

# مدیریت پرمبنای فرایند

## چکیده

متدولوژی مدیریت پرمبنای فرایند، روشی است که با محور قراردادن فرایندهای یک سازمان، کسب و کار را دگرگون کرده و کاستیهای سازمانهای امروزی را از میان برمی دارد. فعالیتهایی که ارزش آفرین نیستند در گوشه و کنار مرزهای عمودی و افقی سازمان پنهانند و فرایند محوری با در نور دیدن این مرزها، فعالیتهای وقت گیر را نابود می کند. در آن صورت، انرژی سازمان روی کارهای واقعی و ارزش آفرین متمرکز می شود و همه افراد بایستی درحد بالای توانایی، بهینه و در سطح هدف مشترک کار کنند. کارکنان سازمانهای فرایند محور را می توان افراد خودکاری به حساب آورد که دارای ترکیبی از دانش حرفه ای و کارآفرینی هستند. صاحبان حرفه به سمت سازمانی و مقام اداری توجه ندارند، رویکرد آنها به افزایش دانش، توانمندی و نفوذ است. فرایند محوری نگرش به واژه مدیریت سنتی را تغییر داده و دیدگاهی نوین را در عرصه رهبری و مدیریت به ارمغان می آورد.

## مقدمه

جزء و کل است. وظیفه واحدی از کار است، فعالیتی که معمولاً یک نفر انجام می دهد. در برابر، فرایند گروهی از وظیفه های به هم پیوسته است که با همدیگر، نتیجه ای باارزش از دید مشتری را به بار می آورند. برای مثال، انجام یک سفارش یک فرایند است، فعالیتهایی که کالا را به دست مشتری می رسانند. این فرایند از وظیفه های گوناگونی درست می شود، دریافت درخواست از مشتری، وارد کردن آن به رایانه، بررسی اعتبار مشتری، بررسی موجودی کالا و یا تولید، گزینش و بسته بندی سفارش، برنامه ریزی حمل و روش ارسال کالا (زمینی، دریایی، هوایی) و در پایان بارگیری و ارسال کالا به سوی مشتری.

هیچ کدام از این وظیفه ها به تنهایی ارزشی برای مشتری نمی آفرینند. حمل بدون بارگیری و یا بسته بندی بدون انتخاب کالاها از انبار، شدنی نیست. بررسی اعتبار مشتری به خودی خود یک تجزیه و تحلیل مالی است. تنها هنگامی که این فعالیتهای مستقل و جداگانه با همدیگر جمع شوند ارزشی به وجود می آید. مشکل کندی سازمانهای نوین، ریشه فرایندی دارد.

فرایند در ادبیات کسب و کار به معنای مجموعه گامها و فعالیتهایی است که ارزش مشتری پسند را می آفرینند. انقلاب صنعتی، به مفهوم فرایند پشت کرده و آن را به وظیفه های تخصصی بخش کرد و همه همتها بر بهسازی این گونه وظیفه های جداگانه قنار گرفت. ولی دشواریهای پیچیده و پایدار دهه های پایانی این سده به گونه ای بودند که بهسازی در انجام وظیفه ها دیگر چاره آنها نبود. دشواری از ناهماهنگی فرایندها ناشی می شد و راه چاره آن رویکرد به فرایندها بود. مهندسی مجدد با فرایندگرایی، جهت حرکت سازمانها را نود درجه تغییر داد، و مدیران را واداشت تا به جای دید عمودی، به صورت افقی بدانها بنگرند. برای اداره سازمانهای فرایند محور بایستی در همه زمینه ها بازاندیشی کرد: آنچه کارکنان انجام می دهند، شغل افراد، مهارتهای مورد نیاز آنها، روش ارزیابی و پاداش دهی، مسیر پیشرفت کارکنان، ساختار سازمانی، نقش مدیران و استراتژی های اصلی سازمان.

تفاوت میان «وظیفه» و «فرایند» همانند تفاوت میان

مصطفی جعفری

mos@mail.iust.ac.ir

پیمان اخوان

peyman\_akv@yahoo.com

دارای اطلاعات و اختیار تصمیم‌گیری گسترده باشند و این دیدگاه در ساختار سنتی که نیاز به سرپرستی مستقیم را قانون طبیعت می‌داند، گاهی نابخشودنی است. کوتاه سخن اینکه به زودی آشکار شد که ساختار سنتی، کارکنانش، روش مدیریتی، فرهنگ سازمانی و روشهای ارزیابی و پاداش دهی آن، توان اجرای راهکارهای سودمند نوین را ندارند.

### فعالتهای مورد نیاز جهت فرایندگرایی

در تعریف فرایندگرایی (اصطلاح فرایندگرایی و فرایند محوری یکسان به کار برده شده است) چنین گفته می‌شود که روشی است که با محور قرار دادن فرایندهای کسب و کار و حذف فعالتهای 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 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 فعالتهای وظیفه ای 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 بی‌درنگ 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 بر پایه نیازهای خود سازمان مانند هزینه فرایند و به کارگیری درست منابع واقع شوند. معیارهای همگون در

دسترسی دیر هنگام به نتیجه‌های دلخواه، ناشی از کندی انجام وظیفه‌ها نیست. بیش از ۵۰ سال است که روشهای زمان‌سنجی، حرکت‌سنجی و خودکار سازی به بهسازی وظیفه‌ها می‌پردازد. علت کندی کار این است که پاره‌ای از افراد وظیفه‌هایی غیر ضروری انجام می‌دهند و در فاصله میان انجام این دو وظیفه نیز وقت زیادی تلف می‌شود. وجود اشتباه در نتیجه نهایی کار، به دلیل بدکار کردن افراد نیست، بلکه می‌تواند علت‌های بسیاری داشته باشد. انعطاف ناپذیری سازمان به این دلیل نیست که کارکنان در انجام وظیفه‌های خود روش ثابت و یکنواختی دارند، بلکه بدان علت است که کسی نمی‌داند که وظیفه‌های جداگانه چگونه بایستی ترکیب شوند تا نتیجه دلخواه به دست آید. هزینه سنگین سازمانها گویای این مطلب نیست که انجام وظیفه‌های مستقل پرهزینه‌اند، زیرا علت واقعی آن است که ما افراد گوناگونی را به کار می‌گیریم تا از ترکیب مناسب وظیفه‌های جداگانه‌ای که نتیجه نهایی را به بار خواهند آورد، مطمئن شوند. کوتاه سخن اینکه مشکل نه در انجام وظیفه‌ها و فعالتهای مستقل، که در چگونگی پیوند دادن آنها و ایجاد یک کل، نهفته است. ساهاست کسه شرکتها در زمینه بهسازی وظیفه‌های سازمانی کوششهای چشمگیری می‌کنند ولی کمترین توجهی به فرایند کارها ندارند.

جای شگفتی نیست که چرا مدیران این چنین دیر به منبع مشکلات خود آگاهی یافته‌اند، فرایندها هیچ‌گاه بر صفحه رادار کسب و کار نمودی نداشته‌اند. دلیل بی‌توجهی به فرایندها که قلب فعالتهای سازمانی هستند این است که ساختار همه سازمانها در دو بیست سال گذشته برپایه وظیفه شکل می‌گرفته است. بنیان همه شرکتها بر اداره وظیفه‌گرا، یعنی گروهی از کارکنان که فعالتهای همگونی را عهده دارند، بوده است. مدیران به سرپرستی یک اداره و یا دسته‌ای از اداره‌ها برگزیده می‌شدند و در این میان فرایندها، بی‌سرپرست در بخشهای جداگانه سازمان سرگردان بودند.

از سوی دیگر، باید پذیرفت که کامیابی فرایند محوری به معنای نابودی ساختار سنتی سازمانهاست. بنابه دیدگاه آدام اسمیت، بنیان سازماندهی بر تخصصی کردن کارها و بخش کردن فرایندها به وظیفه‌های ساده است.

حال سوالهایی مطرح می‌شود، پایش (کنترل) فرایندهای تازه شناخته شده به عهده کیست؟ گردآوردن وظیفه‌های گوناگون به زیر چتر فرایند، مرزهای حفاظت شده اداری را در نور دیده و با منافع و اختیارات مدیران برخورد می‌کند. کارهای فرایندی به تشکیل تیم‌های مناسب نیازمند است، جای این تیم‌ها در ساختار سنتی کجاست؟ در نظام فرایند محور، کارکنان خط مقدم باید

**شرکتها  
سالااست که  
در زمینه بهسازی  
وظیفه‌های سازمانی  
کوششهای چشمگیری  
انجام می‌دهند  
ولی  
کمترین توجهی  
به فرایند کارها  
ندارند.**

**برای رقابتی شدن  
و رقابتی ماندن  
در بازارهای جهانی  
روی آوردن به  
فرایندها  
امری ضروری  
است**

ارزش نیفرزا کاسته شود، کار فرد گسترده تر و پیچیده تر می شود و وظیفه های گوناگونی را دربرمی گیرد. شاغل کارهای فرایندی، باید دید گسترده ای از کار داشته و به هدف سازمان، نیازهای مشتری و ساختار فرایند به خوبی آگاه باشد.

همراه با این ویژگیها مسئولیت به نتیجه رسیدن، اختیار تصمیم گیری و استقلال فردی کارکنان نیز به وجود می آید. فرایند محور کردن سازمان را می توان به حرفه ای کردن کارها تعبیر کرد.

از دید کلی، سه واژه ویژگیهای کار حرفه ای را روشن و آشکار می کنند: مشتری، فرایند، و نتیجه. فرد حرفه ای خود را در برابر «مشتری» مسئول می داند و در پی دستیابی به ارزش مورد نیاز اوست. رسالت فرد حرفه ای، حل مشکل مشتری است. بنابراین، بایستی سراسر «فرایند کار» را اجرا کند و به «نتیجه» دلخواه مشتری برسد. درحالی که در روش سنتی برعکس روند فرایند محوری، توجه کارگر به سه واژه رئیس، فعالیت، و وظیفه است. هدف نهایی کارگر، به دست آوردن «خشنودی» است زیرا کسب درآمد و آینده او در دست رئیس است. بنابراین، کوشش کارگر، «فعالیت» هر چه بیشتر در راه انجام «وظیفه ای» است که رئیس محول کرده است.

**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 بر نمی آید. در آن دیدگاه، کارگران افرادی ساده، غیر قابل اعتماد از لحاظ انجام درست کار، و به نسبت درخصوص دانش لازم درمسئورد 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.

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.

### مفهوم مسئولیت در سازمانهای فرایند محور

در نظام فرایند محور، کسی نمی تواند به بهانه مسئولیت «رئیس» 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 فعالیتهای 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 پایش 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.

### ویژگیهای کار در محیط فرایندی

از آنجایی که در فرایند باید هرچه بیشتر از کارهای

**دلیل بی توجهی به فرایندها**

**که قلب فعالیتها**

**سازمانی هستند**

**این است که**

**ساختار سازمانها**

**در**

**دوستان سال گذشته**

**برپایه وظیفه**

**شکل**

**می گرفته است**

**برای شناسایی**

**فرایندها**

**باید**

**کارهای سازمانی را**

**به صورت افقی**

**بورسی کرد**

ولی در سازمانهای فرایند محور، این دیدگاه جایی ندارد. کارهای ساده که نیازمند به سرپرستی مستقیم هستند در سازمانهای فرایند محور 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. چنین 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، چنین 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 فعالیتهای 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 فعالیتهای فرایند محور همه افراد خود را مسئول کل کار و 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، هر کدام 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 مسئولیتهای صاحب فرایند یا مدیر جدید در یک سازمان فرایند محور را به سه حوزه بزرگ تقسیم کرد: «طراحی»، «مربیگری»، «تامین منابع و همراستایی».

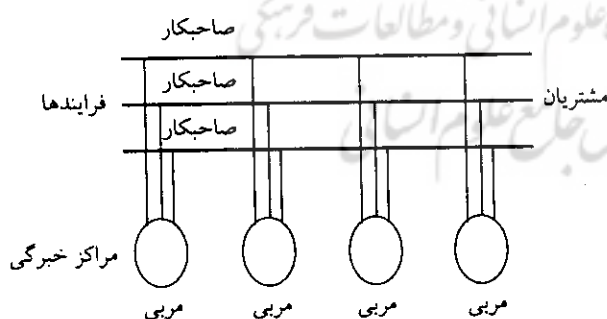
الف - طراحی: فرض کنید که یک شرکت گروهی از افراد را آماده کرده است تا فرایند تولید یک فرآورده را به عهده گیرند. هر چند باید آنها از اختیار کامل برخوردار و به دور از بوروکراسی پیچیده و دست و پاگیر باشند، ولی یک نفر باید به آنها چگونگی آغاز کار، گامهای ضروری و نظم اجرایی را نشان دهد. در روش فرایند محوری وجود اختیار به معنای هرج و مرج نیست و افراط نمی تواند 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 در خصوص 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 بر پایه 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 خیره 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. هر چند که اعضای تیم بر اصول و هدفهای تعیین شده فرایند توافق داشته باشند، باز هم بنا به علل مختلف از قبیل تفاوتهای شخصیتی، دیدگاههای گوناگون، در جهت 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

شکل ۱ - ساختار سازمانی فرایندی



یاری برسانند.

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 هر کدام 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

در نظام  
فرایند محور  
کارکنان می بایست  
دارای اطلاعات  
و اختیار  
تصمیم گیری گسترده  
باشند  
که این امر  
در ساختار سنتی  
گناهی نابخشودنی  
است

گسترش مهارت‌های اعضا بپردازند و همواره مطمئن شوند که آخرین دستاوردهای حوزه کار خود را مورد توجه قرار داده‌اند.

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 می‌رسیم که با راهنمایی مدیر یا «صاحبکار» پشتیبانی مربی به کار سرگرم هستند. شکل (۱) این مطلب را بهتر بیان می‌کند.

بی‌تردید این شکل هیچ شباهتی به نمودار سازمانی سنتی ندارد و اصلاً یک نمودار سازمانی نیست. جستجوی ارتباطات هر می‌مسئولیت، قدرت و اختیار در این تصویر ما را به جایی نمی‌رساند و تنها نشان می‌دهد که منابع چگونه گرد هم می‌آیند تا ارزشی مشتتری پسند به بار آورند. بنابراین، خود کسب و کار را نمایش می‌دهد و نه روش اداره آن را.

بردارهای افقی نشانگر فرایندهای سازمان هستند که ارزش آفرینی را به عهده دارند و دوایر نشان دهنده مراکز خبرگی هستند که افراد در آنها توانمندیهای خود را افزایش می‌دهند و از همان راه پاداش و انگیزه می‌گیرند. بردارهای عمودی چگونگی ارتباط تیم‌های فرایندی با مراکز خبرگی را به نمایش می‌گذارند. هنگام پیوستن یک مهندس جدید به سازمان نام او در مرکز خبرگی مهندسی ثبت می‌شود. پس از آماده شدن، به فرایند یا فرایندها مامور می‌شود و به صورت یکی از اعضای تیم درمی‌آید. توجه دارید که عضویت فرد در مرکز خبرگی تقریباً دائمی و در تیم‌ها موقتی است. حال سوال اینجاست که این نمودار چه فرقی با نمودار ماتریسی یا پروژه‌ای دارد؟ در نمودار پروژه‌ای ممکن است رؤسا دیدگاهها و برنامه‌های متناقضی داشته باشند و لسی در نمودار فرایندی همه به دنبال یک نتیجه اند و حصول به نتیجه نهایی و مسئولیت از آن کارکنان حرفه‌ای است و بقیه پشتیبانان (صاحبکار و مربی) در این راه تنها به ایشان کمک می‌کنند.

### چالشهای فراوی سازمانهای جدید

پایان کار نمودار سازمانی و بدورد 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 می‌دهند. نبود شکلی ثابت، نبود خطوط فرماندهی مستقیم و آشکار، و روشن نبودن

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 می‌دهند. 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 نمی‌داند. 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.

### ساختار سازمانی

همان گونه که ذکر شد کارهای فرایندی به تشکیل تیم‌های مناسب نیازمند است ولی این سوال مطرح می‌شود که جای این تیم‌ها در ساختار سنتی کجاست؟ در نظام فرایند محور، کارکنان می‌بایست دارای اطلاعات و اختیار تصمیم‌گیری گسترده باشند و این دیدگاه در ساختار سنتی که نیاز به سرپرستی را قانون طبیعت می‌داند، گناهی نابخودنی 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 می‌دهند اشاره شد و اینک باید به گروهها و کسانی که امر آموزش اصلی و پایه‌ای را به عهده دارند بپردازیم. توجه دارید که این گروهها تیم نیستند زیرا تیم گروهی است که صاحبکار فرایند یا مدیر، رهبری می‌کنند. می‌توان این بخش را مرکز خبرگی نامید. مراد از مرکز خبرگی دسته‌ای از کارکنان سازمان است که مهارت و حرفه ویژه‌ای دارند. برای روشن شدن مطلب باید به این نکته اشاره داشت که فرایند محوری اداره‌های وظیفه‌ای پیشین را به دو بخش تقسیم کرده است: تیم فرایندی یعنی جایی که کار انجام می‌شود و مرکز خبرگی یعنی جایی که افراد پرورش و مهارت کسب می‌کنند و بازدهش مهندسانی است که خود طرحها و نقشه‌های مهندسی را می‌آفرینند و در تیم‌های فرایندی به کارهای ابتکاری فراوان می‌پردازند.

در مرکز خبرگی کوشش می‌شود تا مهارتها در بالاترین و بهترین حد ممکن گسترش یافته و تکمیل شوند. یک یا چند مربی در مرکز گماشته می‌شود تا به

**کارهای ساده در سازمانهای فرایند محور حالت پیچیده و گسترده‌ای به خود می‌گیرند که تنها سرپرستی بنیادین را طلب می‌کنند**



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 - همر، مایکل، فراسوی مهندسی دوباره، ترجمه دکتر عبدالرضا رضایی نژاد، انتشارات استان تهران ۱۳۷۸
- ۲ - همر، مایکل و جیمز جمپی، طرح ریزی دوباره شرکتها، ترجمه ایرج یاد، تهران ۱۳۷۷
- ۳ - زاهدی، شمس السادات، تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم ها، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، تهران ۱۳۷۸
- ۴ - اف دراکر، پیتر، 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 یسانولی، تهران، ۱۳۸۰
- ۷ - همر، مایکل و جیمز جمپی، مهندسی دوباره شرکتها، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، انتشارات موسسه فرهنگی رسا، تهران، ۱۳۷۹
- ۸ - جمپی، جیمز، طرح ریزی دوباره مدیریت، دستور کار رهبری نوین، ترجمه ایرج یاد، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران، ۱۳۷۷
- ۹ - منابع اینترنت: سایت [www.processrenewal.com](http://www.processrenewal.com)

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 خیره، ممکن است با هم برخورد منافعی 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 خیره تیم را از دست بدهند. از سوی 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. در چنین برخورد و اختلافی حق با کیست؟ صاحبکار که در پی منافع کوتاه مدت فرایند خود است و یا مربی که هدف گسترده تر و درازمدت تری را در نظر 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 در نظر 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.

### 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 موردشناسایی 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

### در سازمانهای فرایند محور مفهوم سنتی سرپرست و مدیر از بین می رود

- 10 - PLOWMAN, BRIAN, ACTIVITY BASED MANAGEMENT: IMPROVING PROCESSES AND PROFITABILITY, GOWER PUBLISHING LIMITED, 2001.
- 11 - DAVENPORT, T. AND SHORT, J. THE NEW INDUSTRIAL ENGINEERING, SLOAN MANAGEMENT REVIEW, VOL.31, NO 4, 1990.
- 12 - HARRISON, D. AND PRATT, M, A METHODOLOGY FOR REENGINEERING BUSINESS, PLANNING REVIEW, MARCH 1993.
- 13 - BARRETT, J, "PROCESS VISUALIZATION", INFORMATION SYSTEM MANAGEMENT, 1994.
- 14 - KETTINGER, W. TENG, J. AND GUHA, S., BUSINESS PROCESS CHANGE, MIS QUARTERLY, MARCH 1997.

- مصطفی جعفری: عضو هیئت علمی دانشگاه علم و صنعت
- پیمان اخوان: کارشناس ارشد صنایع دانشگاه علم و صنعت