

بهبود فرآیند: نقش محوری فرآیند در بهبود عملکرد سازمانی

** _ *

در این عصر مدیریت تغییر، بسیاری از سازمانها به «بهبود سازمانی با محوریت فرآیندها» روی آورده‌اند، اما تعدد و تنوع ادبیات تئوریک، روشها و تکنیک‌های این موضوع، موجب سردرگمی مدیران و عدم امکان تصمیم‌گیری در مخصوص روش مناسب گردیده است. به عبارت دیگر، با وجود اینکه سازمانها اهمیت و مزایای رویکرد فرآیند مداری را درک کرده‌اند، اما در انتخاب تکنیک مناسب با توجه به تنوع ادبیات تئوریک، روشها و تکنیک‌ها با مشکل مواجه گردیده‌اند.

در این مقاله با توجه به نقش محوری فرآیند، ابتدا سه رویکردهای مطرح برای بهبود فرآیندها یعنی بهبود مستمر^۱، بازمهندسی فرآیندها^۲ و الگوبرداری^۳ را بصورت اجمالی بیان کرده و در ادامه فرآیند محوری و اجزاء آن به عنوان لازمه اصلی تمامی رویکردهای بهبود فرآیند بیان شده است. در پایان نسبت به قابلیت همراستا شدن رویکردها در یک سازمان فرآیند محور اشاره شده است.

کلید واژه‌ها: بهبود مستمر، مهندسی مجدد فرآیند- الگوبرداری

* عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت مدرس

** دانشجوی دکتری دانشگاه تربیت مدرس و کارشناس مدیریت کیفیت مرکز مطالعات مدیریت و بهره‌وری ایران

- 1- Continue Improvement
- 2- Business Process Re- engineering
- 3- Bench Marking

(

یکی از ویژگیهای دنیای کسب و کار کنونی، تغییر مداوم و نسبتاً سریع در نیازهای مشتریان است. در تجارت رقابتی امروز، سازمانی شانس بقا دارد که ساز و کارهای لازم برای آگاهی سریع از این تغییرات را داشته و توانایی پاسخگویی سریع به آنها را در خود داشته باشد. سازمانها به مرور زمان و در اثر تجربه دریافته اند که رویکردهای بهبود فرآیند در کسب کار، انعطاف و پویای را در سازمان ایجاد می‌کند. لذا می‌بایست به سوی فرآیندها حرکت نمود تا نتایج مشخص و با انعطافی حاصل گردد.

تاکید بر روی فرآیندها به عنوان محور بهبود عملکرد سازمانی، طی بیست سال گذشته، مراحل مختلفی را طی کرده است. در دهه ۱۹۵۰، ژاپنی‌ها از طریق TQM روی بهبود پیوسته سازمانها تاکید داشتند. در این رویکرد الگو باید با دانش عمیق در فرایندهای خود و فرآیندهای سازمان برتر توجه کرده و بر اساس یک چارچوب تعریف شده اینک، چطور "بهترین شیوه" انجام می‌شود، تفاوت عملکرد خود را با بهترین شیوه درک کنند و تغییر لازم برای برطرف کردن این اختلاف را شروع نمایند. در این رویکرد بیشتر بر تغییرات تدریجی و درون سازمانی تاکید دارد، و بهبود از طریق تغییر تدریجی، ریسک پایین، سادگی در مدیریت کردن و در زمانهای متوالی صورت می‌گیرد.

در نیمه دهه ۱۹۹۰، اولین موج BPR خودنمایی کرد. پس از آن، رقابت بر مبنای زمان و مدیریت واکنش سریع نمایان گشت. در این مرحله، طراحی مجدد فرآیندها برای سرعت بیشتر، تغییرپذیری و توجه بیشتر به مشتری مستقیماً به استراتژی سازمانها مرتبط گردید. همرو چمپی بیان می‌کنند که به جای استدلال قیاسی به منظور جستجوی مسائل آشکار، مدیران باید قدرت فنآوریهای اطلاعاتی جدید را بدانند و به گونه‌های خلاقانه بیاندیشند که آنها را می‌توان برای تغییرات اساسی در مقدار کار انجام شده استفاده نمود. در مجموع مهندسی مجدد شیوه ای برای بازسازی سازمان و مدیریت است. آنچه که مهندسی مجدد را از سایر متدولوژیهای مدیریتی پیش از خود متمایز ساخت و آن را به عنوان یک تئوری انقلابی در سازمانها و مباحث مدیریتی مطرح نمود، شیوه بدیع مهندسی مجدد بود که بر اساس بررسی و اصلاح فرایند طرح ریزی می‌شد.

دانپورت برای اجرای عمومی، چارچوب پنج مرحله‌ای زیر را بیان می‌کند:

۱- * شناخت فرآیندهایی که به نوآوری نیاز دارند.

۲- * تعیین سطوح تغییرات

۳- * تدوین دیدگاههای فرآیندی

۴- * درک و فهم فرآیندهای جاری

۵- * طراحی و ارائه فرآیندهای جدید

الگوبرداری یکی دیگر از رویکردهای بهبود است که از طریق مقایسه سازمان با سایر سازمانهایی که در صنعت مورد نظر شناخته شده و بهترین هستند، حاصل می‌شود. الگوبرداری جایگاهش را به عنوان ابزاری جهت بهبود عملکرد و رقابت پذیری در عمر کاری بنا کرده است.

شرکت زیراکس یکی از اولین شرکتهایی بود که فنون الگوبرداری را به عنوان بعد قانونی برنامه کیفیت سازمان خود مدون و استفاده نمود. برای انتخاب نوع الگوبرداری جهت استفاده، باید به مواردی چون اهداف کسب شده، زمان و منابع در دسترس، سطوح و تجربیات الگو برداری و منابع مشابه تجارت موفق توجه کرد.

بنابراین الگوبرداری اندازه گیری عملکرد سازمان در مقایسه با سازمان برتر است و تعیین اینکه سازمان برتر، چطور به این سطح از عملکرد دست یافته است و استفاده از اطلاعات حاصله به عنوان مبنای برای اهداف، استراتژیها و اقدامات اجرای سازمان است، در این تعریف دو عنصر کلیدی مستتر است. ابتدا اینکه، اندازه گیری عملکرد مستلزم برخی دسته بندی واحدهای اندازه گیری است. که معمولاً به عنوان " معیارها " و بصورت افزایش عددی مطرح می گردند. دوم اینکه مدیران درک کنند که چرا عملکردشان با سازمان برتر متفاوت است، که با تمرکز دقیق بر فرآیندهای خود و سازمان برتر حاصل می گردد.

نگاه این رویکردها به بهبود عملکرد سازمانی متفاوت است. تفاوت بین تلاش بهبود مستمر، طراحی مجدد فرآیندها و الگوبرداری در جدول (۱-۱) خلاصه گردیده است.

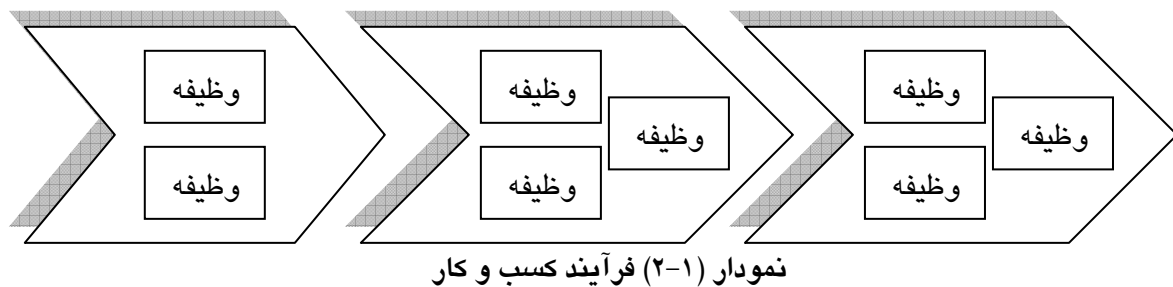
()

B.M	BPR	IC	
بنیادی تدریجی	بنیادی	تدریجی	سطح تغییر
شکاف بین فرآیند موجود و فرآیندهای سازمان برتر	حذف فرآیندهای موجود	فرآیند موجود	نقطه شروع
یک زمان / مستمر	یک زمان	یک زمان / مستمر	تکرار تغییر
زیاد	زیاد	کم	زمان مورد نیاز
از بیرون سازمان به درون سازمان	از بالا به پایین	از پایین به بالا	مشارکت
گسترده - کارویژه‌ها	گسترده - کارویژه‌ها	محدود - وظیفه ای	حوزه
متوسط بالا تا زیاد	زیاد	متوسط	ریسک
فرهنگی / ساختاری	فرهنگی / ساختاری	فرهنگی	نوع تغییر

اگر چه رویکردهای مختلف بهبود عملکرد سازمان بر مبنای فرایند تفاوت‌هایی با یکدیگر دارند، امامی توان در یک سازمان فرایند محور ترکیبی از آنها را بکار گرفت و آنها را در طول یکدیگر قرار داد. که در ادامه به تعریف سازمان فرایند محور و نحوه بکارگیری رویکردهای متفاوت در یک طیف پرداخته شده است.

(

تفکر فرآیندی به عنوان «نگرش سیستمی بر سازمان» شناخته شده است و مؤسسه بین‌المللی استاندارد آن را به عنوان [کاربرد یک «سیستم فرآیندها» درون یک سازمان، شناسایی و تعاملات این فرآیندها، و مدیریت آنها] تعریف کرده است. فرآیندگرایی بعنوان راه‌حل همراستا کردن ساختارهای سازمانی با فعالیت‌هایی که میان آنها انجام می‌شوند، دیده می‌شود. این نگرش سازمان فرآیندی و رسمی (وظیفه‌ای) را با یکدیگر پیوند داده و تعارض عدم تناسب‌های میان ساختار و فعالیتها را کاهش می‌دهد. علاوه بر این هنگامی که تأکید ساختار سازمانی از مدیریت تغییر درونی به برونی انتقال یابد، مشتریان بطور قابل توجهی مدنظر قرار می‌گیرند.



بکارگیری تفکر فرآیندی در طرح سازمانی منجر به یک سازمان مؤثر و ساده می‌شود که ساختار سازمانی، رویه‌های مدیریت، مهارتها، فعالیت‌های پرسنل و پشتیبانی تکنولوژی و ابزارهای اتوماسیون همه بر محور فرآیند هستند. هدف تمام موارد مذکور بر اثربخش کردن فرآیند در پشتیبانی از اهداف کسب و کار است.

به عبارت دیگر سازمان باید برای توانمند کردن و پشتیبانی از فرآیند تعریف شود، و مهارتها نیز برای توانمند کردن وظایف فرآیند جهت عملکرد اثربخشی تعریف و بکار گرفته شوند. در نتیجه ابزارها و زیرساخت تکنولوژیکی برای

اتوماتیک و توانمند کردن وظایف فرآیند به منظور عملکرد اثربخشی، طراحی و ساخته شود. [۶] بکارگیری تفکر فرآیند در سازمان در مقایسه فقدان این تفکر دارای مزیت‌هایی است که در جدول ۳-۲ ارائه شده است.

« () : « » « »

جنبه مقایسه	بدون تفکر فرآیندی	با تفکر فرآیندی
ترتیب فرآیند	فرآیندها توسط کارکنان و مدیرانشان در حین انجام فعالیتها موقتاً سرهم‌بندی می‌شوند.	فرآیندها ابتدا تعریف می‌شوند و سپس توسط کارکنان و مدیریت دنبال می‌شوند.
سازمان	کارکردها و نقشها ضرورتاً همراستا با الزامات فرآیند نیستند.	کارکردها و نقشها به مبنای پشتیبانی از فرآیند تعریف می‌شوند.
مدیریت	عملکرد کارکنان بر مبنای ساعات کاری قضاوت می‌شود. مدیران معمولاً بر حل بحرانهای آنی متمرکزند (تاکید دارند).	عملکرد کارکنان بر مبنای ارزیابی عملکرد و نتایج فرآیند قضاوت می‌شود مدیران بر کیفیت فرآیند و محصول تمرکز می‌کنند (تاکید دارند).
مهارتها و آموزش	آموزشها موردی‌اند و غالباً در جهت تمایلات شخصی‌اند.	آموزشها برنامه‌ریزی شده و در جهت پشتیبانی از فرآیند هستند.
ابزارها و تکنولوژی	ابزارها و تکنولوژی بصورت موردی و بدون یک برنامه جامع بکار گرفته می‌شود	ابزارها و تکنولوژی در جهت پشتیبانی از فرآیند و اتوماسیون کردن فعالیتهای فرآیند انتخاب می‌شوند.

سازمان فرآیند محور به مثابه یک سیستم باز، نیازمند است که «شبکه فرآیندها» و تعاملات بین آنها را شناسایی، سازماندهی و مدیریت کند. امروزه پیچیدگی سازمانها، شناخت فرآیندهای اصلی و ساده‌سازی و اولویت‌بندی آنها را به منظور رسیده به اهداف ضروری ساخته است. یک سازمان برای مدیریت فرآیندهای خود باید مواد ذیل را انجام دهد.

- فرآیندهای مورد نیاز کارویژه‌ها و کاربرد آنها در کل سازمان را شناسایی کند.
- توالی و تعاملات فرآیندها را معین کند.
- معیار (شاخص) و روشهای مورد نیاز برای اطمینان از مؤثر بودن عملیات و کنترل فرآیندی سازمان را تعیین کند.
- از در دسترس بودن (قابلیت دستیابی) منابع و اطلاعات مورد نیاز برای پشتیبانی عملیات، نظارت و بررسی فرآیندها، اطمینان حاصل کند.
- فرآیندهای سازمان را نظارت، ارزیابی و تجزیه و تحلیل کند.
- اعمال مورد نیاز برای رسیدن به نتایج برنامه‌ریزی شده و بهبود مستمر فرآیندها را انجام دهد.

الزامات مذکور می‌تواند بوسیله مدیریت سازمان به منظور تدوین رویه‌های عملیاتی استاندارد استفاده شود. در این دستورالعمل که سازگاری در عملیات را حمایت می‌کند، تعریف تمام محدودیتهای فرآیند و وظایف مرتبط با آن ضروری است. در صورت عدم تعریف فرآیندها هیچ شخصی یا بخشی اجرایی خاص نمی‌تواند فرآیندها را بطور کامل درک کند، بخصوص در زمینه نیازمندیهای جزئی که بهبود فرآیند را پشتیبانی می‌کنند.

در ادامه با توجه به موضوع تحقیق، بندهای ۱، ۲ و ۵ بطور اختصار بیان شده است.

(

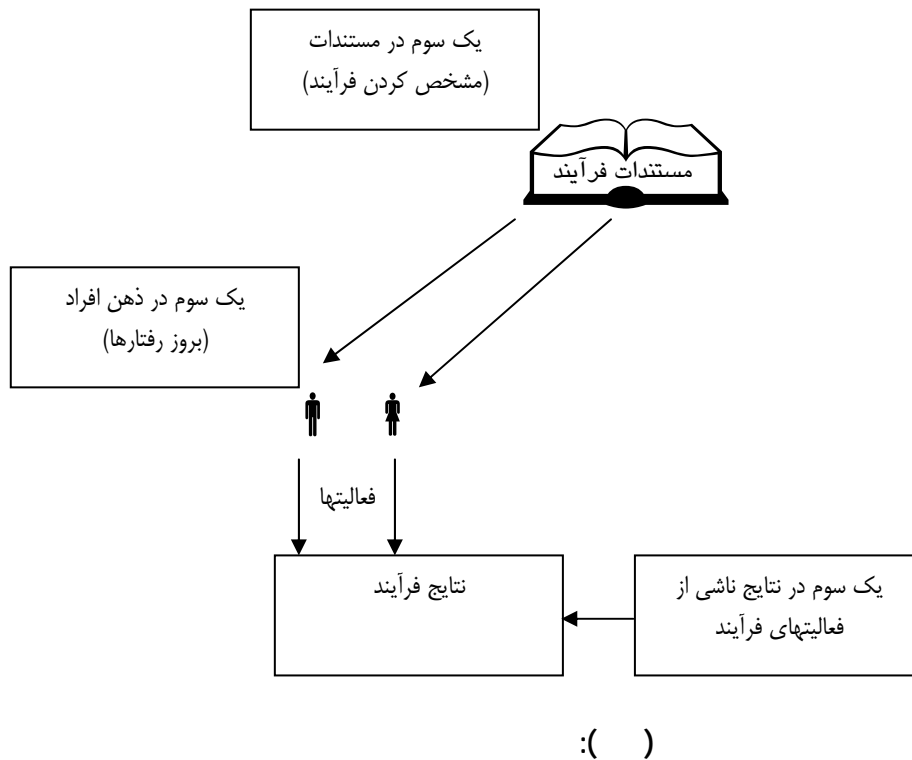
با توجه به اهمیت محوری فرآیند، تعاریف و الگوهای متفاوتی برای فرآیند ارایه شده است.

() :

فرآیند: اسم؛ جریان طبیعی عمل، زنجیره‌ای از مراحل در تولید سیستمی از عملیاتها در تولید چیزی، زنجیره‌ای از اقدامات گامهای متوالی که برای دستیابی به هدف صورت می‌گیرد	فرهنگ لغت آکسفورد فرهنگ لغت وبستر IEE	۱ ۲ ۳
مجموعه‌ای از فعالیتها که از یک یا چندین نوع ورودی استفاده می‌کند تا ستاده‌ای دارای ارزش برای مشتری ایجاد نماید.	همر، چامپی ۱۹۹۳	۴
مجموعه‌ای از اقدامات، وظایف و رویه‌ها، که هنگامی که اجرا شوند موجب دستیابی به هدف یا مقاصد مشخصی می‌گردد.	اولسون و همکاران ۱۹۹۰	۵
«فرآیند» مجموعه‌ای از فعالیتها است که تبدیل داده(ها) به ستاده(ها) را بعهده دارد، که توسط توانمندسازها پشتیبانی می‌شود و بوسیله مدیریت هدایت می‌گردد.	لغتنامه ISO	۶

هر یک از تعاریف ذکر شده به جنبه‌ای از فرآیند توجه کرده و جنبه‌های دیگر را نادیده گرفته‌اند. ظهران^۱ در کتاب خود فرآیند را به عنوان یک تفکر در نظر گرفته و تعریف جامعی از تفکر فرآیندی ارائه می‌کند. از نظر وی تفکر فرآیندی شامل سه جزء اصلی است: جزء اول تعریف و مشخصات فرآیند است، که در شکل مستندات موجودند و مدل استانداردها را برای یک فرآیند یکپارچه ارائه می‌دهد، دوم یادگیری فرآیند است، که شامل فعالیتها و رفتارهای مورد نیاز جهت انجام

فرآیند، و در ذهن و حافظه افرادی که آنرا انجام می‌دهند قرار دارد، سوم نتایج فرآیند که بر مبنای محصولات و خدمات تولید شده به عنوان نتایج فعالیتهای فرآیند مشخص می‌شوند. نمودار ذیل این سه جزء را نشان می‌دهند. [۶]



هر سه این اجزاء مهم هستند، و اگر هر یک از اجزاء نادیده گرفته شود، تفکر فرآیندی شکل نمی‌گیرد، مثلاً تعریف فرآیند که صرفاً در مستندات و مقالات باشد بدون اینکه افراد شناختی در مورد آن نداشته باشند، بیش از یک مستند کتابخانه‌ای نیست یا اگر تعریف و مشخصات فرآیند برای افراد آموزش داده شود ولی از آن پیروی نشود چیزی جز وقت تلف کردن نیست. به عبارت دیگر فرآیندی که تعریف شود، آموزش داده شود و در انجام فعالیتهای آن پیروی شود یک فرآیند کامل است.

متأسفانه بنظر می‌رسد فرهنگ آتش‌نشان بودن در اغلب سازمانها رایج است. در برخی موارد آنچنان در فرهنگ سازمان نفوذ کرده است که مدیران میانی اگر بحرانی نباشد هیچ کاری برای انجام دادن ندارند، بگونه‌ای که آنها ناآگاهانه خودشان آتشی را ایجاد می‌کنند تا بتوانند وظیفه روتین خود، یعنی «خاموش کردن آتش» را انجام دهند. جدول ذیل برخی از جنبه‌های فقدان و حضور تفکر فرآیندی در سازمانها را مقایسه می‌کند. [۶]

برای شناسایی یک فرآیند باید به موارد ذیل توجه گردد

- اولین فعالیت در یک فرآیند همیشه بعنوان یک پاسخ (واکنش) به یک رخداد شروع می‌شود.
- فعالیت‌هایی که فرآیند را شکل می‌دهند از رخداد اولیه تا رسیدن به نتیجه جریان می‌یابند.
- آخرین فعالیت در یک فرآیند باید یک نتیجه تولید کند.
- باید داده‌ها و ستاده‌های فرآیند قابل شناسایی باشد. اگر چه ممکن است داده‌ها و برخی اوقات چندین ستاده تنها یک نتیجه داشته باشد.
- پس از شناسایی فرآیند، باید نسبت به مدیریت فرآیندها اقدام گردد.
- برای مدیریت یک فرآیند ابتدا باید فرآیندها را استاندارد کرد. ویژگی‌های که باید در یک فرآیند استاندارد شد وجود دارند عبارت است از :
 - رخداد اولیه باید واضح و آشکار باشد
 - نتایج باید واضح و آشکار باشد
 - داده‌های خاص (ویژه) باید مشخص باشد
 - ستاده‌های خاص (ویژه) باید قابل شناسایی باشد.
 - فرآیند مرزهای سازمانی را جهت حصول به نتایج آن قطع می‌کند.
 - هر فعالیت یکبار پذیرفته می‌شود.
 - فرآیند مستند شده است.
 - هر فرآیند براحتی درک می‌گردد (مخصوصاً توسط انجام دهندگان آن)
 - فرآیند در ماموریت سازمان دخیل خواهد بود.
 - فرآیند باید دارای اهداف قابل سنجش و اندازه‌گیری باشد
 - شاخصها و معیارهای سنجش عملکرد یا نقاط کنترل فرآیند تعیین شود.
 - مالک فرآیند مشخص گردد.

(:

اغلب سازمانهای عصر حاضر، برای موفقیت به الگو برداری از سازمانهای موفق روی آورده‌اند، اما با این نگرانی مواجه هستند که مبادا در مقایسه فرآیندهای خود با فرآیندهای سازمانهای موفق، دچار اشتباه گردند، یا به عبارتی «سیب را با پرتقال» مقایسه کنند. برای رفع این نگرانی «چارچوب دسته‌بندی فرآیندها» یک نگرش عمومی از فرآیندهای کسب و کار در سازمانها و صنایع مختلف ارائه می‌کند تا امکان الگو برداری مناسب و درک و مستندسازی فرآیندها فراهم گردد. دسته‌بندی کلی فرآیندها برای سازمانها این امکان را به وجود می‌آورد که با توجه به ویژگیهای خاص سازمانی خود، نسبت به مقایسه فرآیندها برای عملکرد بهتر بهره گیرند. [۲]

برخی از مؤلفان و مؤسسات تحقیقاتی سازمان و مدیریت برای تهیه و ارائه دسته‌بندی فرآیندها در سازمان، تلاش کرده‌اند. از جمله مهمترین دسته‌بندیهای ارائه شده، می‌توان به مدل زنجیره ارزش پورتر و مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا (APQC) اشاره کرد. در این چهارچوب فرآیندهای اصلی و فرعی هر سازمان بر مبنای یک ساختار و فرهنگ اصلاحات مشترک مشخص شده است. چارچوب دسته‌بندی فرآیندها و نام فرآیندهای اصلی و فرعی مرکز بهره‌وری کیفیت آمریکا ارائه شده است. [۳]

(

سازمانها برای شناسایی توالی و تعاملات فرآیندها از روشهای مختلفی استفاده می‌کنند که متداولترین آنها بازنمایی فرآیند^۱ است. بازنما فرآیند (فلوچارت) یک نمایی است که به توصیف گرافیکی تعاملات بین فرآیندها می‌پردازد. یک نقشه فرآیند، نمایش گرافیکی فعالیت‌هایی است که فرآیند را تشکیل می‌دهند. به بیان دیگر بازنمایی فرآیند یک روش سیستماتیک برای مستند کردن فرآیند، و زمانهای چرخه‌ای مرتبط با آنها است. این فلو چارتها یک طریقه سریع و موثر برای توسعه یک تصویر ویژه از سازمان در سطوح مختلف ذیل نشان می‌دهد. [۱]

۱) توالی و تعاملات کارویژه‌های سازمان (سطح صفر- چهارچوب مفهومی کارویژه‌های سازمان)

۲) توالی و تعاملات فرآیندها (سطح ۱- نقشه‌های کلان فرآیندها)

۳) فعالیتها (مراحل کلیدی) یا رخ داده‌های درون یک فرآیند موجود (سطح دوم - نقشه جزئیات فرآیند)

۴) تعریف جزئیات یک فرآیند و نقاط کنترل (سطح سوم - نقشه جزئیات فرآیند)

این بازنمایی چند سطحی، فرآیند تحلیل عملیات از بالاترین سطح سازمان را تا سطح فعالیتها و رویه‌های خاص را ممکن و آموزش و درک کار را تسهیل می‌کند. نقشه چند سطحی فرآیند، یک سلسله مراتب از فلو چارتها و فهرست‌های مورد استفاده از طریق تعریف فرآیندها تا سطح فعالیتها و وظایف و دستورالعمل‌ها می‌باشد. تهیه نقشه‌های فرآیند در سطوح مختلف دارای مزایایی است که از آن جمله می‌توان به مواد ذیل اشاره کرد.

- حسی است (مستقیماً قابل درک است)
- در هر سطحی از سازمان درک شده است
- برای مدل نمودن فعالیت‌های پیچیده مناسب است.
- از سردرگمی و گیجی جلوگیری می‌کند.
- مشکلات مرتبط با فرآیند را شناسایی می‌کند.
- یک شکل استاندارد از تحلیل‌ها، طراحی و رهنمودهایی کاربردی آن ارائه می‌کند.
- فرآیندها را بصورت دقیق به مدلسازی سیستم مرتبط می‌کند.
- در ادامه هر یک از سطوح بصورت اختصار تشریح می‌گردد.

:

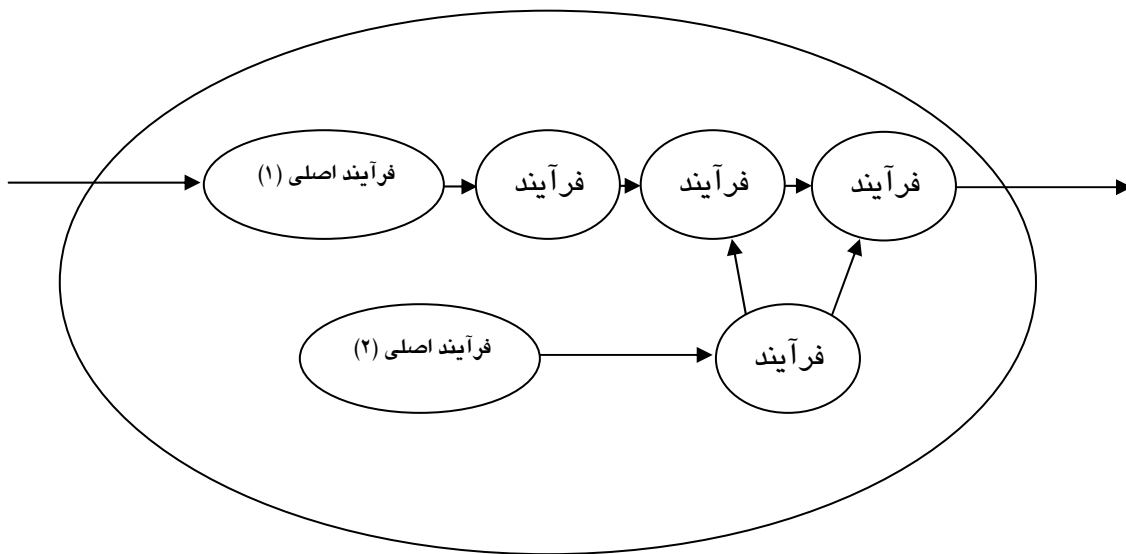
یکی از چهارچوب مفهومی که برای سازمان به عنوان یک سیستم باز ارائه شده است. تقسیم‌بندی کتز^۱ و کاهن^۲ است. آنها بیان می‌کنند که سازمان به عنوان یک سیستم باز دارای چهار کارویژه است. این کارویژه‌ها عبارتند از: {۱۰}

(
(
(
(

¹ - Katz
² - Kahn

() :

دیدگاه کلی در بازنمایی فرآیند با یک نگرش کلان، که اجزاء اصلی سیستم سازمان است، شروع می‌شود. در این نوع از نقشه‌ها توالی و تعاملات فرآیندهای سازمان را نشان می‌دهد. شکل (۳-۱)



() :

() :

این نوع نقشه توالی مراحل کلیدی یا فعالیتها را در فرآیند برای تبدیل داده‌ها به ستاده‌ها توصیف می‌کنند. به عبارت دیگر مراحل کلیدی یک فرآیند را شناسایی کرده و در چارت مراحل کلیدی و مسئول انجام فرآیند را مشخص می‌کند.

() :

این نوع نقشه مراحل انجام هر فعالیت و نقاط کنترل را در یک فرآیند توصیف می‌کند.

(:

برای تحلیل فرآیندها، روشهای زیادی وجود دارد که از جمله مهمترین آنها می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد.

- ۱) الگوبرداری^۱ (برای مثال مقایسه من با شما)
- ۲) استفاده از دوایر کیفیت «فعالیت‌های گروه کوچک»
- ۳) درجه بند «ظرفیت فرآیند»^۲
- ۴) تحلیل شش سیگما
- ۵) چرخه PDCA

متداولترین روش برای تحلیل و مدیریت فرآیندها چرخه PDCA است. این چرخه ترکیبی از چهار مرحله اصلی برنامه، اجرا، کنترل و اصلاح است. خلاصه توصیف هر یک از چهار مرحله در جدول (۳-۳) ارائه شده است. [۱]

PDCA () :

برنامه (Plan)	تعیین اهداف و فرآیندهای مورد نیاز برای تحویل نتایج منطبق با نیازهای مشتری و ختمشی سازمان
اجرا (Do)	به کارگیری و عمل به فرآیندها
کنترل (Check)	نظارت و ارزیابی فرآیندها و محصول در برابر ختمشی‌ها، اهداف و نیازهای محصول و گزارش عملکرد
اصلاح (Act)	اقدام به بهبود مستمر عملکرد فرآیند

باید به فعالیت‌های چهار مرحله توجه یکسان شده و از مسلط کردن یک مرحله به مراحل دیگر اجتناب شود، زیرا هر یک از مراحل، توسط دیگر مرحله مورد حمایت قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر توازن و تعادل بین چهار مرحله ضروری است چرا که:

- اگر برنامه داشته باشید و اجراء نگردد، بهبودی حاصل نخواهد شد.
- اگر اجراء داشته باشید و کنترل نشود، مشخص نیست که کار چگونه انجام شده است.
- اگر کنترل داشته باشید و اصلاح نباشد، بهبود متوقف شده است.

1- Benchmarking
2- Process Capability

با توجه به عوامل مؤثر در رویکردهای مختلف فرآیندها، در یک سازمان فرآیند محور می‌توان ترکیبی از رویکردهای مختلف بهبود عملکرد سازمانی را بکار گرفت. طیف فعالیت‌های بهبود فرآیند در شکل (۳-۵) ارائه شده است. { ۹ }

شکل (۳-۵): طیف رویکردهای مختلف بهبود فرآیندها



به تفاوت بین حوزه ، طبیعت تغییر ، مزیت بالقوه و ریسک مشخص شده است. حوزه در یک گستره‌ای بین تاثیر و دخل در فعالیتهای داخلی و یا خارجی تعریف شده است و نوع تغییر بر تغییرات تدریجی و یا بنیادی و ریشه ای توجه دارد و مزیت بالقوه، طیف تاثیر تغییر بر فعالیتهای عملیاتی و یا برنامه‌های استراتژیک یک سازمان را در بر می‌گیرد و در نهایت در ریسک ، میزان ریسک حاصل از اجزا هر یک از این رویکردها را بیان می‌کند.

(

با توجه به مطالب ارائه شده در این مقاله می‌توان بیان کرد که استفاده از رویکرد بهبود فرآیندها در تمامی ساختارهای سازمانی امکان پذیر است و بکارگیری این طیف بهبود به ساختار خاصی محدود نمی‌گردد، بلکه فقط فرآیند محوری مستلزم استفاده از رویکردها می‌باشد. به عبارت دیگر فرآیند محوری با ساختار فرآیندی متفاوت است، زیرا ساختار یک سازمان براساس عوامل خاصی از جمله تمرکز ، پیچیدگی و رسمیت مشخص می‌گردد، در صورتیکه فرآیند محوری به نحوه تعریف و شناسایی، دسته‌بندی و توالی و تعاملات فرآیندهای یک سازمان برمی‌گردد. بنابراین می‌توان

گفت که سازمان، با هر ساختاری می تواند فرآیند محور باشد و از طیفی از رویکردهای مختلف بهبود عملکرد استفاده کند.

:

- 1- SABS, Workshop booklet for process mapping, 2000
- 2- American Productivity & Quality center, Process classification framework, 2004.
- 3- John &. Mooney, A process oriented Framework for Assessing the Business value of Information technology, 2001.
- 4- Kai A. Simon, Toward a theoretical framework for Business Process Reengineering, Goteborg University, Sweden, 1994.
- 5- Theodore w. Frick, Restructuring Education through Technology, phi Delta kappa Education foundation, 1991.
- 6- Zahran, Sami, Software Process improvement, Addison-WELSLY.
- 7- Making the Case for Reengineering, <http://web.mit.edu>
- 8- Arman Zakarian, Process analysis and reengineering, Computers and Industrial Engineering, 2000, p 135-150.
- 9-S.J.Childe, Frameworks for understanding Business Process Re-engineering, International Journal of Operations & Production Management, Vol.14No12.