به نوعی غیر انتفاعی بودن آن
  - تغییر و جابجایی های مدیریتی و به تبع آن تغییر اولویت ها و سیاست های کاری سازمان ، به ویژه اینکه اولین الزام استاندارد مذکور تعهد مدیریت است.
  - عدم توفیق سیاست های مدیریت اداره کل در همراه کردن مدیران پایه و میانی سازمان و یا به بیان دیگر عدم توفیق در ایجاد بستر فرهنگی همراه با پروژه.

- عدم توفیق مدیریت اداره کل در ایجاد حس ضرورت تغییرات و پیاده سازی استاندارد در شرکت راه آهن و به تبع آن عدم توفیق در همراه کردن مدیریت سازمان اصلی (شرکت راه آهن).
- برخی نیز اعتقاد دارند که ساختار اداره کل که یک ساختار نظارتی است و عملیات های اجرایی آن برون سپاری شده نیز یکی از دلایل ناموفقیت می باشد. البته بر اساس استعلامی که از مدیر کل IRIS شده بود ایشان ضمن خاص خواندن وضعیت اداره کل بازسازی لکوموتیو، اعلام داشته بودند که می توان نسبت به اخذ گواهینامه اقدام نمود.

I hope you're well.

In your example, Company A can be certified, because they have an IRIS certifiable activity (cf. : chapter 3, § 1.2). Nevertheless, this is the first time, we are facing such kind of situation. We think that you should not systematically exclude 7.3 & 7.5, but see which sub-clauses are applicable like 7.5.1 or 7.3.6.

Best regards,

**Bernard Kaufmann**  
IRIS General Manager

## آموزه های استخراج شده

ردیف	توضیح آموزه مدیریتی استخراج شده	موضوع آموزه
۱	اگر انسجام مدیران پایه و میانی با مدیریت ارشد اداره کل بهتر می بود به نتایج بهتری دست می یافتیم.	مدیریت تغییر
۲	اگر اهداف کوتاه مدت و قابل دسترس تعریف می شد می توانستیم پرسنل را بیشتر راغب و همراه کنیم.	مدیریت تغییر
۳	اگر در انتخاب مشاور دوم دقت بیشتری می شد و گواهینامه استاندارد د به موقع اخذ می گردید، با تغییر مدیریت تداوم پروژه متوقف نمی شد.	مدیریت قرارداد
۴	اگر سازمان مادر توجیه و با پروژه همراه می شد، تاثیر تغییرات مدیریتی اداره کل در پروژه کاهش و تداوم پروژه تضمین می گشت.	ارتباطات سازمانی