

چکیده:

مشکل امروز سازمان‌ها ریشه فرایندی دارد. مشکل در انجام وظایف و فعالیت‌های مستقل نیست، بلکه مشکل در چگونگی پیوند دادن آنها و ایجاد یک کل ارزش آفرین، نهفته است. فرایند محوری به مفهوم برداشتن دیوارها است و توجه عمده شرکت‌ها از تمرکز روی فعالیت‌های خرد به کل فرایند معطوف می‌شود. نقش اصلاح فرآیندها و نگرش بهبود مستمر در بهره‌وری بسیار حائز اهمیت و کلیدی است. شرکت‌هایی که به مهندسی مجدد مبادرت می‌ورزند، کاری را که آدام اسمیت و هنری فورد سال‌ها پیش به اجزای کوچک تقسیم کردند، دوباره به یکدیگر پیوند می‌دهند. کارهای قدیمی و یکنواخت حذف و فعالیت‌ها را ضاکننده‌تر می‌شود. در تیم‌های فرایندی بخش‌ها نقش متحدان را بازی می‌کنند نه رقیب. جانشین کردن خانه‌های وظیفه‌ای با راهروهای فرایندی، خبرگان مختلف را گرد می‌آورد و مرزهای وظیفه‌ای کمرنگ می‌شود، در تیم جراحی، خبرگان مختلف گرد هم می‌آیند و همه افراد در گیر به عنوان متحد هدف مشترکی دارند که همان جراحی موفقیت‌آمیز و بهبودی بیمار است. استفاده از رویکردها و مفاهیم جدید و مفاهیم جدید مهندسی مجدد فرآیندها، بهره‌گیری و توسعه فناوری‌های اطلاعات اداری تا دستیابی به دولت الکترونیک و... که به نوین‌سازی نظام اداری که به بهره‌وری و بهبود منجر می‌شود، مستلزم بهره‌مندی اولیه از تکنیک تجزیه و تحلیل فرآیندها و روش‌های انجام کار است. در این مقاله سعی می‌شود نقش اصلاح فرآیندها در بهره‌وری و بهبود بررسی گردد.

مقدمه

در عصر انقلاب صنعتی سازمان‌ها با مشتریان یکدست و بازار انبوه مواجه بودند و تولیدکنندگان همواره نسبت به مصرف‌کنندگان بالادست بودند. ولی اینک جلب و حفظ یک مشتری هم برای سازمان مهم است. چرخه زندگی محصولات از سال‌ها به ماه‌ها کاهش پیدا کرده است و این فرایند کار و نه فرآورده‌ها هستند که مایه پیروزی‌های درازمدت شرکت‌ها می‌شوند. مدیران امروزی در محیطی پرابهام، پویا و متحول کار می‌کنند. یکی از بارزترین خصوصیات عصر حاضر، تغییرات و تحولات شگرف و مداوم در طرز تفکر، ایدئولوژی، ارزش‌های اجتماعی، روش‌های انجام کار و بسیاری از پدیده‌های دیگر زندگی است. علوم مختلف در چند دهه اخیر بیش از هر دوران دیگر در طول تاریخ بشر، پیشرفت کرده است. امروزه در عصر ارتباطات و انفجار اطلاعات، ادارات و سازمان‌های کارآمد، نیاز به بهبود، توسعه و گسترش عملیات اجرایی دارند و تغییر و تحولات سریع محیطی، تحول و بهبود را در موقعیت‌های مختلف اجتناب‌ناپذیر کرده است. سازمان‌های پویا برای انجام وظایف خود با مسائل بسیاری مواجهند و به تناسب نوع کار، روش‌های اجرایی خاصی را در جهت دستیابی به اهداف خود طراحی و اجرا می‌کنند که با توجه به تحولات مختلف در زمینه‌های اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و... یکی از شرایط اساسی در تحقق اهداف و موفقیت در کار به روز نگه داشتن روش‌های انجام کار و بهینه کردن آنهاست درحقیقت سازمان‌ها به عنوان سیستم‌های باز بطور دائم در تعامل با محیط قرار دارند و این تعامل با محیط به حدی مهم و حیاتی است که دلیل وجودی سازمان‌ها را محیط پیرامونشان تعیین کرده و به آنها فلسفه وجودی می‌دهد. از سوی دیگر، محیط فراروی سازمان‌ها، محیطی متغیر و در حال تحول شدید است. به طوری که بازنگری در تمامی ابعاد سازمانی از قبیل: ساختار، اهداف و وظایف مجموعه قوانین و مقررات، شیوه‌های مدیریتی و سیستم‌ها و روش‌های انجام کار و... را اجتناب‌ناپذیر می‌کند و فراتر از آن، ضرورت و اهمیت این بازنگری به حدی مهم است که سازمان‌ها ناگزیرند.

... این مقوله را دائمی تلقی کرده و با شناخت و تجزیه

و تحلیل مقتضیات تغییرات جدید، پارامترهای درونی خود را با آن تطبیق داده و از فرصت‌های به وجودآمده نهایت استفاده را ببرند و آثار منفی تهدیدات محیطی را به کمترین حد خود برسانند. تنها در این صورت است که ویژگی مهم و حیاتی «پویایی» را می‌توان به یک سازمان نسبت داد. سازمان‌هایی که از این ویژگی بی‌بهره بوده و یا از کمترین حد آن برخوردارند به یک سیستم منفعل تبدیل و طی یک دوره زمانی به تدریج فرسوده و نهایتاً کارایی و فلسفه وجودی خود را بطور کامل از دست خواهند داد. سازمان‌ها در تلاش‌اند به منظور دستیابی به اهدافی از قبیل کاهش هزینه‌ها، پویایی و ... روش‌های کاری بهینه و کارآمد را انتخاب کنند (پیترز، ۲۰۰۵). اکنون این سوال پیش می‌آید آیا اصلاح فرایندها و روش‌های انجام کار در یک سازمان نقشی در بهره‌وری و بهبود عملکرد آن دارد.

مفهوم فرآیند

فرآیند در لغت به معنی پیش رفتن و یا پیشرفت گام به گام به سوی هدف و یا تغییر مرحله به مرحله به سمت یک هدف معین می‌باشد.

در مفهوم سیستمی: فرایند به مجموعه فعالیت‌های به هم پیوسته‌ای اطلاق می‌شود که برای ایجاد یک یا چند تغییر تعریف شده طراحی و پیاده‌سازی شده است.

یا مجموعه‌ای از عناصر که برای انجام ماموریت یا رسیدن به هدف خاص با کمیت معلوم طراحی و ساخته شده‌اند.

هر فرآیند با یک فعالیت مشخص آغاز و با یک فعالیت مشخص نیز پایان می‌پذیرد.

یک‌سری منطقی از ترانکش‌های مرتبط با یکدیگر که ورودی را به نتایج و خروجی‌ها تبدیل می‌کند. زنجیره‌ای از

فعالیت‌های تکراری و منطقاً مرتبط که از منابع شرکت بهره می‌گیرد تا یک موجودیت (فیزیکی یا معنایی) را با هدف

دستیابی به تغییرات سریع و عظیم تکنولوژی محقق سازد. براساس این تعریف، تقریباً تمامی فعالیت‌های یک شرکت

را می‌توان به صورت فرایند تجاری و یا بخشی از آن در نظر

گرفت (لاوسون، ۱۹۹۷).

اجزاء یک فرآیند عبارتند از:

- فردانجام‌دهنده فعالیت

- فرد یا شئی که تحت تاثیر فعالیت قرار می‌گیرد.

اسناد و مستندات (لاوسون، ۱۹۹۷).

شناسائی یک فرآیند

- فعالیت آغاز کننده

- فعالیت خاتمه دهنده

- نتایج یا برودادهای تغییر یافته

- درون دادها

- فعالیت‌های تشکیل دهنده‌ی فرایند و ارتباط آنها با یکدیگر

- استانداردها

- هر فرآیند قابل تقسیم به فرآیندهای کوچک تر است و خود

نیز می‌تواند جزئی از یک فرآیند بزرگ‌تر باشد.

تقسیم‌بندی فرایندها

۱) فرایندهای اصلی

این نوع فرایندها، هسته مرکزی و فرایندهای ارزش‌ساز شرکت هستند. آنها به صورت محوری در شرکت اجرا می‌شوند و فعالیت‌های مستقیم را تأمین‌کنندگان تامشتری در برمی‌گیرند.

۲) فرایندهای پشتیبانی:

این نوع فرایندها به صورت مستقیم ارزش‌ساز نیستند، اما برای پشتیبانی فرایندهای اصلی مورد نیاز هستند.

فعالیت‌هایی همچون مدیریت مالی و مدیریت پرسنلی در این گروه قرار دارند.

۳) فرایندهای توسعه

این نوع فرایندها با هدف بالابردن سطح کارایی زنجیره ارزش با فرایندهای اصلی و پشتیبانی آن انجام می‌شوند. مثال‌هایی

از این گروه، توسعه محصول و توسعه تأمین‌کنندگان هستند (لاوسون، ۱۹۹۷).



تشخیص فرایندهای سازمان و تعیین مالکیت آنها

اساساً هر سازمانی، هم دارای واحدهای سازمانی است و هم از فرایندها تشکیل می‌شود. اخیراً بجای در نظر گرفتن سازمان به صورت ترکیبی از چندین واحد سازمانی، به فرایندهای تجاری شرکت توجه می‌شود. دلایل زیر این نگرش را منطقی جلوه می‌دهند.

۱) هر فرایند، یک مشتری دارد و تمرکز بر فرایند، به تمرکز بهتر بر مشتری می‌انجامد.

۲) ایجاد ارزش بر روی محصول نهایی، از فرایندهای افقی حاصل می‌شود.

۳) با تعریف مرز فرایندها، مشتریان و تأمین کنندگان فرایندها، ارتباطات بهتر و درک کاملتری از نیازمندی‌ها حاصل می‌شود.

۴) با مدیریت کل فرایندهایی که میان واحدهای سازمانی در جریان هستند، بجای مدیریت هر یک از واحدهای سازمانی، ریسک بهینه‌سازی‌های جزئی و دور شدن از بهینه‌سازی کلی کاهش می‌یابد.

۵) با مشخص کردن مالک فرایندها که مسئول اصلی فرایندها هستند، از روش سنتی واکنشی مسئولیت به صورت سازماندهی وظیفه‌ای اجتناب خواهد شد.

۶) مدیریت فرایندها، پایه بهتری را برای کنترل زمان و منابع حاصل می‌کند. با در نظر گرفتن این حقیقت که هر فرایند، یک مشتری و یک تأمین کننده دارد (لاوسون، ۱۹۹۷).

ویژگی‌های فرایند

برای فرایند شش ویژگی برشمرده‌اند

- ۱- فرایندی بی پایان است.
- ۲- هیچ فرایند لغزش ناپذیری وجود ندارد.
- ۳- فرایند همان گونه که مستلزم حل مسائل است متضمن یافتن آنها نیز هست.
- ۴- فرایند طراحی به ناگزیر مستلزم داوری ارزشی و ذهنی است.
- ۵- فرایند طراحی فعالیت‌های تجویزی است.
- ۶- طراحی در بستری از نیاز به عمل کار می‌کنند (لاوسون، ۱۹۹۷).

۳- مفهوم فرایندگرایی

فرایندگرایی روشی است که با محور قراردادن فرایندهای یک سازمان، کسب و کار را دگرگون کرده و کاستی‌های سازمان‌های پر چالش امروزی را از میان برمی‌دارد. فرایند، گروهی از وظیفه‌های به هم پیوسته است که با هم‌دیگر، نتیجه‌ای با ارزش از دید مشتری را به بار می‌آورند. فعالیت‌هایی که ارزش آفرین نیستند در گوشه و کنار مرزهای عمودی واقعی سازمان پنهانند و فرایندگرایی با در نوردیدن این مرزها، فعالیت‌هایی که در سازمان ارزش افزوده ایجاد نمی‌کنند را با فرایندهای جدید جایگزین می‌کند. در آن صورت، انرژی سازمان روی کارهای واقعی و ارزش آفرین متمرکز می‌شود که ارتقاء بهره‌وری را با افزایش سرعت، ارتقاء کیفیت، بهبود خدمات و کاهش قیمت تمام

شده بدنبال خواهد داشت. عوامل بسیاری اعم از داخلی و یا خارجی متداولی و مکانیزم اجرایی فرایند محوری در سازمان‌ها را تعیین می‌کنند ولی بطور کلی می‌توان دو رویکرد مختلف برای فرایندگرایی در نظر گرفت: اگر فرایندها در سازمان بدرستی عمل نمایند و محیط نیز نسبتاً پایدار باشد، روش‌های معتدل تری همانند بهبود مستمر فرایندها در دستور کار قرار گرفته و اگر فرایندها ناکارآمد و محیط نیز ناپایدار باشد باید از روش‌های تغییر فرایند و مهندسی مجدد استفاده نمود که در این مقاله به توضیح و مقایسه هر دو رویکرد با توجه به عوامل بهره‌وری خواهیم پرداخت. پس از آن یکی از مدل‌های مطرح بهره‌وری با عنوان سینک و ماکرجی را بررسی کرده و با توجه به رویکردهای بهبود فرایند و تغییر فرایندها، این مدل را ارتقاء و توسعه خواهیم داد (لاوسون، ۱۹۹۷).

در تعریف فرایندگرایی (اصطلاح فرایندگرایی و فرایند محوری یکسان به کار برده شده است) چنین گفته می‌شود که روشی است که با محور قراردادن فرایندهای کسب و کار و حذف فعالیت‌های بدون ارزش افزوده، برای سازمان مزیت رقابتی به ارمغان می‌آورد. برای اینکه یک سازمان در راه فرایندگرایی گام بردارد می‌بایست تمامی تلاش خود را جهت پیاده‌سازی 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. پاره‌ای از سازمانها خود را گول زده و فعالیت‌های وظیفه‌ای کنونی را فرایند به حساب می‌آورند. فرایندها از مرزهای سازمان‌های موجود گذر می‌کنند 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 نمی‌دهد، ولی دید آنها را گسترده تر کرده و به کل کار توجه می‌دهد و روحیه کار تیمی را تقویت می‌سازد. با این بینش واژه کارگر با دیدگاه محدود و وظیفه‌گرای آن، جای خود را به فرایندگر، می‌دهد. فرایندگر کسی است که می‌داند با کار خود به نتیجه بخش شدن یک فرایند یاری می‌رساند.

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 می‌توانند برحسب ضرورت برپایه خواسته مشتری یا برپایه 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 در خواهد 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، بهره‌گیری 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 (لاوسون، ۱۹۹۷).

۴- مفهوم بهره‌وری

بهره‌وری (۱) استفاده موثر و کارآمد از ورودی‌ها یا منابع تولید یا ارائه خروجی‌هاست، ورودی‌ها یا نهاده‌ها، منابعی (نظیر انرژی، مواد اولیه، سرمایه و نیروی کار) هستند که برای خلق خروجی یا ستانده (که عبارت است از کالاها یا تولید شده با خدمت ارائه شده توسط یک سازمان) استفاده می‌شود، به عبارت دیگر بهره‌وری عبارت است از به دست آوردن حداکثر سود ممکن با بهره‌گیری و استفاده بهینه از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، تجهیزات، زمان، مکان و ... به منظور ارتقای رفاه (تانگن، ۲۰۰۵).

اکتون و گولون (۲۰۰۳)، بهره‌وری را نسبت برون داد واقعی به منابع مورد انتظار می‌دانند.

آفتالیون (۲۰۰۳)، بهره‌وری را نسبت بازده به مقدار عوامل تولید و مصرف می‌دانند.

میچل و همکارانش (۱۹۹۲)، بهره‌وری را ارزش افزوده به درون داد عوامل تولید می‌دانند.

نیلی (۱۳۸۱)، بهره‌وری را برون داد هر ساعت کاری می‌داند که عامل اصلی در تعیین متوسط زندگی افراد است.

پلاس و لوفیز (۲۰۰۱)، معتقدند بهره‌وری یعنی اینکه با چه مقدار و چه کیفیتی، از منابع صرف شده در سازمان کالا تولید می‌کنیم، یعنی با منابع کمتر، کالای باکیفیت را تولید کنیم.

سومانث (۲۰۰۰)، بهره‌وری را مقایسه بین عوامل درون داد فیزیکی با عوامل برون داد فیزیکی می‌داند.

کلی و کاپلان (۲۰۰۲)، بهره‌وری را کارایی و اثربخشی و به عبارتی نسبت زمان ارزش افزوده به کل زمان می‌دانند.

داونپورت و همکارانش (۲۰۰۲)، بهره‌وری را کیفیت، کارایی و سودمندی تعریف می‌کنند.

کارایی و اثربخشی

تعریف بهره‌وری در بردارنده دو شاخص اصلی کارایی و اثربخشی (۲) است. پفاطمی (۱۳۸۱)، کارایی را بهره‌وری نسبت میان منابع مورد انتظار با منابع صرف شده می‌داند، به عبارت دیگر داده مورد انتظار به داده واقعی در سازمان و درست انجام دادن کار است و اثربخشی را انجام دادن کارهای درست در زمان مناسب با کیفیت مناسب تعریف می‌کند. پولیتیس (۲۰۰۵)، کارایی را میزان صرفه‌جویی در هزینه‌های سازمان، وقت و منابع و همچنین میزان



صرفه‌جویی در هزینه‌های سازمان، وقت و منابع و همچنین میزان ایده‌های ارائه شده می‌داند و اثربخشی را میزان هزینه‌های به کار رفته در تولید کالا و میزان ایده‌های اجرا شده در سازمان تعریف می‌کند.

مدل‌های بهره‌وری

مدل‌های زیادی برای بهره‌وری ابتدا شده است که یکی از کاملترین و بهترین این مدل‌ها، مدل CREST است. در این مدل بهره‌وری به صورت مستمر و نسبت به سال پایه و بررسی وضع موجود در قالب ماتریس ورودی و خروجی انجام می‌شود. در این مدل عواملی که در بهبود بهره‌وری نیروی انسانی مطرح هستند، در قالب کلمه CREST تنظیم شده اند و توصیه می‌شود که وضعیت آن‌ها در جهت بهبود و تغییر مثبت پیدا نماید. اجزای اصلی این مدل به شرح زیر است.

C: تعهد و ارتباطات: Commitment and Communication
R: احترام، بزرگداشت: Respect
E: جدیت: Enthusiasm
S: امنیت و احترام: Security and Support
T: آموزش ضمن کار: Training (هیپ، ۱۹۹۲ ذکر شده در طاهری ۱۳۸۵: ۱۴۶).

چرخه مدیریت بهره‌وری

فعالیت‌ها، برنامه‌ها و اقدامات مربوط به چرخه مدیریت بهره‌وری در قالب چهار مرحله کلی به شرح نمودار زیر منظور پیش‌بینی شده است.

تعیین شاخص‌های بهره‌وری و اندازه‌گیری آنها

اندازه‌گیری بهره‌وری عبارت از فرآیندی است که براساس آن شاخص‌های بهره‌وری مناسب با اهداف و رسالت‌های اصلی سازمان در سطوح مختلف تعریف شده و با تعیین نظام آماری لازم، امکان محاسبه شاخص‌های بهره‌وری فراهم می‌شود. شکل کلی شاخص‌های بهره‌وری به صورت نسبت ستانده به داده و یا خروجی‌ها به ورودی‌های سیستم بوده و به اشکال مختلف شاخص‌های اقتصادی (ریالی)، کمی و مقداری در سطوح مختلف سازمان و مدیریت فعالیت‌ها مطرح می‌شود (هیپ، ۱۹۹۲ ذکر شده در طاهری ۱۳۸۵: ۱۴۶).

تجزیه و تحلیل بهره‌وری:

تحلیل بهره‌وری فرآیندی است که طی آن تغییرات بهره‌وری و علل آن و یا تغییرات سیستم مورد مطالعه بر اثر تغییرات بهره‌وری و سازوکارهای حاکم بر این تغییرات مورد بررسی قرار می‌گیرد. برخی از روش‌های معمول برای تحلیل شاخص‌های بهره‌وری شامل تحلیل روند ارقام شاخص‌ها بصورت زمانی و مکانی، تجزیه به عناصر، بررسی تطبیقی

شاخص‌های واقعی و برنامه‌ریزی شده، روش معیار محک‌زنی و ... می‌باشد (هیپ، ۱۹۹۲ ذکر شده در طاهری ۱۳۸۵: ۱۴۶).

برنامه‌ریزی بهبود بهره‌وری

برنامه‌ریزی بهبود بهره‌وری فرآیندی است که طی آن رویکرد بهبود بهره‌وری تدوین و در چارچوب آن فعالیت‌های مورد نیاز برای بهبود بهره‌وری شناسایی، الویت‌بندی و زمان‌بندی می‌شود. تعدادی از فعالیت‌های اجرایی بهبود بهره‌وری در قالب برنامه‌ریزی استراتژیک مشخص شده است و بسیاری از برنامه‌های اجرایی دیگر نیز پس از اندازه‌گیری و تحلیل شاخص‌ها و شناسایی زمینه‌های ارتقاء بهره‌وری و تدوین راهبردها و اهداف ارتقاء بهره‌وری مشخص می‌شود. بررسی و امکان استفاده از تکنیک‌های مدیریتی مانند گروه‌های حل مسئله و روش‌های ۵S، کاپزن، tqm، bpr، iso و ... از جمله موضوعات و مطالب مورد توجه در برنامه‌ریزی بهبود بهره‌وری سازمان می‌باشد. با توجه به بررسی‌های به عمل آمده و تجارب حاصل، در برنامه‌ریزی بهبود بهره‌وری ادارات کل استان‌ها با تأکید بر اصلاح فرآیندهای کار بطور عمده از مدل کاپزن عملیاتی (گمباکاپزن) استفاده می‌شود (هیپ، ۱۹۹۲ ذکر شده در طاهری ۱۳۸۵: ۱۴۶).

اجرای برنامه‌های بهبود بهره‌وری

فعالیت‌های بهبود بهره‌وری فعالیت‌هایی هستند که به منظور تحقق اهداف بهره‌وری سازمان مورد اجرا قرار می‌گیرند. در این مرحله فعالیت‌های تدوین شده برحسب الویت و با رعایت توالی و زمانبندی‌های مربوط به اجرا در می‌آید تا اهداف بهبود بهره‌وری تحقق یابد (هیپ، ۱۹۹۲ ذکر شده در طاهری ۱۳۸۵: ۱۴۶).

۵- مفهوم بهبود سازمان

بهبود برای تغییر در اندیشه و عمل مدیران و کارکنان و زمانی که مستمر، دائمی و پایان‌ناپذیر بهبود مستمر می‌باشد، بهبود مستمر یک نوع تغییری است که بر افزایش کارایی و کفایت یک سازمان جهت رسیدن به کیفیت و اهداف تمرکز دارد. اصلاح بهبود سازمان به نوعی تجدید نظر اصولی در سازمان دلالت دارد، تجدید نظری که بر نظام‌های ارزشی، اعتقادات و طرز تفکر موجود در داخل سازمان به گونه‌ای اثر گذارد که سازمان بتواند خود را با شتاب فزاینده تغییر، بهتر منطبق و هماهنگ کند، این اصطلاح چنان که از معنی ظاهری آن پیداست، به بهبود و پرورش توانایی‌های سازمان توجه دارد. تا حدی که سازمان بتواند به سطح مطلوبی از عملکرد و ایفای نقش برسد و این سطح را حفظ کند. بهبود سازمان، جریان مداوم مشکل‌گشایی است و انجام آن مستلزم همکاری اعضای سازمان و کارشناسان علوم رفتاری است. از دید بهبود سازمان، حتی سازمان‌هایی هم که در حال حاضر در سطح رضایت بخش عمل می‌کنند، جایی برای بهبود و پیشرفت بیشتر دارند. بهبود سازمان،

فرآیندی از تغییر برنامه‌ریزی شده است که بیشتر در اطراف تغییر "فرهنگ سازمانی" دور می‌زند. تغییر برنامه‌ریزی شده علاوه بر ساختار سازمان، فرآیندهای حساس اطلاعاتی، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و ارتباطات را نیز در بر می‌گیرد. همچنین انتقال از یک فرهنگ سازمانی مقاوم در برابر تغییر به فرهنگی که برنامه‌ریزی برای مقابله و تطبیق با تغییرات را تشویق کند نیز از جمله مواردی است که بهبود سازمان به آن توجه دارد (هیپ، ۱۹۹۲ ذکر شده در طاهری ۱۳۸۵: ۱۴۶).

اهداف بهبود سازمان

به طور کلی در فعالیت‌های بهبود سازمان اهداف زیر دنبال می‌شود:

- ۱) پرورش نظامی مستعد برای رشد و خودسازی
- ۲) افزایش سلامت و اثربخشی سازمان اعم از کل سازمان یا قسمتی از سازمان و یا نظام‌های موقت مانند کمیته‌ها و امثال آنها.
- ۳) ایجاد فضایی که در آن رقابت ناسالم بین گروه‌ها و واحدهای سازمان کاهش یافته و همکاری و اشتراک‌مسانی بین آنها افزایش یابد.
- ۴) ایجاد فضایی که در آن برخوردها و تضادها تحت کنترل درآید و بخوبی اداره شود.
- ۵) ایجاد فضایی که در آن تصمیم‌گیری بیشتر براساس اطلاعات صورت گیرد، نه بر اساس نقش سازمانی یا سمت
- ۶) ادغام و یکسان‌سازی اهداف فردی با اهداف سازمانی
- ۷) تغییر فرهنگ گروهی و سازمانی به گونه‌ای که مقاومت در برابر تغییر را به حداقل برساند و برنامه‌ریزی و آینده‌نگری را تشویق کند.
- ۸) پرورش دادن گروه‌های کارآمد
- ۹) آموزش و پرورش افراد به ویژه مدیران و افرادی که دارای مشاغل حساس هستند.

- ۱۰) ایجاد فضایی که در آن کارکنان بتوانند عقاید و ایده‌های خود را آزادانه ابراز کنند و در حل مسائل گروهی و سازمانی مشارکت داشته باشند.
- ۱۱) ایجاد نظام تشویق پاداش که هم به تامین اهداف و مأموریت‌های سازمان توجه داشته باشد و هم به پیشرفت و رشد شخصی کارکنان
- ۱۲) کمک به مدیران در پیاده کردن روشی که مدیریت بر مبنای هدف اعمال شود نه مدیریت بر اساس عملکرد گذشته و هدف‌های نامرتبط با وظایف و مسئولیت‌ها
- ۱۳) ایجاد روحیه خود‌هدایتی و خود‌نظمی در افراد و گروه‌ها (تولایی، ۱۳۹۱).

ضرورت بهبود فرایندها

در بازار کنونی، عوامل متعددی اعم از داخلی و خارجی موجب ضرورت بهبود فرایندهای کاری شده‌اند که عبارتند از: - سطح عملکرد بسیاری از فرایندها، روند کاهشی مداوم را نشان می‌دهد مگر اینکه نیروهایی برای حفظ آنها اعمال شود. به بیانی دیگر برای سهولت حفظ استانداردهای جاری



مجدد (BPR) روندی است که در آن وظیفه‌های فعلی سازمان جای خود را با فرایندهای اصلی کسب‌وکار عوض کرده و بنابراین، سازمان از حالت وظیفه‌گرایی به سوی فرایندمحوری حرکت می‌کند. همین امر موجب سرعت بخشیدن به روند کسب‌وکار و کاهش هزینه‌ها و در نتیجه رقابتی‌تر شدن سازمان می‌گردد. در رویکرد مهندسی مجدد، روش انجام کار در دوره تولید انبوه و سلسله مراتب سازمانی گذشته جهت استانداردسازی از اهمیت می‌افتند. اساس مهندسی مجدد بر بررسی‌های مرحله‌ای و حذف مقررات کهنه و تصورات بنیادینی استوار است که زمینه‌ساز عملکرد کسب‌وکار کنونی‌اند. اکثر شرکت‌ها اثبات شده از مقررات نانوشت‌های هستند که از دهه‌های پیشین برجا مانده‌اند. این مقررات بر پایه فرض‌هایی درباره فناوری، کارمندان و اهداف سازمان به وجود آمده‌اند که دیگر کاربردی ندارند. مهندسی مجدد عبارت است از بازاندیشی بنیادین و ریشه‌ای فرایندها برای دستیابی به پیشرفتی شگفت‌انگیز در معیارهای حساسی چون کیفیت و سرعت خدمات. سازمان‌های تازه، شرکت‌هایی خواهند بود که به‌طور مشخص برای بهره‌برداری در جهان امروز و فردا طراحی می‌شوند و نهادهایی نیستند که از یک دوران اولیه و باشکوه که ربطی به امروز ندارند انتقال یابند. در مهندسی مجدد اعتقاد بر این است که مهندسی مجدد را نمی‌توان با گام‌های کوچک و محتاط به اجرا درآورد. این قضیه همان قضیه صفر یا یک است؛ به عبارت دیگر یا تغییری تحقق نیابد و یا در صورت تحقق از ریشه و بنیان تغییر حاصل گردد. مهندسی مجدد به این معنا نیست که آنچه را که از پیش وجود دارد ترمیم کنیم یا تغییراتی اضافی بدهیم و ساختارهای اصلی را دست نخورده باقی بگذاریم؛ مهندسی مجدد یعنی از نقطه صفر شروع کردن، یعنی به کنار نهادن روش‌های قدیمی و به کار گرفتن نگاه نو. مهندسی مجدد در پی اصلاحات جزئی و وصله‌کاری وضعیت موجود و یا دگرگونی‌های گسترده‌ای که ساختار و معماری اصلی سازمان را دست نخورده باقی می‌گذارد، نیست. مهندسی مجدد در پی آن نیست که نظام موجود را بهبود بخشیده و نتیجه کار را بهتر کند. مهندسی مجدد به معنای ترک کردن روش‌های کهنه و دستیابی به روش‌های تازه‌ای است که برای تولید کالاها و خدمات شرکت و انتقال ارزش به مشتری لازم هستند. مهندسی مجدد را با نام‌های متفاوتی می‌توان شناخت، نام‌هایی مانند طراحی مجدد فرایندهای اصلی (کالپان و مورداک)، نوآوری فرایندی (داونپورت)، طراحی مجدد فرایندهای کسب‌وکار (داونپورت و شورت، ایلنسکی)، مهندسی مجدد سازمان (لوونتا، هامر و چمپی)، طراحی مجدد ریشه‌ای (جوهاستون) و معماری مجدد سازمان (تالوار) همگی از نام‌هایی هستند که مقوله مهندسی مجدد را معرفی کرده‌اند. پس چنانچه از ما خواسته شود تعریف کوتاهی از مهندسی مجدد به عمل آوریم پاسخ می‌دهیم: همه چیز را از نو آغاز کردن (شیرمحمدی، یزدان، ۱۳۸۶).

گونه‌ای است که در معرض تغییرات سریع و مداوم قرار دارد و این تغییرات بر رفتار و نیازهای مشتریان نیز اثر می‌گذارد بنابراین، سازمان‌ها نیز لازم است که این تغییرات را و اثر آن را بر مشتری تجزیه و تحلیل کرده، و در فرایند فعالیت‌های خود اعمال نمایند (میلر و الکس، ۱۹۹۸: ۲۲). ما مزیت رقابتی را به عنوان قابلیت یک شرکت در عملکرد بهتر نسبت به صنعتی که در آن کار می‌کند تعریف می‌نماییم. مشتریان کالا و خدماتی را می‌خواهند که بهتر و ارزان‌تر باشد و سریع‌تر به دستشان برسد مزیت رقابتی ویژگی‌ها و قابلیت‌هایی است که یک سازمان را قادر به حفظ و ارتقاء موقعیت رقابتی اش می‌نماید (شیرمحمدی، یزدان). مزیت رقابتی ویژگی‌ها و یا ابعاد هر شرکتی است که آن را قادر به ارائه خدمات بهتر به مشتریان (ارزش بهتر) می‌سازد (ما، ۱۹۹۹: ۷۰۹). مراکز تحقیق و توسعه مراکزی هستند که دانش جدیدی را درباره کالاها، فرایندها، و خدمات می‌یابند و سپس آن را برای ایجاد و یا بهبود کالاها، فرایندها، و خدمات جدید در جهت برآورده کردن نیازهای بازار بکار می‌گیرند. امروزه در کشور بدنه دولت در حال کوچک شدن است و نیز از تعداد سازمان‌های دولتی کاسته و به همان اندازه به بخش‌های خصوصی واگذار می‌شوند. سازمان‌های خصوصی معمولاً دارای مراکز تحقیق و توسعه هستند. در کل می‌توان این گونه بیان کرد که هرگاه انجام اصلاحاتی کلی و اساسی در یک مجموعه مورد نیاز باشد، این اصلاحات اساسی در قالب یک مسأله با عنوان مهندسی مجدد قابل اعمال است. زیرا در مهندسی مجدد همه اهداف و دیدگاه‌ها و نیز چشم اندازهای یک فرایند کاری مدنظر قرار می‌گیرد بنابراین، با مهندسی، مشکلات و اولویت‌های ذهنی همه افراد درگیر یک مجموعه از تمامی جوانب مورد بررسی قرار می‌گیرد و به همه آنها پاسخ مناسب داده می‌شود (ما، ۱۹۹۹: ۷۰۹). مهندسی مجدد روندی است که در آن وظیفه‌های فعلی سازمان جای خود را با فرایندهای اصلی کسب و کار عوض کرده و بنابراین سازمان از حالت وظیفه‌گرایی به سوی فرایند محوری حرکت می‌کند. همین امر موجب سرعت بخشیدن به روند کسب و کار و کاهش هزینه‌ها و در نتیجه رقابتی‌تر شدن سازمان می‌شود. رویکردها و روشهای متفاوتی توسط محققان برای مهندسی مجدد ارائه شده است. هر سازمان و یا شرکت، یک نهاد اجتماعی است که مبتنی بر هدف بوده و دارای سیستم‌های فعال و هماهنگ است و با محیط خارجی ارتباط دارد. در گذشته، هنگامی که محیط نسبتاً ثابت بود بیشتر سازمان‌ها برای بهره‌برداری از فرصت‌های پیش آمده به تغییرات تدریجی و اندک اکتفا می‌کردند؛ اما با گذشت زمان، در سراسر دنیا سازمان‌ها دریافته‌اند که تنها تغییرات تدریجی راهگشای مشکلات کنونی آنان نیست و گاهی برای بقای سازمان لازم است تغییراتی به صورتی اساسی و زیربنایی در سازمان ایجاد شود. امروزه در سراسر دنیا این تغییرات انقلابی را با نام مهندسی مجدد می‌شناسند؛ مهندسی

می‌بایستی سطح مشخصی از نگهداری را اجرا کرد. اگر اضافه بر حفظ شرایط جاری، بهبود و نوسازی نیز مدنظر باشد، لازم است تلاشی بیش از نگهداری روزمره صورت پذیرد.

اگر فرایندهای یک سازمان بهبود نیابند، شرایط سازمان همواره مشابه شرایط رقیب خواهد بود. این وضعیت اگر به طور محض رخ دهد، به این معنا که نه سازمان و نه رقیب بهبود نیابند، در این صورت همواره سازمان‌های فعال دیگر این شانس را دارند که به این بخش از بازار وارد شوند.

مشتریان امروزی، به‌طور مداوم پرتوقع‌تر و رک‌تر می‌شوند. میزان کیفیت تأمین هر روزه بهبود می‌یابد و موجب رشد تدریجی توقعات می‌شود. اگر همواره این امکان وجود ندارد که فراتر از توقعات عمل شود که حالت ایده‌آل است، اما حداقل می‌بایستی توقعات را پوشش داد. در صورتی که این اتفاق نیفتد، بی‌گمان مشتری از دست خواهد رفت (تولایی، ۱۳۹۱).

برخی از روشهای بهبود فرایندها در سازمان:

- نظام مدیریت مشارکتی
- مستندسازی فرایندها
- استفاده از تکنولوژی فناوری اطلاعات
- نظرسنجی از مشتریان
- آراستگی محیط کار (۵S)
- ممیزی داخلی
- فنون آماری (تولایی، ۱۳۹۱).

مفهوم مهندسی مجدد فرآیندهای کاری (BPR)

مهندسی مجدد به معنی آغازی دوباره، از نو متولد شدن، از نو شروع کردن است. مهندسی مجدد یعنی دگرگون سازی، دگرگونی در ذهن، طرز فکر و نگرش مدیران و کارکنان، در فرهنگ و نظام ارزشی، در فرایندها و پردازش‌ها، در ساختار و سازماندهی، و در روش استفاده از تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات در سازمان‌ها است. در مهندسی مجدد، طراحی ریشه‌ای فرایندها، تشکیلات، و فرهنگ یک شرکت برای دستیابی به جهش‌هایی خارق العاده در عملکرد آن شرکت صورت می‌گیرد و به کنار نهادن شیوه‌های قدیمی و سنتی و نگرشی جدید به کار برای به وجود آوردن محصول و یا خدمتی مناسب و نیز ارزش دادن به مشتری مد نظر است. در مهندسی مجدد، هدف دستیابی به نیازهای امروزی همچون کیفیت برتر، خدمات، انعطاف پذیری و هزینه پایین است و در نتیجه باید فرایندها را ساده نمود (میلر و الکس، ۱۹۹۸: ۲۲).

تعاریف فوق نشان می‌دهند که مهندسی مجدد معمولاً در کل پیکره یک سازمان و یا شرکت صورت می‌پذیرد و اقدام به آن تنها در یک بخش سازمان را نمی‌توان نام مهندسی مجدد نامید، اگر چه می‌توان فرایندهای کاری مختلف یک زیر مجموعه را نیز مهندسی مجدد نمود اما، شاید اعمال نمودن این بحث مدیریتی در تمام آن مجموعه با توجه به چالش‌های پیش رو، لازم باشد. عصر حاضر به



ویژگی‌ها و مزایای مهندسی مجدد:

- یکپارچگی مشاغل

اساسی‌ترین وجه مشترکی که در اثر مهندسی مجدد پیدا می‌شود حذف خط مونتاژ است. بسیاری از مشاغل و وظایف مشخص گذشته در هم ادغام و یکی می‌شوند. در همه سازمان‌هایی که به مهندسی مجدد دست می‌زنند وظایف جداگانه خدمت به مشتری، در یک پست گرد آمده و مسئول مشخصی در آن مشغول به کار می‌شود.

- کارمندمحوری

شرکت‌هایی که مهندسی مجدد را بکار بسته‌اند فرایندهای کار را نه تنها به صورت افقی بلکه به صورت عمودی به یکدیگر فشرده‌اند. فشرده‌گی عمودی ساختار شرکت بدین معنی که کارکنان شرکت، دیگر نیاز ندارند تا مانند گذشته برای کسب تکلیف همواره به سوی بالای هرم مدیریت بنگرند. اینک فرایند کار در دستیابی به تاخیر کمتر، هزینه کمتر، پاسخ‌گویی بهتر و سریعتر به مشتری و توانا تر شدن کارکنان در انجام مسئولیت‌هاشان خلاصه می‌شود.

- جریان طبیعی فرایندها

مهندسی مجدد سبب می‌شود تا روند طبیعی پیشرفت کار، جایگزین دستورهای ساختگی و از پیش نهاده، شود. این امر موجب می‌گردد که چندین مرحله همزمان با هم پیش روند؛ همچنین زمان‌های تلف شده میان پایان یک مرحله و آغاز مرحله بعد حذف می‌گردد.

- ارجاع منطقی امور

ویژگی مهندسی مجدد عبور کار از مرزهای سازمانی است، در سازمان‌های سنتی، انجام کار برعهده متخصصان سازمان است اما در مهندسی مجدد ارتباط بین فرایند و سازمان‌ها کاملاً دگرگون می‌شود.

- کاهش بازرسی و کنترل

مهندسی مجدد به جای کنترل دقیق کارهای در حال اجرا به بازرسی نهایی پرداخته و موارد جزئی را نادیده می‌گیرد. این نظام بازرسی و کنترل بیش از پیش‌گیری از تخلفات، با کاستن شگفت‌آور هزینه، به هدف نهایی کنترل کمک می‌نماید.

- کاهش موارد اختلاف

یکی دیگر از امتیازهای مهندسی مجدد، کاستن از موارد حل اختلاف است؛ در این فرایند، تماس‌ها و دریافت اسناد گوناگون از بیرون به کمترین اندازه می‌رسد و در نتیجه امکان ایجاد اختلاف و برخورد کمتر می‌شود.

- امکان ایجاد تمرکز و تمرکززدایی

شرکت‌هایی که به مهندسی مجدد سازمان دست زده‌اند، توان ترکیب و بهره‌گیری از امتیازهای تمرکز و عدم تمرکز

بصورت همزمان در یک فرایند را یافته‌اند. فناوری اطلاعات به شرکت‌ها این امکان را داده است تا واحدهای مختلف، همانند سازمان‌های کاملاً مستقل عمل نمایند؛ در حالی که در همان حال، داشتن پایگاه کامپیوتری که حاوی همه اطلاعات موجود در شرکت است مزایای سازمان‌های متمرکز را نیز برای سازمان به‌ارمغان می‌آورد (شیرمحمدی، یزدان، ۱۳۸۶).

۶- نقش اصلاح فرایندها در بهره‌وری و بهبود:

اصلاح فرایندها و سیستم‌ها و روشهای انجام کار به لحاظ ماهیت و نوع عملیاتی که طلب می‌کند و نیز گستردگی و فراگیری آن لزوماً رویکردی برنامه‌ای با گرایش راهبردی - کاربردی در امر سیاستگذاری و برنامه‌ریزی و رویکردی مشارکتی در عملیات و اجرا می‌باشد (تولایی، ۱۳۹۲).

راهبرد اصلی

- بهبود مستمر فرایندها
- مهندسی مجدد ساختارها و استانداردهای اداری معطوف به اهداف توسعه
- فراگیر کردن فن‌آوری اطلاعات و مدیریت مناسب و هماهنگ با تحولات جهانی (تولایی، ۱۳۹۱).

راهبردهای اختصاصی:

- کاهش مراکز تصمیم‌گیری و مراحل انجام کار و اعمال کنترل در طی فرایند
- توزیع صحیح اختیار و مسئولیت و تفویض اختیار به واحدهای خارج از مرکز
- طراحی مجدد ساختار سازمانی و ایجاد اصلاحات ریشه‌ای از طریق فرایند کارها
- ترویج فرهنگ بهبود فرایندها در واحدهای اجرایی و بهبود مستمر
- ایجاد مبنا و معیار برای اندازه‌گیری درجه اثربخشی فرایندها
- آموزش شیوه‌ها و مهارت‌های مستندسازی به کارکنان و انجام فعالیت‌های استاندارد شده
- بهبود ترکیب نیروی انسانی سازمانها از طریق اصلاح فرایندها
- افزایش توان تخصصی کارکنان در حوزه فعالیت‌های سازمانی
- اصلاح و تعدیل سیستم‌های زائد در جهت تسهیل فرایندهای عملیاتی

- ایجاد زمینه‌ها و بسترهای لازم برای تحول در قوانین و مقررات، دستورالعمل‌ها و آئین‌نامه‌های مورد عمل.

با توجه به مطالب ذکر شده کاملاً مشخص است می‌شود که اصلاح فرایندها (۱) و بهبود مستمر آنها در سازمان موثرترین شیوه برای ارتقا بهره‌وری در سازمانها می‌باشد و نقش مدیریت در ایجاد بهره‌وری و بهبود اصلی‌ترین نقش است ضمن اینکه تمام سطوح سازمانی در ایجاد بهبود نقش دارند ولی این نقش به تدریج که به سطوح پایین سازمانی می‌رسد، کمرنگ‌تر می‌شود برعکس

در نگهداری بهبود مدیریت سهم کمتر و سطح پایین‌تر نقش پررنگ‌تری دارند. بهبود فرایندها، بهبود نتایج را به دنبال خواهد داشت. بروز نارسایی در رسیدن به نتایج برنامه‌ریزی شده، نشانه وجود نارسایی در فرایند است. از این رو مدیریت باید با تشخیص خطاهای فرایند اقدام به اصلاح آنها کند. گروه‌های حل مسئله برای شناخت دقیق مشکل و ارائه راه حل نیازمند اطلاعات و آمار صحیح هستند. بدون داشتن اطلاعات کامل و مطمئن نمی‌توان به زوایای مسئله آگاهی یافت. با جمع‌آوری اطلاعات درست درباره واقعیات جاری و تجزیه و تحلیل آنها زمینه راه حل‌ها فراهم می‌شود (تولایی، ۱۳۹۱).

نتیجه‌گیری

امروزه سازمان‌های موفق به منظور فراهم آوردن شرایط ادامه حیات در محیط رقابتی خود با رقبا، به کمک اصلاح فرایندهای کاری و مهندسی مجدد آنها دست به دگرگونی و نوآوری می‌زنند. جهت رقابتی شدن و رقابتی ماندن، روی آوردن و توجه به فرایندهای کاری 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 می‌دهند.

برای اینکه به سمت فرایند محوری برویم و مدیریت بر مبنای فرایند را در سازمان پیاده سازی کنیم، ابتدا می‌بایست فرایندها را به طور دقیق و کامل موردشناسایی قرار دهیم. پس از آن می‌بایست اهمیت این فرایندها به همه دست‌اندرکاران تفهیم شود و ارتباطات، نام آنها و ورودیها و خروجی‌های آنها برای همه افراد ملموس باشد. برای اطمینان از کارکرد درست فرایندها، می‌بایست پیشرفت آنها توسط معیارهای دقیق اندازه‌گیری شود.

نظر به نقش اصلاح روش‌ها و مهندسی مجدد فرایندها در افزایش بهره‌وری و بهبود سازمان و حذف اتلاف وقت و دوباره کاری‌ها باید متخصصینی در این ارتباط تربیت شوند و با طی دوره‌های ویژه توانایی مهندسی و بازرگری در تشکیلات را فراگیرند و یا با ایجاد کارگاه‌های آموزشی کارکنان واجد صلاحیت را برای این امر تربیت نمود تا سازمان‌های دولتی با بازرگری در مجموعه روش‌ها و فرایندهای انجام دادن امور هر روز وظایف و فعالیت‌های خود را به نحو کارا تر به انجام برسانند.

پی‌نوشت

۱- عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان:

porkani@yahoo.com

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد

رفسنجان (نویسنده مسؤل):

O_nikoobakht@yahoo.com

منابع در دفتر مجله موجود است.