

تحقق هدف مشخصی انجام می‌شوند. همچنین به اعتقاد آنان، براساس تعریف مذکور می‌توان فرآیندها را به دو دسته تقسیم کرد:

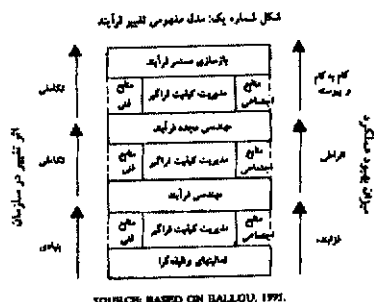
- فرآیندهای عملیاتی: شامل فعالیتهای مربوط به تولید و عرضه محصول و خدمت به مشتریان می‌گردد؛

- فرآیندهای مدیریتی: در سرگیرنده فعالیتهای مربوط به کسب و هماهنگ کردن منابع است. از اواخر دهه ۱۹۸۰ شرکت‌های تجاری از طریق مهندسی مجدد فرآیند تغییرات اساسی در عملیات خویش ایجاد کرده‌اند. در حقیقت، مهندسی مجدد فرآیند، تفکری مجدد و عمیق درباره فرآیندها و طراحی مجددشان به منظور بهبود اساسی در ابعاد عملکردی جاری سازمان از جمله هزینه، کیفیت، خدمت و سرعت عمل است. (A SHAYERI & KEU, 1998)

در تعریف دیگر، مهندسی مجدد فرآیند عبارتست از تعیین و تعریف نیازهای مشتریان و سپس، ایجاد فرآیندهای افقی به منظور تامین آنها (MCKAY & RADNOR, 1998). استیونز (STEVENS, 1994) عقیده دارد که مهندسی مجدد فرآیند ضمن اینکه سازمانها را ملزم می‌کند تا کانون توجه خویش را بر چگونگی ایجاد و ارائه ارزش برای مشتریان متمرکز کنند، تمامی اقدامات و تصمیماتشان در راستای تامین نیازهای مشتری صورت گیرد.

مدل مفهومی تغییر فرآیند

شکل یک، نشانگر مدلی مفهومی برای تغییر فرآیندهای کاری است. این مدل بیانگر این است که هم مهندسی و هم مهندسی مجدد برای آن دسته از سازمانهایی که در جستجوی بهبود عملکرد و بهره‌وری هستند، امری ضروری و اساسی است. میزان بهبود به نیاز سازمان و توانایی‌اش برای واکنش نشان دادن نسبت به تغییرات محیط بستگی دارد.



همانگونه که در شکل یک ملاحظه می‌شود

مهندسی مجدد

فرایند کسب و کار

از: بهروز قلیچ لی *

سازمانها در عصر حاضر برای حفظ بقا و حضور در صحنه رقابت ناگزیرند از تازه‌ترین دستاوردهای تکنولوژی برای بهبود توانایی کارکنان خود بهره ببرند.

مقدمه

امروزه رویکرد نوینی که از دریچه کاملاً جدیدی به سازمانها می‌نگرد «مهندسی مجدد فرآیند» است. از اواخر دهه ۹۰ سازمانهای مختلفی در کشورهای پیشرفته صنعتی با یاری جستن از رویکرد مزبور، موفق به دگرگونی در سازمان خود شده‌اند و هم‌اکنون نیز برای دستیابی به دگرگونی مداوم تلاش می‌کنند. براساس این رویکرد در حال حاضر در دوره‌ای به سر می‌بریم که تغییرات آن به مراتب بنیادی‌تر از تغییر و تحولات انقلاب صنعتی است و از همین رو سازمانها برای حفظ بقا و حضور خود در صحنه رقابت ناگزیر به دگرگونی و استفاده از تازه‌ترین دستاوردهای تکنولوژی برای دستیابی به بالاترین سطح بهبود توانایی‌های خود و کارکنان هستند. سازمانهایی که برنامه مهندسی مجدد را با موفقیت به‌انجام رسانند، ضمن دستیابی به نتایج بنیادی در کوتاه‌مدت، از چنان انعطافی برخوردار می‌شوند که قادر به دگرگونی مداوم نیز خواهند شد. از جمله دستاوردهای این رویکرد،

ارائه خدمات با کیفیت به مشتری، کاهش هزینه، سرعت بخشیدن به امور و در نهایت، بهبود عملکرد سازمان است. در مقاله حاضر سعی شده است ضمن پیشنهاد مدلی برای تغییر فرآیندهای کاری، یک مدل‌سازی برای مهندسی مجدد فرآیند ارائه شود.

فرآیند مهندسی مجدد

در ادبیات موضوع مورد بحث تعاریف گوناگونی راجع به فرآیند (PROCESS) و مهندسی مجدد فرآیند فعالیت BUSINESS PROCESS RE-ENGINEERING (BPR) از سوی بسیاری از نویسندگان ارائه شده است. برای مثال، کی‌لادا (KELADA, 1996) اظهار می‌دارد فرآیند عبارت است از «یک سری از فعالیتها و عملیاتی که در یک توالی مشخص به منظور تبدیل نهاده‌ها به ستاده‌ها انجام می‌گیرند». همچنین، دیون پرت و شورت (DAVENPORT & SHORT, 1990) معتقدند «یک فرآیند مجموعه‌ای از وظایف مرتبط به هم است که به‌صورت منطقی به‌منظور

یک فرآیند را تلفیق کرد؟

مهمترین فنون مدیریتی که می‌توان برای طراحی بُعد فنی فرآیند مورد استفاده قرار داد به شرح ذیل هستند:

فن تجزیه و تحلیل جریان کار: این فن با تجزیه و تحلیل ارتباط بین فرآیندها به شناسایی فرصتهای ادغام آنها، بهبود هماهنگی، تعریف مجدد مسئولیتها و غیره کمک می‌کند.

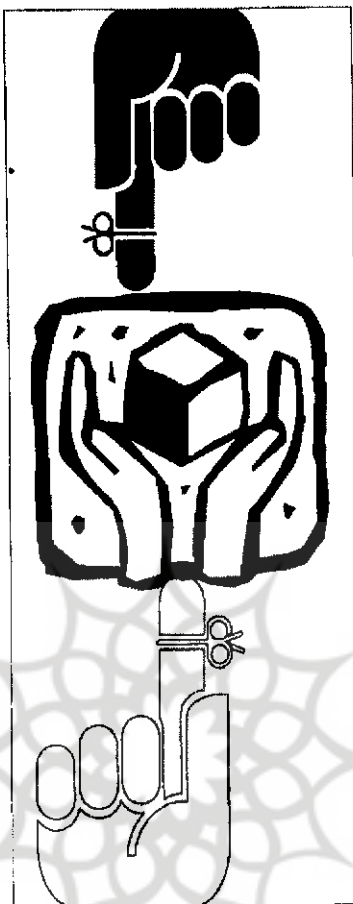
مهندسی مجدد تکنولوژی اطلاعات: این فن از روشهای گوناگونی بهره می‌گیرد. اما تاکید آن بر این است که کجا و چگونه می‌توان از تکنولوژی استفاده بهینه کرد. از جمله کاربردهای تکنولوژی اطلاعات عبارت است از مدیریت اطلاعات، ارتباطات از راه دور، و سیستمهای کارشناسی. مهندسی تکنولوژی اطلاعات می‌تواند برای شناسایی عناصر اطلاعاتی در یک سیستم، روابط متقابل این عناصر با یکدیگر، و نیز روابط این عناصر با فرآیندها و فعالیتهای مربوطه‌شان به کار گرفته شود.

مدیریت تغییر: به کمک این روش مدیریتی می‌توان نیاز به ایجاد تغییر در فرآیندها را در سازمان آشکار ساخت و به‌طور موثری به همه کارکنان آن منتقل کرد. در اینجا، برقرار کردن ارتباط با کارکنان و آموزش‌شان یک ضرورت است.

ابعاد اجتماعی فرآیند

بُعد اجتماعی یک فرآیند توصیف‌کننده کارکنان، مشاغل و مشوهای آن است. به هنگام بررسی بُعد اجتماعی یک فرآیند سؤالیهای ذیل مطرح می‌شوند:

- ۱ - طراحی یا طراحی مجدد فرآیند به چه منابع انسانی نیاز دارد؟
 - ۲ - اجرای یک فرآیند به چه منابع انسانی نیاز دارد؟
 - ۳ - چه کسانی ممکن است در برابر تغییر فرآیند مقاومت کنند و چرا؟
 - ۴ - چگونه مسئولیتها تغییر خواهند کرد و چه برنامه‌های آموزشی مورد نیاز است؟
- عسمة‌ترین فنون مدیریتی که می‌توان برای طراحی بُعد اجتماعی فرآیند مورد استفاده قرار داد بدین شرح‌اند:
- توانمندسازی کارکنان: عنصر اصلی توانمندسازی دادن آزادی عمل (یا تفویض اختیار) به کارکنان در انجام وظایف شغلی‌شان است. (RAFIQ & AHMED, 1998). با اجرای



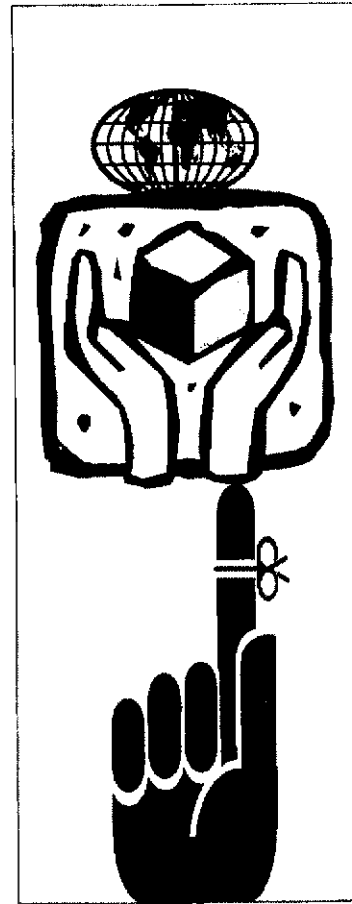
به‌هنگام طراحی یا طراحی مجدد فرآیند سه چیز مورد نیاز است: منابع فنی، منابع اجتماعی، و حمایت فرآیندهای طراحی شده. به‌علاوه، هنگامی که بهبود عملکرد به‌صورت فرآیندها، افراطی، و مستمر انجام می‌گیرد بایستی میزان منابع اجتماعی و فنی متناسب با آنها باشد.

ابعاد فنی فرآیند

ابعاد فنی یک فرآیند توصیف‌کننده تکنولوژی، استانداردها، رویه‌ها و کنترل‌های مورد استفاده آن است.

به‌هنگام بررسی بُعد فنی یک فرآیند سؤالیهای ذیل قابل طرح‌اند:

- ۱ - طراحی یا طراحی مجدد فرآیند به چه منابع فنی نیاز دارد؟
- ۲ - چگونه می‌توان منابع مذکور را به‌دست آورد؟
- ۳ - یک فرآیند از چه نوع اطلاعاتی استفاده می‌کند؟ و چگونه آنها را به‌کار می‌گیرد؟
- ۴ - چگونه می‌توان نیازهای فنی و اجتماعی



مدیریت کیفیت فراگیر (TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) اساس و مقدمه تغییر و بهبود مستمر فرآیندهای سازمانی است. کی لادا (KELADA, 1996) اظهار می‌دارد که مدیریت کیفیت فراگیر، فنی است که بایستی درون هر سازمانی که می‌خواهد نسبت به تغییرات محیطی انعطاف‌پذیر باشد، ریشه بگستراند.

مدیریت کیفیت فراگیر با داشتن نگرش سیستمی به سازمان کمک می‌کند تا کیفیت را در کل سیستم سازمانی وارد کرده و آن را نهادینه کند. به‌علاوه، مدیریت کیفیت فراگیر به‌عنوان یکی از متداول‌ترین و معروفترین فنون بهبود کیفی فعالیت سازمانها و بویژه ارتقاء بهره‌وری در بسیاری از کشورها مورد استفاده قرار گرفته است. استراتژی مبتنی بر مدیریت کیفیت فراگیر، بر پایه مفاهیمی مانند «کیفیت، شغل همگان است»، و «هرکس متناسب با کار خود، مسئولیت بهبود کیفیت را برعهده دارد» شکل می‌گیرد (FEIGENBAUM, 1986).

