

## لزوم پیاده سازی مدیریت فرایند محور در سازمانها... organization

چکیده:

یکی از ویژگیهای دنیای کسب و کار کنونی تغییر مداوم و نسبتاً سریع در نیازهای مشتریان است. در تجارت پرقابته امروز، سازمانی شانس بقا دارد که سازوکارهای لازم برای آگاهی سریع از این تغییرات را داشته و توانایی پاسخگویی سریع به آنها را نیز دارا باشد، در غیر این صورت شانس چندانی برای باقی ماندن در عرصه رقابت نخواهد داشت.

سازمانها به مرور زمان و در اثر تجربه دریافته اند که رویکرد وظیفه ای در کسب و کار، انعطاف و پویایی را از بین می برد. سازمانهای وظیفه مدار به سختی می توانند در برابر تغییرات محیطی از خود انعطاف نشان داده و با محیط سازگار شوند. رویکردی که در مقابل رویکرد وظیفه ای به سازمانها پیشنهاد می شود رویکرد فرایندی است.

۱ - مقدمه

فرایند عبارتست از یک سری فعالیتهای مرتبط به هم که برای رسیدن به هدفی خاص انجام می شوند. فرایند را می توان یک زنجیره ارزش دانست که هر مرحله (هر دانه زنجیر) ارزشی به مرحله قبل می افزاید. بنابراین، فرایندهای کسب و کار عبارتند از فعالیتهای اساسی در سازمان که محدود به مرزهای وظیفه ای نیستند و منابع انسانی، مهارتهای مدیریتی و فناوری را به منظور تمرکز سازمان بر استراتژی ایجاد ارزش برای ذینفعان و بخصوص مشتریان به هم مرتبط می کنند. فرایندهای کسب و کار با فرایندهای کاری فرق دارند. فرایندهای کاری فعالیتهایی هستند که کاملاً در کنترل یک بخش خاص هستند و در واقع در مرزهای وظیفه ای محدود شده اند.

مدیریت فرایند محور (PROCESS-BASED MANAGEMENT) عبارتست از شناخت مدیریت فرایندهای کسب و کاری که هدفشان، برآورده ساختن نیازهای مشتریان است. سیستم مدیریت فرایند محور بر جریان کار در طول سازمان تمرکز می کند. این جریان کار با خواسته های مشتریان شروع و با تامین رضایت مشتری که کالاها یا خدمات با کیفیتی را با قیمت مناسب و به موقع دریافت کرده است به پایان می رسد. در واقع فرایند نشان می دهد که چگونه کار در طول نواحی وظیفه ای داخلی سازمان انجام می شود. مدیریت فرایند محور، روابط تامین کنندگان و مشتریان را با فرایندهای کسب و کار نشان می دهد. در سیستم مدیریت فرایند محور، همواره اشتیاق برای بهبود مستمر در سازمان وجود دارد. در سازمانهای فرایند محور چون کارکنان یک فرایند کامل را انجام می دهند و نه یک جزء کوچک کار را، رضایت مشتری دارند؛ چرا که احساس می کنند کاری را به پایان رسانده اند که در سازمانهایی که زیرساختهای فرایندی لازم را دارند عامل وحدت بخش بوده است.

۲ - فعالیتهای موردنیاز جهت فرایندگرایی

در تعریف فرایندگرایی (اصطلاح فرایندگرایی و فرایند محوری یکسان به کار برده شده است) چنین گفته می شود که روشی است که با محور قراردادن فرایندهای کسب و کار و حذف فعالیتهای بدون ارزش افزوده، برای سازمان مزه رقابتی به ارمغان می آورد. برای اینکه یک سازمان در راه فرایندگرایی گام بردارد می بایست تمامی تلاش خود را جهت پیاده سازی موارد ذیل به کار گیرد: الف - تشخیص فرایندها: ابتدا باید فرایندها را شناسایی کرده و برای آنها نام و عنوان برگزید. شناسایی و نامگذاری فرایندها گامی بسیار حساس و بنیادین است. پاره ای از سازمانها خود را گول زده و فعالیتهای

وظیفه ای کنونی را فرایند به حساب می آورند. فرایندها از مرزهای سازمانهای موجود گذر می کنند و یک راهنمایی سرانگشتی این است که اگر برگزیدن فرایندی دست کم سه نفر را خشمگین نکند، نباید آن را فرایند دانست. در شناسایی فرایندها باید کارهای سازمان را به صورت افقی بررسی کرده و از نگرش بالا به پایین یا عمودی خودداری کرد.

ب - شناساندن اهمیت فرایندها به همه دست اندرکاران: گام دوم شناساندن فرایندها و اهمیت آنها به همه مدیران، کارکنان و نمایندگان دور و نزدیک است به نحوی که باید فرایندها، نام آنها، ورودیها و خروجیها و ارتباطات آنها برای همه افراد ملموس باشد. روی آوردن به فرایند محوری وظیفه افراد را بی درنگ تغییر نمی دهد، ولی دید آنها را گسترده تر کرده و به کل کار توجه می دهد و روحیه کار تیمی را تقویت می سازد. با این بینش واژه کارگر با دیدگاه محدود و وظیفه گرای آن، جای خود را به فرایندگر، می دهد. فرایندگر کسی است که می داند با کار خود به نتیجه بخش شدن یک فرایند یاری می رساند. ج - انتخاب معیار ارزیابی: برای اطمینان از کارکرد درست فرایندها، باید بتوان پیشرفت آنها را اندازه گرفت و در آن صورت به معیارهایی نیازمندیم. این معیارها می توانند برحسب ضرورت برپایه خواسته مشتری یا بر پایه نیازهای خود سازمان مانند هزینه فرایند و به کارگیری درست منابع واقع شوند. معیارهای همگون در کارکرد فرایندی، افراد را به صورت یک تیم منسجم درخواهد آورد.

د - به کارگیری مدیریت فرایندگرا: سازمان فرایند محور بایستی همواره در بهسازی فرایندهای خود بکوشد زیرا این رویکرد کاری پیوسته و مداوم است. بنابراین، عمده فعالیت مدیریتی این گونه سازمانها اداره و پیشبرد درست فرایندها در بالاترین توان آنها، بهره گیری از فرصتها در بهسازی فرایندها، و پیگیری در کاربرد فرصتها است. فرایند محوری یک طرح موقتی نبوده، بلکه راه و روشی دائمی و فراگیر است. ۳ - مفهوم مسئولیت در سازمانهای فرایند محور

در نظام فرایند محور، کسی نمی تواند به بهانه مسئولیت شانه از زیر بار مسئولیت خود خالی کند. سرپرستی به معنای سنتی آن، ویژه سازمانهای وظیفه گراست. تنها وظایف ساده و محدود، نیازمند سرپرستی است که نظارت بر انجام کل کار را برعهده می گیرد. هیچ سرپرست جداگانه و بیرونی نمی تواند فعالیتها را گسترده یک فرد و یا یک تیم را در راه اجرای یک فرایند نظارت کند. در سازمانهای فرایند محور، دست به دست شدنهای سنتی وجود ندارد که نیازمند به گماشتن سرپرستانی برای پیش و نظارت بر آنها باشد. در اینجا جریان کار پیوسته است و به بخشهای جداگانه تقسیم نمی شود. بنابراین، نقشی برای سرپرستان سنتی وجود ندارد و همراه با این دگرگونی، اختیارات سرپرستان و مدیران خط مقدم نیز به کارکنان عملیاتی منتقل می گردد.

مفهوم مسئولیت و اختیار در نظام فرایند محور، مکمل یکدیگرند. نظامهای سنتی که کارکنان را تنها به کارکردن و مدیران را به اداره وامی داشت، موجب پیدایش رده های فراوان سرپرستی و مدیریت می شد که هیچ کار ارزش افزایی انجام نمی دادند، از سوی دیگر، کارکنان از اختیار و آگاهیهای لازم برای انجام کارهای ارزش افزای خود محروم بودند. چنین سازمانهایی بسیار پرهزینه، هدردهنده، منابع، و آماده برای بروز اشتباهات و برخوردهای کاری هستند. همچنین بسیار خشک و انعطاف ناپذیر می شوند، زیرا اختیارها را از کارکنان واقعی سلب و مانع به کارگیری آفرینندگی و ابتکار عمل آنها می گردند. در سازمانهای فرایند محور، کارکنان مسئول هر دو جنبه کار یعنی انجام کار و نیز خوب انجام یافتن آن هستند و جدایی چشمگیری میان انجام دادن و مدیریت کردن وجود ندارد و به واقع مدیریت بخشی از کار هر فرد است.

۴ - تحول نقش مدیریت در سازمانهای فرایند محور

در شناخت طبیعت مدیریت، دو پرسش اساسی باید مطرح شود. یکی اینکه «مدیران چه چیزی را مدیریت می کنند؟» و دیگری «چرا مدیران به امر مدیریت می پردازند؟»

دیدگاه سنتی این است که مدیران کارهایی را انجام می دهند که از عهده کارکنان برنمی آید. در آن دیدگاه، کارگران افرادی ساده، غیرقابل اعتماد از لحاظ انجام درست کار، و به نسبت درخصوص دانش لازم درمورد کار کم سواد هستند و باید توسط مدیران رهبری شوند. چنانچه کارکنان را فاقد تواناییهای ذهنی لازم برای انجام کارهای پیچیده بدانیم و وظیفه اصلی ایشان را پرداختن به کارهای مشخص و یکنواخت به حساب آوریم، در آن صورت نقش سرپرستان و مدیران در سازمان آشکار می شود. آنها تنها افرادی کلیدی هستند که کارهای شرکت را به سامان می آورند و مسئول درست انجام یافتن فعالیتها هستند. بنابراین، بخشی از وظایف مدیر، کنترل، بخشی سرپرستی و بخشی نیز دایه گری بود. این نسخه ای بود که برای مدیران سنتی می پیچیدند و اداره ها، واحدهای تشکیل دهنده سازمان بودند. همه نقشهای مدیریتی برپایه این لایه های اداری پیاده می شد.

ولی در سازمانهای فرایند محور، این دیدگاه جایی ندارد. کارها ی ساده که نیازمند به سر پرستی مستقیم هستند در سازمانهای فرایندمحور حالت پیچیده و گسترده ای به خود می گیرند که تنها سرپرستی در حد کلی و بنیادین را طلب می کنند. کارکنان واحدهای فرایند محور باید توان انجام کارهایی را داشته باشند که نیازمند به درک، خودمختاری، پذیرش مسئولیت و تصمیم گیری هستند. چنان کارکنانی به سرپرست احتیاج ندارند، بنابراین مفهوم سنتی سرپرست و مدیر از بین می رود. سازمانهای به گونه ای طراحی شوند که توجه به مشتری و تامین ارزشهای مورد نظر وی اساس کار باشد، چنان مفهومی باید به هدف اصلی مدیریت تبدیل گردد. بنابراین، مدیران سنتی باید عهده دار نقش تازه ای شوند که صاحب کار یا صاحب فرایند عنوان گرفته است. چنین فردی نه مسئول انجام وظایف یک اداره، بلکه در پی اجرای سراسری فعالیتها سازنده یک فرایند است. توجه داشته باشید که برخلاف مدیر یک طرح یا پروژه که به طور موقت زمینه اجرای یک فرایند را آماده می کند، نقش صاحبکار و کار او پیوسته و دائمی است. در ضمن با گماشتن صاحبکار نباید پنداشت که همه مسئولیتها تنها متوجه اوست. در فعالیتها فرایند محور همه افراد خود را مسئول کل کارو فرایند می دانند و بدان گونه عمل می کنند. روشن است که در آغاز روی آوردن سازمان به فرایند محوری، مسئولیت صاحب فرایند بیشتر است. رفته رفته و با جا افتادن افراد در جریان امور، هرکدام سهم بیشتری از صاحبکاری یا صاحب فرایندی را به خود اختصاص خواهند داد. توجه داشته باشید که مدیریت در مفهوم تازه اش اداره واحدها، بودجه و افراد نیست، عمده کار، مدیریت فرایندها است. به طور کلی می توان مسئولیتها را صاحب فرایند یا مدیر جدید در یک سازمان فرایند محور را به سه حوزه بزرگ تقسیم کرد: (طراحی) (مربیگری) (تامین منابع و همراستایی)

الف - طراحی : فرض کنید که یک شرکت گروهی از افراد را آماده کرده است تا فرایند تولید یک فرآورده را به عهده گیرند. هرچند باید آنها از اختیار کامل برخوردار و به دور از بوروکراسی پیچیده و دست و پاگیر باشند، ولی یک نفر باید به آنها چگونگی آغاز کار، گامهای ضروری و نظم اجرایی را نشان دهد. در روش فرایند محوری وجود اختیار به معنای هرج و مرج نیست و افراد نمی توانند کارها را تنها بدان گونه که خود می اندیشند انجام دهند. بنابراین، وظیفه مدیر یا به عبارت بهتر صاحبکار است که اعضای تیم را در راه انجام دادن کار راهنمایی کند. او مسئول آماده کردن طرح نخستین، طراحی فرآورده، آماده کردن اسناد و آموزش کارکنان درخصوص اجرای فرایند است. توجه داشته باشید که برای طراحی مناسب فرایند، فرد باید از زمینه های مهندسی و فنون آن برخوردار بوده و ابزار کار را نیز در اختیار داشته باشد. بدین ترتیب در اشغال سمتهای مدیریتی، تحصیلات ویژه نقش عمده ای پیدا می کند. ما نمی توانیم از هر فرد عادی انتظار داشته باشیم که به طراحی یک فرایند بپردازد.

ب - مربیگری: پس از آنکه کارکنان برپایه طرح فرایند آموزش یافتند، صاحبکار یا مدیر همواره برای دادن کمکها و راهنماییها در موقعیتهای دشوار در کنار آنها است. ممکن است هریک از کارکنان در بخشی از

فرایند خبره باشند، ولی صاحبکار بر کل فرایند اشراف و آگاهی دارد. به عبارت دیگر، همه اعضا از فرایند تصویری دارند، ولی بزرگترین تصویر در نزد مدیر یا صاحبکار است.

یکی از وظایف مهم مدیر پیشگیری از شکست کارهای تیمی است. تنها با نامگذاری، گروهی از افراد مستقل به یک تیم تبدیل نمی شوند. این کار به آموزش و یادگیری نیاز دارد. هرچند که اعضای تیم بر اصول و هدفهای تعیین شده فرایند توافق داشته باشند، بازهم بنا به علل مختلف از قبیل تفاوت‌های شخصیتی، دیدگاههای گوناگون، درجهت حساسیت و نگرانی افراد و... امکان بروز اختلاف وجود دارد. اینجا وظیفه مدیر یا صاحبکار است که پاپیش نهاده و اعضای تیم را در راه رفع مشکل یاری برساند. ج - تامین منابع و همراستایی: کارکنان عامل اجرای فرایند هستند و صاحبکار نماینده آن. وظیفه صاحبکار یا مدیر تامین نیازهای مالی و دیگر منابع از جمله ابزار و تسهیلات لازم برای عملیات فرایند است. گرچه هرکدام از صاحبکاران فرایندها می کوشند تا پشتیبانی و نظر دیگران را برای فرایند خود به دست آورند، ولی از سوی دیگر بایستی هدف، کل سازمان باشد. کارکرد خوب یک فرایند کافی نیست، آنها باید با همدیگر کارایی داشته باشند و با اهداف کلی سازمان همراستا باشند.

روشن است که دست صاحبکاران در طراحی و طراحی دوباره فرایند باز است و مربیگری و ارشاد اعضای تیم به عهده آنها است و نیز ایشانند که نمایندگی و دفاع از کارکنان را انجام می دهند. ولی صاحبکاران در انجام وظایف خود تنها نیستند و کارکنان باید با ایشان همکاری کنند. صاحبکار از کلیات فرایند آگاه است اما ریزه کاریها را نمی داند. بنابراین، باید همواره در ارتباط تنگاتنگ با کارکنان باشد تا جریان پیشرفت امور اشکالهای احتمالی را بشناسد و در موقع لزوم، دگرگونیهای موردنیاز را ایجاد کند. ۵ - ساختار سازمانی در سازمانهای فرایند محور

همان گونه که ذکر شد کارهای فرایندی به تشکیل تیم های مناسب نیازمند است ولی این سوال مطرح می شود که جای این تیم ها در ساختار سنتی کجاست؟ در نظام فرایند محور، کارکنان می بایست دارای اطلاعات و اختیار تصمیم گیری گسترده باشند و این دیدگاه در ساختار سنتی که نیاز به سرپرستی را قانون طبیعت می داند، گناهی نابخشودنی است. بنابراین، ساختار سنتی، کارکنانش، روش مدیریتی، فرهنگ سازمانی و روشهای ارزیابی و پاداش دهی آن، توان اجرای فرایندگرایی را نخواهند داشت مگر اینکه شاهد تغییراتی در آنها باشیم. ساختار سازمانی یکی از مهمترین قسمتهایی است که در آن شاهد تغییرات اساسی خواهیم بود. در ساختار جدید به وظایف مدیران و آنچه انجام می دهند اشاره شد و اینک باید به گروهها و کسانی که امر آموزش اصلی و پایه ای را به عهده دارند پردازیم. توجه دارید که این گروهها تیم نیستند زیرا تیم گروهی است که صاحبکار فرایند یا مدیر، رهبری می کند. می توان این بخش را مرکز خبرگی نامید. مراد از مرکز خبرگی دسته ای از کارکنان سازمان است که مهارت و حرفه ویژه ای دارند. برای روشن شدن مطلب باید به این نکته اشاره داشت که فرایند محوری اداره های وظیفه ای پیشین را به دو بخش تقسیم کرده است: تیم فرایندی یعنی جایی که کار انجام می شود و مرکز خبرگی یعنی جایی که افراد پرورش و مهارت کسب می کنند و بازدهش مهندسانی است که خود طرحها و نقشه های مهندسی را می آفرینند و در تیم های فرایندی به کارهای ابتکاری فراوان می پردازند.

در مرکز خبرگی کوشش می شود تا مهارتها در بالاترین و بهترین حد ممکن گسترش یافته و تکمیل شوند. یک یا چند مربی در مرکز گماشته می شود تا به گسترش مهارتهای اعضا پردازند و همواره مطمئن شوند که آخرین دستاوردهای حوزه کار خود را موردتوجه قرار داده اند. مراکز خبرگی اغلب به صورت سازمانهای مجازی با کمترین نمود ظاهری هستند یعنی حتی ممکن است اتاق و یا محلی برای این مراکز در کار نباشد. مجموعه افراد و مکانیسم پیوند آنها با یکدیگر (مثلاً ارتباط الکترونیکی) همان مرکز خبرگی است. با تجسم ساختاری که شرح دادیم، به تیمهای فرایندی مستقلی می رسیم که با راهنمایی مدیر یا (صاحبکار) پشتیبانی مربی به کار سرگرم هستند.

## ۶ - چالشهای فراروی سازمانهای جدید

پایان کار نمودار سازمانی و بدرد گفتن بدان به معنای وارد شدن به بهشت موعود نیست. سازمانهای فرایند محور به رغم امتیازهای فراوان آنها همچون پویایی، انعطاف پذیری، و مشتری گرایی، چالشهای تازه ای را در برابر ما قرار می دهند. نبود شکلی ثابت، نبود خطوط فرماندهی مستقیم و آشکار، و روشن نبودن مسئولیتهای فردی و جمعی، به کارگیری سازمانهای نوین را بس دشوار می کند. اولویتها و راههای رسیدن بدانها برای افراد متفاوت است. حتی کسانی که هدف مشترکی دارند، راه دستیابی بدان را یکسان نمی دانند و در تیم های کاری امکان برخورد عقاید بسیار است. صاحبکاران فرایندها نیز برای دسترسی به منابع ارزشمند و افراد خبره، ممکن است با هم برخورد منافع پیدا کنند. میان صاحبکاران فرایندها و مربیان نیز ممکن است بر سر برنامه های آموزشی و توسعه ای افراد، برخورد ایجاد شود. صاحبکاران برای پیروزی فرایندهای خود حاضر نیستند پاره ای از افراد خبره تیم را از دست بدهند. ازسوی دیگر، مربیان باتوجه به برنامه های درازمدت شرکت و نیازهای آینده، ممکن است ناچار باشند که افرادی را برای شش ماه و یا بیشتر به دوره های آموزشی ویژه بفرستند. درچنین برخورد و اختلافی حق با کیست؟ صاحبکار که درپی منافع کوتاه مدت فرایند خود است و یا مربی که هدف گسترده تر و درازمدت تری را درنظر دارد؟

چنین ناهماهنگی ها و برخوردهایی در سازمانهای سنتی نیز وجود دارند، ولی سادگی دروغین نمودار سازمانی آنها را پوشانده است. در سازمانهای فرایند محور این برخوردها آشکار می شوند، و این به سود همه است. سازمانها روشهای گوناگونی را برای رویارویی با برخوردها برمی گزینند که از بحث و گفتگوهای ساده تا پیروی از روش بده و بستان بازار و چانه زنی را دربرمی گیرد. در مثال بالا، صاحبکاران و مربیان می توانند درخصوص منابع و افراد ارزشمند با همدیگر چانه بزنند و به نتیجه برسند. باید درنظر داشت که سازماندهی برپایه فرایند محوری، ایجاد آرمان شهر صلح و یکدلی نیست، بلکه محیطی است که در آن برخوردهای سالم و سازنده نشانه پویایی، سرزندگی، و تعهد است.

۷ - عوامل موفقیت مدیریت فرایند محور

عوامل حیاتی موفقیت برای گذار از مدیریت وظیفه ای به مدیریت فرایند محور عبارتند از:

- تغییر فضای ذهنی : یکی از مشکلات فراگیر در سازمانها بخشی نگری است. به این معنا که مدیران و کارکنان هر بخش به جای توجه به منافع کل سازمان، تنها منافع واحد خود را درنظر می گیرند. مثلاً بخش تولید برای پایین آوردن هزینه تولید هر واحد اقدام به تولید حداکثر می کند، بدون درنظر گرفتن این مسئله که این اقدام ممکن است موجب انباشت موجودی کالا شود و سازمان در فروش آن مشکل پیدا کند. سازمان باید این طرزفکر را ترویج کند که تمامی مدیران و کارکنان اثر کار و تصمیم خود را بر کل سازمان درنظر بگیرند.

- طراحی نقشه فرایند: فهم فرایند ازطریق طراحی نقشه فرایند تسهیل می شود. طراحی دقیق نقشه فرایند، فرایندها را به فعالیتهای قابل اندازه گیری تبدیل می کند و براساس آنها مسئولیتهای تعیین و عملکرد طبق آنها سنجیده می شود.

- به کارگیری روشهای مدیریت فرایند محور

- اندازه گیری فرایند: اندازه گیری فرایند، زبانی مشترک ایجاد می کند که سازمان را قادر می سازد اهداف استراتژیک را به کارهایی موثر در سطح عملیاتی ترجمه کند. به بیان دیگر، اهداف و استراتژی ها را به سنجه هایی (METRICS) ملموس تنزل می دهد که طبق آنها افراد و تیم ها می توانند عملکردشان را ارزیابی کنند.

## ۸ - مهمترین روشهای مدیریت فرایند محور در يك سازمان عبارتند از :

- تخصیص مجدد حق تصمیم گیری : اجرای سیستم مدیریت فرایند محور، مستلزم گذار از ساختار سلسله مراتبی فرمان دهی و کنترل گذشته به رویکرد غیرمتمرکز تقویت کارکنان است. در این رویکرد، اختیارات کارکنان بیشتر و کنترل بر آنان کمتر می شود.

- ساختار سازمانی متناسب : سازمانها باید نوعی ساختار ایجاد کنند که درعین اینکه مدیریت فرایندی را تسهیل می کند مزایای تخصصهای وظیفه ای را نیز حفظ کند. تشکیل تیم های میان وظیفه ای با دادن حق تصمیم گیری کافی به آنان یکی از بهترین راههای جمع بین این دو رویکرد است.

- سیستم اندازه گیری عملکرد : هر سازمان باید یک سیستم اندازه گیری عملکرد طراحی کند که کارکنان را برای فعالیت درجهت نیل به اهداف سازمان برانگیزاند. برای ارزیابی کارکنان در شغلای فعلی شان رویکردی سیستماتیک به اندازه گیری عملکرد موردنیاز است. هدف سیستم اندازه گیری عملکرد ایجاد ارتباط بین مشارکت هریک از کارکنان و موفقیت کلی سازمان است.

درواقع این سیستم باید بتواند سهم هریک از کارکنان را در موفقیت سازمان محاسبه کند. عملکرد هر سازمان را میتوان در عملکرد فرایندهای آن ملاحظه نمود و با شناسایی و تحت کنترل قرار دادن آن فرایندها ، کل سازمان را کنترل کرد اما هر فرایندی از زوایای مختلف قابل بررسی و نظارت می باشد. هر مجموعه ای از یکسری فرایندها تشکیل گردیده و تعامل و عملکرد فرایندها در نهایت منجر به ایجاد يك خروجی در سازمان می گردد. حال چنانچه فرایندهای موجود در سازمان بدرستی شناسایی شده و با انجام مطالعه دقیق، مدیریت شوند، می توان به حصول نتیجه و ارتقاء سازمان امیدوار بود. اثر بخشی در يك فرآیند، زمانی ایجاد می گردد که بتوان مدیریت صحیحی روی آن انجام داد. در واقع با مدیریت مناسب فرآیند، خواسته های يك فرآیند به نتیجه رسیده در نتیجه از اثر بخشی لازم برخوردار خواهد بود. چرا که مدیریت به تعبیری عبارتست از استفاده بهینه از منابع برای دستیابی به اهداف. لذا چنانچه مدیریت فرایند در مجموعه ای موجود باشد، از منابع و ورودیها برای دستیابی به اهداف فرآیند ( خروجیهای مورد انتظار) بصورت بهینه استفاده خواهد گردید و این موضوع خود منجر به افزایش اثر بخشی درفرآیند و نهایتاً سازمان خواهد شد. برای آنکه این مقصود برآورده گردد ، ابتدا بایستی تمامی فرایندهای سازمان بصورت مناسب و کامل شناسایی شوند و سپس هر يك از فرایندها با توجه به رویکردهایی که در زیر اشاره می شود ، مورد بررسی قرار گیرند.

### ۱- تعاملات يك فرایند با فرایندهای دیگر

یکی از مواردی که می تواند در موفقیت یا عدم موفقیت يك مجموعه تاثیرگذار باشد، تعاملات بین فرایند های آن مجموعه می باشد. در این خصوص مدیریت فرآیند زمانی مناسب و مورد قبول خواهد بود که بتواند اولاً درك صحیحی از این تعاملات داشته باشد و ثانیاً بتواند فرآیند با تاثیر بیشتر یا غالب را مورد شناسایی قرار دهد .

### ۲- تنظیم فرآیند

یکی دیگر از مواردی که در مدیریت فرآیند بایستی مد نظر واقع گردد، اینست که مشخصات فرآیند پس از شناسایی و استخراج بایستی با توجه به استانداردهای موجود، مرتبط و تنظیم شود و لذا میزان مناسب بودن فرآیند، طبق تنظیمات لازم ،معین شود. بدیهی است ، باید مشخصه هایی برای هر يك از فرایندها در جهت عملکرد مناسب آنها تهیه گردد و وضعیت هر يك از مشخصه های مذکور در دوره های زمانی مختلف مورد بررسی واقع شود. این استاندارد ها ممکن است از طریق دانش فنی منتقل شده، کتابچه های استاندارد، تجارب کارکنان و سازمان، سازمانهای همکار در این زمینه و یا از طریق متخصصین تهیه

گردد.

### ۳- مطابقت فرآیند با خواسته های مشتری

توجه به مشتری و برآورد سازی نیازهای او یکی از ارکان اصلی در بهبود کیفیت محصولات و خدمات در سازمان محسوب می گردد و چنانچه در بحث مدیریت فرآیند، به فرآیند با توجه و دقت خاص روی مشتری نگریسته نشود، چه بسا مدیریت فرآیند، بصورت مناسب انجام نخواهد پذیرفت. ضمن تذکر این نکته که توجه به مشتری و برآورد سازی نیازهای او شیوه ها و روشهای دیگری نیز دارد. گفتنی است در بحث مدیریت فرآیند، نگرش مشتری مداری در فرآیند ها از این حیث حائز اهمیت است که هر یک از نیازهای مشتریان در کلیه فرآیندهای مرتبط سازمانی مد نظر واقع می شوند. در واقع توجه به نیازهای مشتریان در فرآیند، یک شرط لازم در جهت حرکت بسوی مشتری مداری است .

### ۴- مطابقت فرآیند با برنامه های استراتژیک سازمان

همانگونه که عدم وجود یک برنامه جامع استراتژیک در سازمان باعث افت عملکرد مجموعه شده و در نهایت اثر بخشی مجموعه را کاهش می دهد، به همان ترتیب عدم بکارگیری صحیح برنامه استراتژیک در کل سازمان نیز اثرات مخربی در سازمان بجای می گذارد، لذا در فرآیندهای سازمان نیز بعنوان یکی از عناصر اصلی تشکیل دهنده سازمان ، باید برنامه های استراتژیک بصورت مناسب درک و جاری گردیده و این اطمینان حاصل شود که فرآیند از نظر مطابقت با اهداف و برنامه های استراتژیک سازمان ، تحت کنترل می باشد.

### ۵- بهره وری فرآیند

یکی دیگر از عواملی که بیانگر مدیریت صحیح در فرآیند های سازمان می باشد، وجود بهره وری در فرآیندها بوده بدین صورت که در اثر استفاده از منابع در فرآیندها، خروجیهای معقول و مناسبی بدست آید . برای آنکه فرآیندها از این حیث بررسی شوند، مناسب است که کارایی، اثر بخشی و بهره وری فرآیندها از طریق تدوین شاخصهای بهره وری مورد ارزیابی واقع گردد.

### ۶- کنترل شکستهای ممکن در فرآیندها

یکی دیگر از عواملی که می تواند در مدیریت فرآیندها مؤثر بوده و در انجام مناسب آن دخالت داشته باشد، شناسایی شکستها و خرابیهای ممکن در فرآیند ها و کنترل هر یک از آنها می باشد.

### ۷- ممیزی فرآیند

هر مجموعه ای که در اندیشه تعالی و بهبود می باشد با دارا بودن شیوه ای جهت کنترل مستمر وضعیت فعلی خود، می تواند این مسیر را به راحتی طی نماید و لذا وجود چنین روشی، سازمان را در بهبود وضعیت خود یاری می رساند. در ممیزی فرآیند لازم است کلیه اطلاعاتی که مرتبط با فرآیند می باشد و در بالا به آنها اشاره گردید، در زمانهای معینی و بصورت مستمر مورد بازبینی و تحلیل واقع گردد. اطلاعات اشاره شده عبارتند از:

• تعاملات بین فرآیندها

• تنظیم فرآیندها

• مطابقت فرآیندها با خواسته های مشتری

• مطابقت فرآیندها با برنامه های استراتژیک سازمان

• بهره وری فرایندها

• کنترل شکستهای فرایندها

۸- مهندسی مجدد فرایندها

با نگرش فرآیندی به سازمان و بررسی فرایندها از رویکردهای مختلف پس از انجام ممیزی فرآیند، قطعاً برخی از فرایندها دارای عملکرد مناسب نبوده و لذا نیاز به دقت و توجه به آنها جهت بهبود در عملکرد آنها دارد. در هر صورت پس از شناسایی فرآیند مورد نظر و دقت در هر یک از کمیته های ۷گانه فوق الذکر، ماهیت ساختاری در برخی فرایندها ممکن است نیاز به تغییراتی داشته باشد که در اینصورت با مطالعه دقیق تر هر یک از فرایندها می توان در برخی از فرایندها تغییر ایجاد کرد.

۹ - جمع بندی

جهت رقابتی شدن و رقابتی ماندن، روی آوردن به فرایندها امری ضروری است. کافی است به جای دیدن سازمان از منظر عمودی و نمودارهای عریض و طویل سازمانی، سازمان را به صورت افقی نگریست. آن وقت است که فرایندها پدیدار شده و خود را نشان می دهند. برای اینکه به سمت فرایند محوری برویم و مدیریت بر مبنای فرایند را در سازمان پیاده سازی کنیم، ابتدا می بایست فرایندها را به طور دقیق و کامل مورد شناسایی قرار دهیم. پس از آن می بایست اهمیت این فرایندها به همه دست اندرکاران تفهیم شود و ارتباطات، نام آنها و ورودیها و خروجیهای آنها برای همه افراد ملموس باشد. برای اطمینان از کارکرد درست فرایندها، می بایست پیشرفت آنها توسط معیارهای دقیق اندازه گیری شود و در نهایت اینکه مدیریت فرایندگرا در تمامی سازمان جاری و ساری باشد. مدیریت فرایندگرا تنها مسئولیت انجام وظایف یک اداره نیست بلکه در پی اجرای سراسری فعالیتهای سازنده یک فرایند است که ارزش را برای مشتری در پی خواهد داشت. در سازمانهای فرایند محور، مدیر با مفهوم منفی اداره کردن افراد و زیر سلطه داشتن آنها، کنار گذاشته شده و رهبری صمیمانه جانشین آن شده است. رهبر به افراد دیدگاه، انگیزه و زمینه پیشرفت می دهد، از آن سو نیز همه افراد پذیرای مسئولیت هستند.

منابع

۱- هم، مایکل، فراسوی مهندسی دوباره، ترجمه دکتر عبدالرضا رضایی نژاد، انتشار استان تهران ۱۳۷۸  
۲ - هم، مایکل و جیمز چمپی، طرح ریزی دوباره شرکتها، ترجمه ایرج پاد، تهران ۱۳۷۷  
۳ - زاهدی، شمس السادات، تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم ها، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، تهران ۱۳۷۸

۴ - اف دراکر، پیتز، چالشهای مدیریت در سده بیست و یکم، ترجمه محمد طلوع، انتشارات رسا، تهران ۱۳۷۸

۵ - اعرابی، سیدمحمد، طراحی ساختار سازمانی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران ۱۳۷۶  
۶ - تاکر، مایکل، مدیریت فرایند، ترجمه گروه کارشناسان، انتشارات یساولی، تهران، ۱۳۸۰  
۷ - هم، مایکل و جیمز چمپی، مهندسی دوباره شرکتها، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، انتشارات موسسه فرهنگی

رسا، تهران، ۱۳۷۹



۸ - چمپی، جیمز، طرح ریزی دوباره مدیریت، دستور کار رهبری نوین، ترجمه ایرج پاد، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران، ۱۳۷۷

۹ - منابع اینترنت: سایت

۱۰ - PLOWMAN, BRIAN : BASED MANAGEMENT ACTIVITY ,IMPROVING PROCESSES AND .PUBLISHING LIMITED, 2001 PROFITABILITY, GOWER

۱۱ - SLOAN INDUSTRIAL ENGINEERING, DAVENPORT, T. AND SHORT,, J. THE NEW .MANAGEMENT REVIEW, VOL.31, NO 4, 1990

۱۲ - HARRISON, D. AND PRATT, M, A METHODOLOGY FOR REENGINEERING BUSINESS, .PLANNING REVIEW, MARCH 1993

۱۳ - BARRETT, J, "PROCESS .VISUALIZATION", INFORMATION SYSTEM MANAGEMENT, 1994

۱۴ - KETTINGER, W. TENG - J. AND GUHA, S,. BUSINESS PROCESS CHANGE, MIS QUARTERLY, , MARCH 1997