

از ساختار تا فرایند

چشم اندازی از یک سازمان فرایندگرا



منبع: اینترنت

مترجم: الهوبردی حبیب پور
ALHABIBPOOR@YAHOO.COM

چکیده

مدت زمان زیادی است که موضوع طراحی سازمان، تحت الشعاع نگرش وظیفه ای به سازمان است. براساس این دیدگاه، سازمانها به عنوان سلسله مراتبی از اختیار و کنترل در نظر گرفته می شوند. اما مفاهیم متداولی از قبیل کیفیت فراگیر (TQM, TQC) و مهندسی مجدد (BPR) می توانند به عنوان کوششی برای فائق آمدن بر نگرش وظیفه ای سنتی و تمرکز بر فرایندهای کسب و کار به جای ساختار سازمان، مورد توجه قرار گیرند. با وجود این، نتایج حاصل از به کارگیری برنامه های کیفیت فراگیر و مهندسی مجدد نشان می دهد این ایده اساسی که سازمانها یک ساختار باشند نه مجموعه ای از فرایندها، واقعاً تغییری نکرده است. هرچند تیم های کاری جایگزین بخشهای وظیفه ای شده و سطوح سلسله مراتب سازمانی حذف می شوند، اما با وجود این به نظر می رسد، هنوز هم در طراحی سازمان بر روی طراحی ساختار تاکید می شود.

مقدمه

بیش و شناخت روبه رشدی در بین رهبران شرکتهای وجود دارد که در بازارهای جهانی و با توجه به تغییر نیازهای مشتریان و ارتباطات سریع دیگر مفاهیم سنتی سازماندهی، تقسیم کار و مدیریت قابل استفاده نیست. استقبال از تغییر و دگرگونی، با به کارگیری رویکردهای شناخته شده ای چون: مهندسی مجدد، کایزن (بهبود مستمر ژاپنی) و کیفیت فراگیر بر این فرض اولیه مبتنی هستند که سازمانها باید مجدداً بر وظیفه اصلی خود، یعنی

تامین نیازهای مشتریان تمرکز کنند. (همروشمایی ۱۹۹۳، داونپورت ۱۹۹۳ و کریچ ۱۹۹۴).

هرچند که، ابزارهای دستیابی به این فرض، بین رویکردهای فوق متفاوت است، لیکن همه آنها در تمرکز بر فرایندها به جای وظایف، اشتراک دارند. با وجود این، در طراحی مجدد سازمانی، سازمان جدید هنوز مجموعه ای از روابط ساختاری است تا شبکه ای از فرایندها، حذف سطوح سلسله مراتب سازمانی، ایجاد تیم ها و توانمندسازی کارکنان به خودی خود موجب تغییر تمرکز از ساختار به فرایند نخواهد شد.

رویکرد این مقاله، فراهم آوردن مباحث و دلایلی برای تاکید بر به کارگیری فرایندهای سازمانی به جای اجزای ساختاری سازمانهاست. روشی برای بررسی سازمانها به عنوان مجموعه فرایندهای دیالکتیک (استدلالی)، سلسله مراتبی و فرایندهای یکپارچه معرفی خواهد شد و نتایج این ایده برای طراحی سازمان با در نظر گرفتن تأثیرشان بر جنبه های مختلف فرایند طراحی سازمانی مورد بحث قرار خواهد گرفت. با وجود این، لازم به ذکر است که این مقاله، یافته هایی را که هنوز به وسیله استانداردهای جامعه علمی اثبات نشده اند، ارائه نمی کند. بلکه یافته های آن باید به عنوان یک ایده دوراندیشانه در مورد چگونگی طراحی سازمانها بر مبنای فرایند و تلاش برای گرفتن بازخورد تجربی و نظری که عملی بودن ایده های ارائه شده را مدنظر قرار

می دهد، مورد توجه قرار گیرد. در ادبیات (مبانی تئوریک) تفاوت بزرگی بین فرضیه و شواهد وجود دارد. بیشتر آنچه ما درباره سازمانها می دانیم یا اعتقاد داریم، برگزیده و منتخبی از اجماع و تجربه عملی مدیران است. بخش بزرگی از این آگاهی و دانش، مورد بررسی دقیق و موشکافانه علمی قرار نگرفته است. با وجود اظهار نظرهای زیاد در مبنای تئوریک، شواهد و مدارک کمی از طریق استانداردهای متداول علمی، برای تایید اینکه این اظهارات، واقعا در دنیای واقعیت موجود است، وجود دارد.

زمینه

از زمان به کارگیری اصول تقسیم کار (آدام اسمیت، ۱۷۷۶) در علم اداره، فرضیه های منطقی مشابهی درباره اینکه چگونه سازمانها باید بدون توجه به محیط رقابتی و صنعتی سازماندهی شوند، ارائه شده است. براساس نگرش وظیفه ای به سازمان، فعالیتهای وظیفه ای به جای فعالیتهای منطقی مرتبط، به صورت بخشهای سازمانی وظیفه ای، تجمیع و گروه بندی شده اند. این ایده به ایجاد گروهی از متخصصان منجر شده است که هر کدام از آنها بر وظایف عملکردی محدود خود تاکید می کنند. نتیجه این رویکرد وظیفه ای (تخصصی شدن وظایف) موجب طولانی شدن زمان ارائه محصول به بازار، افزایش هزینه های مبادله، تاخیر و کندی جریان کار و مسائل و مشکلاتی در تضمین کیفیت شده است. طی سالهای اخیر، مفاهیم متعددی برای

مسئولیت، برای مدیران وجود دارد. این معیارها مبتنی بر این فرض هستند که مدیریت فرایند، نیاز به ساختارهای پایدار و باثبات دارد. به عقیده نویسندگان مدیریت فرایند مزیت‌های مهمی را برای چشم پوشی از اجزای ساختاری سازمانها دارد و عمدتاً بر روی فرایندهایی تمرکز می‌کند که باید انجام شود. این دیدگاه توجه بیشتر به بازده سازمانی و ابزارهای رسیدن به آن را به جای توجه به خود سازمان، میسر می‌سازد و تحقق آن مستلزم تغییرات عمده‌ای در شیوه طراحی سازمانها، تقسیم کار، سیستم‌های پاداش، کنترل و غیره است.

بررسیهای مفهومی

به منظور فائق آمدن بر نقاط ضعف تمرکز بر ساختار به جای طراحی فرایند، ضروری است تمایز مشخصی میان دو عنصر فرعی سازمانها قائل شد. اریش کوسیول (ERICHKOSIOL) (۱۹۶۲) اقتصاددان آلمانی، بین «ساختار» و «سازمان کاری» تمایز قائل شده است. اگرچه کوسیول این تمایز را به عنوان یک «ترفند علمی» به منظور کاهش پیچیدگی تجسم سازمانها مورد توجه قرار داده است، لیکن مقیاس و ابزار مفیدی برای بررسی اجزای متفاوت سازمانهاست.

شکل شماره یک جریان کار یک سندرا طبق مقررات و رویه‌های ساختارهای سازمانی رسمی و فرایند کار به ترتیب تشریح می‌کند. همان طوری که در شکل شماره یک

می‌توان دریافت، تعداد تعاملات در ساختارهای سلسله مراتبی و قوانین و مقررات مربوط به سرپرستی - زیردستی به طور قابل ملاحظه‌ای بیشتر از تعاملات واقعی است. از دیدگاه فرایندی، هدف از طراحی سازمان، تمرکز بر «کار عملی» است. بنابراین، میزان کار نظارت و سرپرستی کاهش می‌یابد.

به عنوان مثال، داوینپورت (۱۹۹۳) و گروه گارتنر (۱۹۹۳) در سمینارها و ادبیات اخیر مدیریت تغییر، فرایندهای سازمانی را به عنوان مجموعه‌ای از فعالیتهای به هم پیوسته و متوالی (زنجیره‌ای)، که بر روی ساختار وظیفه‌ای فعلی قرار می‌گیرد، تشریح کرده‌اند.

البته می‌توان فراتر از این رفت و یک مدل فرضی ارائه کرد که در آن سازمانها تنها براساس فرایندهای سازمانی طراحی می‌شوند. این

سنتی ارتباط از بالا به پایین را همانند جریان توالی فعالیت‌های وظیفه‌ای، مورد انتقاد قرار داده و در مقابل، مدلی برای یک سازمان شبکه‌ای سازگار ارائه کرده‌اند. با وجود این، هیچ کدام از پیشنهادها به اشکال سازمانی خاصی که برای تحقق سازمانهای شبکه‌ای لازم است، اشاره نمی‌کنند. هدف این مقاله ارائه یک مدل مفهومی برای طراحی سازمان براساس فرایندها به عنوان واحدهای اساسی سازمانی است.

تجزیه و تحلیل فرایندها و طراحی ساختارها

اکثر مفاهیم متداول تغییر از قبیل مهندسی مجدد فرایندها و مدیریت زمان، ادعای می‌کنند

**حذف سطوح سلسله مراتب
سازمانی، ایجاد تیم‌ها و
توانمندسازی کارکنان به
خودی خود موجب تغییر
تمرکز از ساختار به فرایند
نخواهد شد.**

که به جای ساختار، بر فرایندهای سازمانی تمرکز دارند. این ادعا که این مفاهیم در سطح مفهومی، براساس فرایندها هستند، تا حدودی درست است. اما، هنگامی که به نتایج پروزه‌های بهبود فرایند نگریسته می‌شود، اغلب می‌توان به این نتیجه رسید که اشکال سازمانی طراحی شده، هنوز هم از اجزای ساختاری تشکیل شده است. این تفاوت بین مراحل تجزیه و تحلیل و طراحی مجدد می‌تواند به عنوان یک مانع اصلی برای اجرای موفقیت آمیز اشکال سازمانی باشد که کاملاً براساس فرایندهای کسب و کار هستند. در پروزه‌های تغییر فرایندگرا، معیارهای متعددی چون حذف سطوح سلسله مراتب سازمانی، ایجاد تیم‌های توانمند و گسترش حیطه

تغییر سازمانی ارائه شده است که فرایندهای کسب و کار را به عنوان مبنای مفهومی برای طراحی سازمان مورد توجه قرار می‌دهند. مثال متداول در این زمینه، مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار است که در آن آسیبهای سازمانی از طریق تاکید بر فرایندهای اصلی سازمانی، یعنی فرایندهایی که برای مشتریان داخلی و خارجی ارزش افزوده ایجاد می‌کنند، تشخیص و رفع می‌شود. با نگاهی به جهت‌گیریهای اخیر در فناوری اطلاعات، می‌توان فناوریهای را که به منظور پشتیبانی از جریان کار و بهبود مشارکت و همکاری در داخل گروه‌های کاری ایجاد شده‌اند، مشاهده کرد. در بررسی فرایندهای تولید کالا مشاهده می‌شود که طی سالهای متمادی رویکرد فرایندگرا به کار رفته و به طور مستمر از زمان دوران هنری فورد، جریانهای کاری در طول خط مونتاژ روش غالب تولید کالا بوده است. بنابراین، مهم است خاطر نشان شود که رویکرد فرایندی در طراحی سازمان، به کارگیری رویه‌های تولید در عمل و اجرا نیست. با وجود این، تعداد زیادی از محققان و دانشمندان این رویکرد را پذیرفته‌اند. وقتی که به نحوه سازماندهی تولید کالا نگریسته می‌شود، علی‌رغم رویکرد فرایندی، فرایندها به منظور کنار هم قرار دادن قابلیت‌های وظیفه‌ای متعدد، طراحی شده است. به منظور اداره کردن جنبه‌های تعامل بین عناصر فرایند، تمرکز بر عدم وابستگی بوده که این امر از طریق یکپارچه کردن، نهادینه شده است.

از اواسط دهه ۱۹۸۰ ایده جدیدی در مورد فرایندهای تولید به وجود آمده که بخشی از آن از افزایش انطباق با مدیریت کیفیت فراگیر و بخشی از آن از طریق تلاش برای کاهش هزینه‌ها ناشی شده است. در اواسط دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ تغییرات روزافزون و پرشتاب محیطی، تاثیر قابل ملاحظه‌ای بر شیوه‌های اداره و مدیریت سازمانهای بازرگانی داشته است.

به منظور فائق آمدن بر محدودیتهای اشکال موجود سازمانی، نگرشهای جدید متعددی به منظور سازماندهی سازمانها ارائه شده است. راکارت و شورت (۱۹۹۱) سازمانهای شبکه‌ای را به عنوان یک راه حل ممکن برای این مسئله مطرح کرده‌اند. نظر مشابهی توسط بوش و فرومن در سال ۱۹۹۱ ارائه شده است. آنها مدل

انتخاب وجود دارد: یا افراد می توانند براساس مدت زمان عضویت سازمانی شان (سابقه خدمت) و یا براساس پست های موقتی که آنها در حال حاضر در فرایند دارند، پاداش بگیرند. در هر صورت، گزینه اول اشناساره می کند که تجربه و شایستگی موضوعی مربوط به سن است و به طور خودکار افزایش می یابد، از این رو، در کارکنان هیچ انگیزه ای برای کسب دانش و بالابردن شایستگی وجود ندارد. در حالی که، یک عامل ضدانگیزشی برای توسعه مستمر شایستگی است که لازمه محیطهای پویاست. زیرا پاداشها می بایست با مسئولیتهای کارکنان و تعهدشان به اهداف سازمانی مرتبط باشند. طبیعی است که ساختار پاداش باید براساس انتصابهای فعلی باشد. این ممکن است به یک ساختار پاداشی منجر شود که در آن یک پاداش پایه ای برای همه کارکنان در نظر گرفته می شود، اما توزیع همه پاداشهای اضافی باید براساس پست هایی صورت گیرد که در درون فرایند وجود دارد. با توسعه مستمر شایستگی، ممکن است در داخل شبکه فرایند اجازه داده شود، فرد به پست های بالاتر از پست های همتراز دست یابد.

یک رویکرد روش شناسی در مورد رتبه بندی کارکنان، به وسیله نادلر و گریستن (۱۹۹۲) ارائه شده است. این نظریه از ۱۳ مرحله تشکیل شده است که از شناسایی یک شغل یا گروه مشاغل شروع می شود و علی رغم اینکه در اصل برای کارکنان اجرایی به وجود آمده، به نظر می رسد. برای تطبیق مهارت فرد با نیازهای شغلی، یک رویکرد عملی باشد.

گروههای شایسته: از آنجایی که اعضای سازمانی به واحدهای سازمانی از پیش تعریف شده تعلق ندارند و فرایندهای اجراشده تا اندازه ای که به موجودیت آنها مربوط می شود، در داخل سازمان پایدار نیستند، باید اشکال سازمانی جدیدی به وجود بیایند تا عضویت سازمانی را تعریف کنند. به نظر می رسد به کارگیری گروههای شایسته برای این امر مناسب باشد. در واقع، خزانه های شایستگی، همه اعضای سازمانی را در بر می گیرد و برای آموزش و پرورش کارکنان به عنوان یک واحد مهم و اساسی استفاده می شود. این موضوع مفهوم سازمان را به عنوان

می شود. ممکن است فرد تعیین شده برای پست واجد شرایط باشد یا نباشد. از آنجایی که این انتصابها موقتی هستند و به وسیله چرخه زمانی فرایندها تعیین می شوند، مسلم است که پست ها از قبل به وسیله افرادی که صلاحیت و شایستگی برای یک دوره زمانی پیش بینی نشده را ندارند، اشغال نمی شوند. این امر پدیده مشترکی است در «ارتقای تدریجی (پیوسته و مداوم)» افرادی که انتظاراتی را که از آنها وجود دارد برآورده نمی کنند، با انتخابهای موقتی، این مشکل از بین می رود. افرادی که قادر یا مایل به برآوردن نیازهای مربوط به پستشان نیستند، به دلیل رقابت بین نیازهای فرایند و نیمرخ مهارت افراد برای پستهایی که بالاتر از توانایی آنها

به منظور فائق آمدن بر نقاط ضعف، تمرکز بر ساختار به جای طراحی فرایند، ضروری است تمایز مشخصی میان دو عنصر فرعی سازمانها قائل شد.

است، انتخاب نمی شوند.

سیستم های پاداش و نیمرخ مهارتی: به منظور اطمینان از شایستگی افرادی که به پست های فرایند انتصاب شده اند، نیمرخ مهارت فرد باید متناسب با شایستگیها و صلاحیتهای لازم برای آن پست در داخل فرایند باشد. هر چند که ممکن است مطلوب باشد، اجازه داده شود افرادی با تواناییهای بالقوه برای پست های انتخاب شوند که بالاتر از شایستگیهای فعلی آنهاست. از این رو، توسعه شایستگی و مهارت افراد یک الزام ضروری برای یکپارچه کردن یادگیری سازمانی و بهبود مستمر عملکرد فرایند است. به خاطر ماهیت موقتی پست ها، سیستم های مرسوم و معمول پاداش، قابل استفاده نیستند. در مقابل، دو گزینه برای

سازمان به فعالیتهای وظیفه ای مشابه به جای فرایندهای دارای ارزش افزوده است که اغلب به استقلال بخشی و ایجاد بازده وظیفه ای منجر می گردد.

بنابراین، ساختار به سمت «خود هدفی» گرایش پیدا می کند. مانند یک موسسه ای که تاکید اصلی اش بر حفظ وضعیت فعلی ساختارهای مبتنی بر قدرت و کنترل است. در درون این سازمانها، پیشرفت شغلی کارکنان سازمان از طریق پست رسمی فرد در سلسله مراتب سازمانی تعیین می شود نه براساس تاثیر افراد در ایجاد ارزش افزوده، مهارتها و تعهد به محقق شدن اهداف. علاوه بر این، ارتقا یک طرفه است، یعنی از پایین با بالاست.

همان طوری که، در «اصل پیتز» تشریح شده است، این امر ممکن است به ارتقای فرد تا سطح بی کفایتی منجر شود. بدین معنی، که یک شخص در سطوح سلسله مراتب سازمانی تا سطحی ارتقا می یابد که انجام فعالیتها و وظایف خارج از تواناییهای اوست. انتصاب شغلی: به منظور اجتناب از نهادینه شدن روابط ساختاری موجود در سازمان به نظر می رسد انتصاب موقت افراد در فرایندها، رویکردی عملی باشد، چرا که تمرکز بر عملکرد فرایند به جای پست های وظیفه ای. سازمان را در وضعیت تغییر دائمی و تکوین ساختار نگه می دارد، یعنی اینکه تصویر شبکه فرایند در یک نقطه زمانی خاص، به طور دائم بر مبنای ارزشیابی مستمر و مجدد فرایندهایی که به تحقق اهداف سازمانی کمک می کنند و تعالی فرایند براساس یادگیری سازمانی فرایند، تغییر می کند.

هر چند رویکرد فرایندی به سازمانها، ساختار رسمی را نادیده می گیرد، اما نیاز به هماهنگی در درون یک فرایند همانند تعامل بین فرایندها، همچنان باقی می ماند.

با وجود این، این اختیار به طور رسمی براساس حیطه نظارت تعیین نمی شود، بلکه براساس پستی است که به طور موقتی در درون فرایند سازمانی تعیین شده است. این پست ها برای افراد براساس نیمرخ مهارتهای شخصی، تواناییها و تعهد به اهداف فرایند تعیین می شوند. با تعیین موقت پستها برای افراد در درون فرایندها، ارزیابی مستمر عملکرد، براساس عملکرد مورد نیاز فرایند، میسر

دیدگاه خدمت

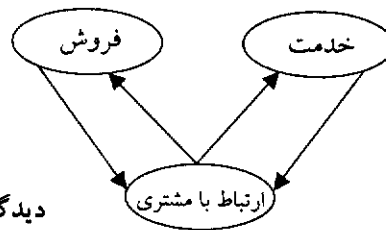
▪ ارتباط با مشتری به عنوان یک فرایند فرعی؛

▪ بهینه سازی فرایند خدمت

دیدگاه فروش

▪ ارتباط با مشتری به عنوان یک فرایند فرعی؛

▪ بهینه سازی فرایند فروش



دیدگاه ارتباط با مشتری

▪ یکپارچگی در داخل دو فرایند؛

▪ منابع مشترک

شکل ۲ - نگرشهای فرایند

نهادی دربر می گیسورد که به طور آگاهانه همقطار مدار است. جایی که مافوق و زیر دست بودن از طریق پست واقعی داخل فرایند که فرد اخیرا به آن انتصاب شده تعیین می شود. در واقع با تعلق افراد به گروه (خزانه)، افراد به طور موقتی به پست های فرایند منصوب می شوند و پس از اتمام ماموریت شان به گروه (خزانه) بر می گردند. در حالی که نیاز به استمرار در تصمیم گیری استراتژیک، تعریف خط مشی و غیره وجود دارد.

با وجود این، این موضوع برای همه اعضای سازمان قابل اجرا نیست. گروه کوچکی از اعضای ستاد اجرایی عالی سازمان، به منظور اطمینان از شرایط لازم برای استمرار چرخه فوق باید کنار گذاشته شوند.

رشد و تکامل فرایند: سازمانهای زیادی برای کاهش مدت زمان ارائه محصول به بازار، مشغول توسعه و بهبود تولید با استفاده از به کارگیری «مهندسی همزمان» به عنوان ابزار برای کاهش مراحل انتظار موجودیتهای وابسته به هم در درون سازمان و یکپارچه کردن فعالیتهای سازمان در راستای زنجیره ارزش افزوده شرکت، در تلاش هستند.

این یکپارچگی که به وسیله لارش و لارنس در سال ۱۹۶۷ بیان شده، فرصتهایی را

به دست آید. در صورتی که نمونه اولیه و اصلی ستاده فرایند اصلی با نیازها و الزامات مشتریان هماهنگ بوده و در طول بهبودهای بعدی فرایند، این سازگاری به خوبی حفظ شود.

این مفهوم می تواند به عنوان «تکامل دیالکتیک فرایند» مورد بررسی قرار گیرد و با مفهوم توسعه تدریجی سیستم که در مهندسی نرم افزار به طور گسترده ای مورد استفاده قرار می گیرد، قابل مقایسه است. با وجود این، یک تفاوت اساسی با آن دارد. در حالی که توسعه تدریجی به صورت بخش بخش (سلولی) است، بدین معنی گروههای سیستم در سراسر فرایند ایجاد و توزیع شده اند، نگرش تکاملی نتایج اولیه را در توسعه همه جانبه فرایند به عنوان مبنایی برای مشارکت و سازگاری بیشتر به کار می برد.

سازگاری هدف: جنبه دیگری که هنوز در مورد آن بحث نشده است، مبنایی است که براساس آن فرایندها تجزیه (از هم جدا) و به ترتیب یکپارچه شده اند. در سازمانهای سلسله مراتبی، تشابه وظایف عامل تعیین کننده است. اما به نظر نمی رسد این اصول در یک سازمان فرایندی قابل استفاده باشد. زیرا فعالیتهای متنوعی در داخل فرایند انجام می شود. به نظر می رسد استفاده از سازگاری هدف به عنوان

برای کاهش زمان مورد نیاز از طراحی تا توزیع محصول، بهبود کیفیت با توجه به انطباق آن با نیازهای مشتری و کاهش هزینه را فراهم می کند. اگرچه این مفهوم، در اصل در مورد یکپارچگی و وظیفه ای بیان شده است، به نظر می رسد در مورد سازمانهای فرایندی هم قابل استفاده باشد.

بامدنظر قراردادن نیازها، ظرفیتهای و نتایج تعامل فرایندها در بررسی مجدد آنها به شکل مستدل فرایندهای توسعه ای تکراری می تواند حذف شود.

این موضوع در عمل می تواند از طریق تعریف علایم تعامل و تبادل محقق شود. به عبارت دیگر، در مواقعی که ستاده های فرایندهای مقدماتی به فرایندهای وابسته منتقل می شود. بنابراین مبنایی را برای فعالیتهای مرحله اولیه خودشان فراهم می سازد و از این طریق نیاز به محقق شدن ستاده نهایی قبل از انتقال آنها به فرایند بعدی را کاهش می دهد.

ستاده یک فرایند فرعی به طور متوالی در داخل ستاده فرایندهای وابسته ادغام می شود تا اینکه به عنوان بخشی از ستاده فرایند اصلی در می آید. چون این نتایج اولیه به سرعت در سراسر کل شبکه فرایند گسترده می شود، نمونه اولیه ستاده نهایی فرایند اصلی می تواند سریعتر

سازمان فرایندگرا؛

- نقشهای متغیر اعضای سازمانی؛
- فناوری اطلاعات برای پشتیبانی سازمانهای فرایندی.

با وجود این می توان ادعا کرد که باید به رویکرد فرایندی تجزیه و تحلیل و طراحی سازمان توجه بیشتری شود. زیرا این رویکرد، مکانیسم هایی را برای سازگاری بهتر سازمان با پویائیهای محیطی که از طریق جهانی شدن بازارها افزایش رقابت و تغییر سریع نیازهای مشتری تحمیل شده است فراهم می کند. □

منابع

- BUSH AND FROHMAN (1991), JOHN B. BUSH JR. AND ALAN L. FROHMAN, COMMUNICATIONS IN A "NETWORK" ORGANIZATION, IN: ORGANIZATIONAL DYNAMICS, AUTUMN 1991.
- CREECH (1994), BILL CREECH, THE FIVE PILLARS OF TQM: HOW TO MAKE TOTAL QUALITY MANAGEMENT WORKING FOR YOU, TRUMAN TALLEY BOOKS/DUTTON, PENGUIN GROUP.
- DAVENPORT (1993), T.H. DAVENPORT, PROCESS INNOVATION: REENGINEERING WORK THROUGH INFORMATION TECHNOLOGY, HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, BOSTON.
- EMERY (1969), JAMES C. EMERY, ORGANISATION PLANNING AND CONTROL SYSTEMS, MACMILLAN, NEW YORK.
- GARTNER GROUP (1993), GARTNER GROUP HANDOUTS, BPR SEMINAR STOCKHOLM.
- HAMMER & CHAMPY (1993), M. HAMMER & J. CHAMPY, REENGINEERING THE CORPORATION, HARPER BUSINESS.
- KOSIOL (1962), ERICH KOSIOL, ORGANISATION DER UNTERNEHMUNG, WIESBADEN.
- LAWRENCE & LORSCH (1967), P.R. LAWRENCE AND J.W. LORSCH, ORGANIZATION AND ENVIRONMENT: MANAGING DIFFERENTIATION AND INTEGRATION, HOMEWOOD.
- MARCH & SIMON (1958), J. MARCH AND H. SIMON, ORGANIZATIONS, WILEY, NEW YORK.
- NADLER & GERSTEIN (1992), DAVID A. NADLER AND MARC S. GERSTEIN, STRATEGIC SELECTION: STAFFING THE EXECUTIVE TEAM, IN: ORGANIZATIONAL ARCHITECTURE, DAVID A. NADLER ET AL., JOSSEY-BASS.
- ROCKART & SHORT (1991), JOHN F. ROCKART AND JAMES E. SHORT, THE NETWORKED ORGANIZATION AND THE MANAGEMENT OF INTERDEPENDENCE, IN: THE CORPORATION OF THE 1990'S, EDITED BY MICHAEL S. SCOTT-MORTON, OXFORD UNIVERSITY PRESS.
- SCHUBERT (1972), SCHUBERT, U., DER MANAGEMENT-KREIS. IN: MANAGEMENT FÜR ALLE FUHRUNGSKRAFTE IN WIRTSCHAFT UND VERWALTUNG, STUTTGART.
- TAYLOR (1911), FREDERICK TAYLOR, THE PRINCIPLES OF SCIENTIFIC MANAGEMENT, NEW YORK.
- WHITE (1994); TOM WHITE AND LAYNA FISCHER (EDS.), NEW TOOLS FOR NEW TIMES: THE WORKFLOW PARADIGM, FUTURE STRATEGIES INC.

این مقاله از سایت ذیل تهیه و ترجمه شده است:
WWW.INFORMATIK.GU.SE/KA1/PUB/STRUCTUR.E.PDF

حداکثر برسانند. در حالی که، تعامل با مشتری باید فعالیتهایش با آن دو فرایند اصلی هماهنگ باشد، به گونه ای که منافع فعالیتهایشان بین فرایندهایی که به تحقق اهداف کمک می کنند، تسهیم شود.

تفاوت بین آن دو دیدگاه در شکل ۲ برای افزایش عملی شدن دو فرایند اصلی، بیان شده است. باید توافقی برای برآورده کردن انتظارات متقابل بخشهایی که با یکدیگر مشارکت می کنند، وجود داشته باشد.

نتیجه گیری

در این مقاله چشم اندازی از سازمانی ارائه گردید که به جای ساختارهای سلسله مراتبی

یکپارچگی فرایند اجازه می دهد سازمان را مجموعه ای از فرایندها به عنوان یک کل به جای بخشهایی که در کنار هم قرار می گرفته اند، تصور کرد.

به طور مفهومی براساس فرایندها هستند. جنبه های مختلف یک چنین سازمانی و تاثیر آن بر طراحی سازمان مورد بحث قرار گرفت.

با وجود این، موضوعهای مختلف و متعددی به خاطر پیچیدگی موضوع و فسادان تئوری مانند بررسیهای تجربی، باید نادیده گرفته می شد. مطالعات تئوریک این مقاله نشان می دهد که باید تحقیق بیشتری انجام شده و تجربه بیشتری کسب شود. به منظور فائق آمدن بر کاستیهای رویکردهای موجود و ارائه تعریف و داشتن مبانی قوی در این زمینه در مطالعات آتی موضوعهای ذیل می بایست مورد بررسی قرار گیرد:

- توزیع مسئولیت؛
- چگونگی حرکت از سازمان بوروکراتیک به

عامل تعیین کننده، روش عملی تری برای تجزیه و یکپارچه سازی در سازمان فرایندی (فرایندگرا) باشد. بدین معنی که فرایندها براساس ظرفیت و توانایی شان برای تحقق اهداف با یکدیگر مرتبط می شوند. براساس ویژگیها و خصوصیات فرایندهای مورد نظر، این اهداف ممکن است از لحاظ ماهیت هم کیفی باشد و هم کمی. این موضوع می تواند از طریق بررسی اهداف کیفی فروش - خدمت و فرایند ارتباط با مشتری تشریح شود:

هدف فروش: ارائه محصول، راه حلی برای مشکلات مشتریان است. این امر می تواند از طریق ایجاد و حفظ روابط نزدیک و صمیمی با مشتریان موجود و بالقوه محقق شود. زیرا بدین وسیله شرکت علاقه و توجه خود را به مشکلات مشتریان نشان می دهد.

هدف خدمت: از طریق ارتباط نزدیک و صمیمی با مشتری می توان یک خدمت عالی فراهم کرد. زیرا با آگاهی از موقعیت و وضعیت ویژه مشتریان می توان به سرعت به نیازهای خدمتی آنها پاسخ داد.

هدف ارتباط با مشتری: حفظ روابط نزدیک و صمیمی با مشتریان.

مسلم است که هر دو فرایند خدمت و فروش به روابط خوب با مشتری بستگی دارد. هدف فرایند ارتباط با مشتری، به نوبه خود زیرمجموعه ای از اهداف دو فرایند دیگر است. وقتی که سلسله مراتب فرایند را تجزیه می کنیم، بدین معنی است که نگرش از بالا به پایین داریم. بنابراین، فرایند ارتباط با مشتری از نظر دو فرایند اصلی یک فرایند فرعی به حساب می آید. در حالی که تجزیه و تحلیل یکپارچگی فرایند ارتباط با مشتری را یک فرایند ادغام شده در داخل دو فرایند اصلی نشان می دهد.

این موضوع می تواند به عنوان یک بازی مجموع صفر (ZERO-SUM) مورد توجه قرار گیرد. زیرا تعداد روابط ایجاد شده به وسیله تجزیه و یکپارچگی برابر خواهد شد. با وجود این داشتن یک نگرش از یک فرایند مفرد و ویژه، نتایج به نتیجه گیری متفاوتی منجر خواهد شد. هر دو فرایند اصلی در صدد به حداکثر رساندن عملکرد خود هستند. به این معنی که منابع ارتباط با مشتری به شیوه ای به کار برده می شود که تحقق اهدافشان را به