

زمان تاکنون در بسیاری از بزرگترین سازمانهای جهان به کار گرفته شده و نتایج شگفت‌انگیزی را نیز ایجاد نموده است.

در یک دهه از عمر مهندسی مجدد ابزارها و متدولوژی‌های متعدد برای پیاده‌سازی مهندسی مجدد ابداع شده است. در تمام این متدولوژی‌ها سازمان بر اساس تفکر نظام‌گرا مورد تحلیل و بازنگری قرار می‌گیرد. در یک تفکر نظام‌گرا به جای تحلیل اجزای سازمان در قالب سیستم‌های مجزا و تکه‌تکه شده، سازمان به عنوان یک کل مورد کنکاش قرار می‌گیرد. در این صورت ضعف‌ها و نارسایی‌ها بیشتر از آن‌که به عملکرد هر عنصر سازمان به تنهایی مربوط باشد به عملکرد تعامل اجزا با یکدیگر مربوط خواهد بود.

برای شناخت نظام‌گرای سازمان سه مفهوم ساختار، فرایند و استراتژی در یک فرایند تحلیلی متعامل مورد بررسی قرار می‌گیرد. در تحلیل استراتژی، مقاصد کلان و مسیرهای رسیدن به مقاصد استراتژیک تحلیل می‌شوند. تحلیل فرایندها روزه‌ای برای شناسایی موانع عملیاتی موجود در تحقق استراتژی‌ها ایجاد می‌کنند و تحلیل ساختار بستری را که فرایندها بر روی آن اجرا می‌شوند مورد نقد قرار می‌دهد. تحلیل متعامل ساختار، فرایند و استراتژی بصیرت‌های

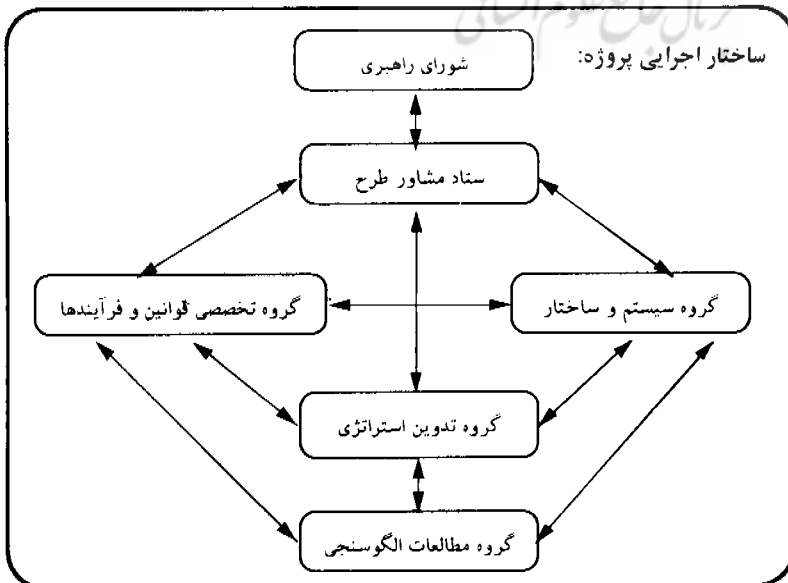


فرایندهای کلان توسعه بخش تعاون در ایران*

□ قسمت اول

پیشگفتار:

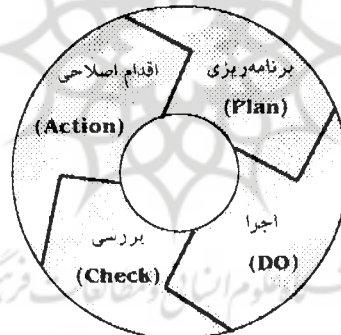
طرح مهندسی مجدد ساختار و فرآیندهای سازمانی (Business Process Reengineering. BPR) وزارت تعاون در پاییز ۱۳۸۱ با هدف بازنگری و تبیین مأموریت و ساختار وزارت تعاون توسط دانشگاه تربیت مدرس به مرحله اجرا درآمد. گزارش حاضر با عنوان فرآیندهای کلان توسعه بخش تعاون در ایران، دهمین گزارش از مجموعه نتایج مطالعاتی این طرح است. مهندسی مجدد مجموعه‌ای از اقدامات برای بازاندیشی و طراحی بنیادین فرآیندهای عملیاتی به منظور ایجاد بهبود و تسهیل در عملکرد سازمان است. مهندسی مجدد در سال ۱۹۹۰ توسط مایکل همر نظریه‌پردازی شد و از آن



تعریف حلقه PDCA در طراحی نمودار ایستا

در طراحی نمودار ایستای بخش تعاون از حلقه PDCA (برنامه ریزی^۱، اجرا^۲، بررسی^۳ و اقدام اصلاحی^۴) استفاده شده است. در این حلقه ابتدا برنامه ریزی (PLAN) در وضعیت فعلی انجام می شود و بعد از آن برای گذار از وضعیت فعلی اقدامات اجرایی (DO) برای تحقق برنامه ها صورت می پذیرد. در ادامه با بررسی وضعیت اجرای برنامه (Check) نقاط قوت و ضعف آن مشخص می گردد. در مرحله آخر اقدامات اصلاحی (Action) برای رفع نقاط ضعف و موانع موجود و اعمال آن در برنامه جدید انجام می شود.

در حقیقت با هر بار گردش این حلقه از وضعیت فعلی به وضعیت جدید وارد شده و مجدداً وضعیت جدید به عنوان وضعیت فعلی مورد بررسی قرار می گیرد. مراحل مختلف حلقه PDCA در شکل زیر نشان داده شده است:



برنامه ریزی

معمولاً هرگونه فعالیتی در ارتباط با بهبود، باید از برنامه ریزی در جهت انجام فعالیت های اساسی شروع شود و برای این کار تبیین مسائلی ریشه ای به طریقی سازمان یافته و استفاده از ابزارهای مناسب ضرورت دارد. تعیین اهداف اجرایی و اخذ تصمیمات لازم جهت چگونگی دستیابی به آن اهداف از الزامات اولیه است و به همین دلیل بررسی منابع موجود یا منافع قابل دسترس و تعیین اسناداردهای کار و برنامه های آموزشی از اقدامات اصلی در این مرحله به شمار می رود. این مرحله قدم نخست در حلقه PDCA می باشد.

لازم را برای شناسایی سازمان به صورت یک کل و طراحی دوباره آن به صورت کل فراهم می کند و یک گروه راهبردی متشکل از بالاترین مقام سازمان و مدیران ارشد سازمان یافته است. هر گروه براساس مأموریتی که برای آن تعریف شده است مطالعات خود را انجام و یافته های حاصل را در ستاد مشاور طرح به نقد و بررسی جمعی می گذارد.

فرایند اجرایی "طرح مهندسی ساختار و فرایندهای سازمانی وزارت تعاون" در دو فاز و ۱۳ مرحله انجام می شود. فاز اول اختصاص به تبیین رسالت و وجودی و چشم انداز وزارت تعاون دارد. هدف از این فاز بررسی دقیق جایگاه وزارت تعاون در چارچوب وظایف دولت، اصلاحات لازم در اساسنامه و تدوین چشم انداز ده ساله است.

فاز دوم مربوط به مهندسی مجدد فرایندها و اصلاح ساختار سازمانی وزارت تعاون است. هدف این فاز شناسایی فرایندهای خلاء و فرایندهای غیرضروری با توجه به رسالت جدید است. این فاز فرایندهای اصلی دوباره طراحی می گردند و ساختار جدید وزارت تعاون برای تحقق استراتژی ها و اجرای فرایندهای عملیاتی طراحی می گردند.

ماهنامه تعاون با هدف آگاهی و جلب دیدگاهها و نظرات کارشناسان و صاحب نظران از این شماره اقدام به چاپ گزارش مزبور می نماید و امیدوار است که خبرگان امر با مطالعه آن تحلیلیها و ارزیابی خود را به منظور تعامل دیدگاهها و تعاطی افکار برای این نشریه ارسال نمایند.

مقدمه

در این گزارش پس از معرفی حلقه PDCA، نحوه شناسایی فرایندهای خلاء نوع اول، دوم و سوم تشریح می گردد. آنگاه نمودار ایستای پیشنهادی بخش تعاون متناسب با استراتژی های توسعه تعاونیها ارائه می شود. در خاتمه این بخش نیز فرایندهای کلان توسعه تعاونیها با توجه به موضوعات مهم مطرح در این بخش ارائه شده و نقش فعالان تعاون در آنها مشخص می گردد.

اجرا

در این مرحله با توجه به زمینه سازیهای انجام شده در مرحله برنامه ریزی، فعالیت های مختلف انجام می شود و به ترتیب با گذار موفقیت آمیز از هر مرحله دستیابی به اهداف و رسالتها نزدیکتر می شود.

همانگونه که شناسایی مشکلات و تعیین اهداف و برنامه های اجرایی با مشارکت تمامی پرسنل صورت می گیرد. جهت تحقق برنامه ها نیز باید کلیه افراد در هر سطح سازمانی در آن درگیر شوند و این مستلزم درک دقیق برنامه هاست تا در اجرای آن نیز مشکلی پیش نیاید. در این مرحله لازم است تا تمامی پرسنل و افراد درگیر با سیستم به نحوه اجرای مراحل مختلف آشنا شده و به نوعی آموزشهای لازم را ببینند.

بررسی

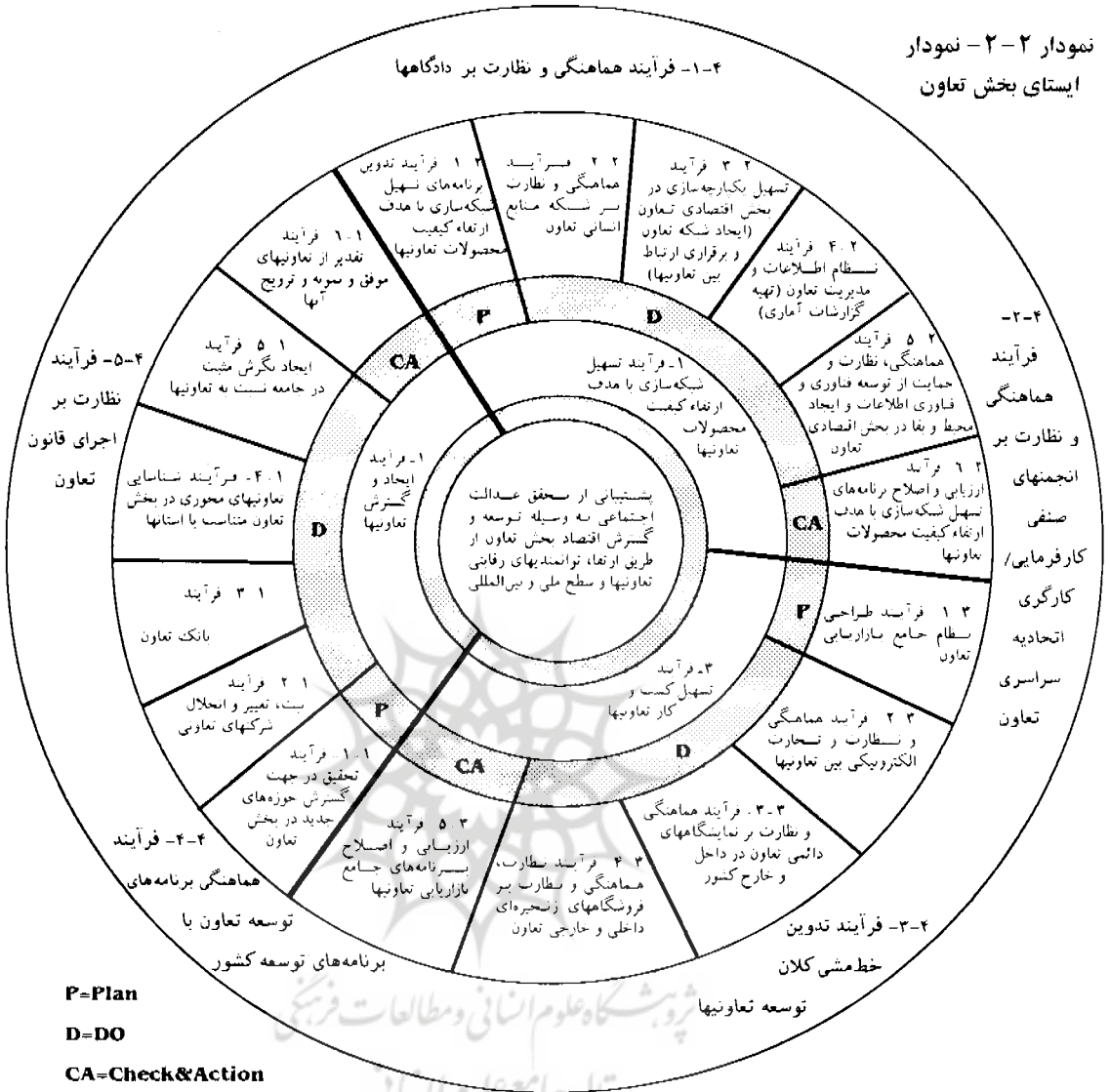
مهمترین مرحله در حلقه PDCA بررسی اقدامات انجام شده با توجه به میزان تأثیرات آنها در تحقق اهداف و رفع مشکلات است. در این مرحله بررسی نتایج اجرای برنامه ها آنقدر تداوم می یابد تا نهایتاً دستیابی به عوامل ریشه ای مسیر گردد. به طور کلی در مرحله بررسی، فهرستی از موانع و مشکلاتی که بر سر راه اجرای برنامه ها است، به دست می آید که در مرحله بعدی یعنی اقدام اصلاحی مورد استفاده قرار می گیرد.

اقدام اصلاحی

این مرحله به منظور استفاده از نتایج به دست آمده از مراحل قبلی صورت می پذیرد. در حقیقت هرگونه اقدام اصلاحی در گرو توجه به نتایج اقدامات قبلی است که باید در برنامه های جدید لحاظ گردد و خود نوعی تغییر در برنامه های قبلی و بهبود آن است.

خلاءهای فرایندی موجود در بخش تعاون

همانطور که پیش از این اشاره شد، نمودار ایستای بخش تعاون نموداری است که در مرکز آن مأموریت یا رسالت اصلی



بخش تعاون قرار دارد. با تبدیل رسالت و مأموریت اصلی این بخش به وظایف کلان (در لایه اول نمودار) لایه های مختلف نمودار ایستا شکل می گیرد. جهت شناسایی خلاءها و انواع آنها در بخش تعاون، فرایندهای کلی موجود در سطح سازمانها و مراکز مختلف مرتبط با بخش تعاون (وزارت تعاون، صندوق تعاون، مرکز آموزش تعاون، اداره کل تعاون استان تهران، سازمان مرکزی تعاون روستایی، اتاق تعاون، اتحادیه های تعاونی و...) استخراج و تجزیه و تحلیل و قرار شده از منظرگاه فراساختاری^۵ مورد بررسی قرار گرفته است، که در ادامه با توجه به این بررسیها و سایر مطالعات

انجام شده، یکسری فرایندهای اصلی فراساختاری (در لایه سوم و چهارم نمودار ایستا) پیشنهاد می شوند. به این ترتیب مشخص می شود که هر یک از فرایندهای موجود در راستای چه وظایفی (لایه اول نمودار) از بخش تعاون قرار دارند. به طور کلی نارساییها و خلاءهای موجود در بخش تعاون به سه دسته طبقه بندی می شوند. دسته اول از این خلاءها مربوط به فرایندهایی هستند که در فرایندهای جاری بخش وجود ندارند. این فرایندها همانطور که قبلا اشاره شد، بر اساس حلقه PDCA استخراج گردیده اند. در مورد شناسایی خلاءهای نوع اول در هر یک از وظایف کلی بخش

بخش تعاون قرار دارد. با تبدیل رسالت و مأموریت اصلی این بخش به وظایف کلان (در لایه اول نمودار) لایه های مختلف نمودار ایستا شکل می گیرد. جهت شناسایی خلاءها و انواع آنها در بخش تعاون، فرایندهای کلی موجود در سطح سازمانها و مراکز مختلف مرتبط با بخش تعاون (وزارت تعاون، صندوق تعاون، مرکز آموزش تعاون، اداره کل تعاون استان تهران، سازمان مرکزی تعاون روستایی، اتاق تعاون، اتحادیه های تعاونی و...) استخراج و تجزیه و تحلیل و قرار شده از منظرگاه فراساختاری^۵ مورد بررسی قرار گرفته است، که در ادامه با توجه به این بررسیها و سایر مطالعات

اقتصاد بخش تعاون از طریق ارتقاء توانمندیهای رقابتی تعاونیها در سطح ملی و بین‌المللی

لایه اول نمودار

همان‌طور که در لایه اول نمودار ایستا نشان داده شده است، مأموریت اصلی بخش تعاون به سه بخش مجزای «فرایند ایجاد و گسترش تعاونیها» و «فرایند تسهیل کسب و کار تعاون» تفکیک شده است. هر یک از این بخشها، فرایندهایی را در بر می‌گیرند که در لایه سوم نمودار نمایان شده است. این بخشها با توجه به خطوط استراتژیک مندرج در گزارش هفتم ارائه شده است.

لایه دوم نمودار

در لایه دوم نمودار ایستا حلقه PDCA (برنامه ریزی، اجرا، ارزیابی و اقدام اصلاحی) برای هر یک از وظایف اصلی یا فرایندهای اصلی پیشنهادی برای تحقق مأموریت و وظایف بخش تعاون ارائه شده است.

لایه سوم نمودار

در این لایه، فرایندهای اصلی پیشنهادی با توجه به مأموریت و وظایف بخش تعاون، حلقه PDCA و فرایندهای جاری بخش تعاون ارائه شده است. این فرایندها به تفکیک بخشهای «ایجاد و گسترش تعاونیها» «تسهیل شبکه سازی با هدف ارتقا کیفیت محصولات تعاونیها» و «تسهیل کسب و کار تعاون» به شرح زیر می‌باشد:

فرایندهای اصلی پیشنهادی بخش «ایجاد و گسترش تعاونیها»

۱- ۱ فرایند تحقیق در جهت گسترش حوزه‌های جدید در بخش تعاون

۱- ۲ فرایند ثبت، تغییر و انحلال شرکتهای تعاونی

۱- ۳ فرایند بانک تعاون

۱- ۴ فرایند محور قراردادن گونه‌های

تعاونی متناسب با استانها

۱- ۵ فرایند ایجاد نگرش مثبت نسبت

به تعاونیها

۱- ۶ فرایند تقدیر از تعاونیهای موفق و

نمونه و ترویج آنها

افقی و عمودی

- تقویت سیستم‌های کسب و کار بخش تعاون

- قطع تدریجی کمکهای مالی مستقیم و هدایت آن به سمت ایجاد سازمانهای سطح بالاتر مشاوره‌ای و آموزشی

- تمرکز بر حوزه‌های محدود با استفاده از مزیت ادغام عمودی

در ادامه با توجه به خطوط استراتژیک فوق، مأموریت و فرایندهای کلان توسعه تعاونیها در کشور در قالب نمودار ایستای فرایندی ارائه می‌گردد. آنگاه در ارتباط با هر فرایند، شناسنامه‌ای تهیه می‌شود که در آن چالشهای موجود، شرح فرایند، نقش سازمان APEX، نقش وزارت تعاون و نقش سایر فعالان در فرایند ارائه می‌شود.

نمودار ایستای فرایندهای کلان پیشنهادی بخش تعاون

جهت تعیین فرایندهای پیشنهادی بخش تعاون کشور، از نمودار ایستا استفاده شده است. با تبدیل مأموریت پیشنهادی این بخش به وظایف کلان و تبدیل این وظایف به فرایندهای اصلی، لایه‌های مختلف نمودار ایستا شکل گرفته است. بنابراین، نمودار ایستا ضمن ارائه مأموریت بخش تعاون، فرایندهای کلان و اصلی پیشنهادی در ارتباط با این مأموریت را ارائه می‌کند. در این نمودار که بیانگر وضعیت پیشنهادی می‌باشد، مأموریت اصلی بخش تعاون در مرکز و فرایندهای کلان و اصلی در لایه‌های بعدی قرار گرفته‌اند. نمودار ۲-۲ نمودار ایستای پیشنهادی بخش تعاون را نشان می‌دهد.

در ادامه به تفصیل طریقه رسم لایه‌های مختلف نمودار ایستای پیشنهادی بخش تعاون تشریح می‌گردد.

مرکز نمودار

جهت بررسی ساختار و فرایندهای اجرایی بخش تعاون لازم است تا تعریف دقیق و روشنی از مأموریت محوله به آن ارائه شود. براساس مطالعات به عمل آمده، مأموریت این بخش رامی‌توان به شرح زیر بیان نمود: **پشتیبانی از تحقق عدالت اجتماعی به وسیله توسعه و گسترش**

مشخص شده‌اند.

دسته دوم از خلاءها آنها می‌باشند که گرچه عنوان مربوط به آنها موجود است، ولی به طور کامل و جامع و به شکلی مناسب و با صرفه صورت نمی‌گیرند. برای شناسایی خلاء نوع دوم، در ارتباط با تک تک فرایندهای جاری بخش، بررسی‌های لازم انجام شد و نارساییهای مربوط به آن مشخص گردیده است. به عنوان مثال در لایه سوم نمودار ایستای پیشنهادی، فرایندی با عنوان «فرایند ثبت، تغییر و انحلال شرکتهای تعاونی» آمده است. با بررسی شرح فرایندهای شناسایی شده در این زمینه و مطالعه نمودار جاری مرتبط با آن در وزارت تعاون، مشخص گردید که فرایند مورد نظر دارای کاستی‌هایی می‌باشد. یعنی، درست است که چنین فرایندی در حال حاضر در سازمان جریبان دارد. اما دارای نواقصی می‌باشد که بایستی رفع شوند. این نوع فرایندها در نمودار ایستای پیشنهادی مشخص شده‌اند. در نهایت دسته سوم خلاءهایی هستند که اگر چه عنوان آنها موجود بوده و وظایفی هم برای آنها تعریف شده است، اما در راستای وظایف تعیین شده برای بخش تعاون نمی‌باشند و لذا باید از کل بخش حذف شوند. این نوع فرایندها در «نمودار ایستای جاری» در گزارش قبلی گروه فرایندها (گزارش پنجم پروژه) موجود بوده‌اند، ولی در نمودار فعلی حذف شده‌اند، نظیر فرایند «نظارت بر اجرای نظام نظارتی در ادارات کل استانها» که در وزارت تعاون صورت می‌گرفت. لیست این فرایندها به صورت جدولی در ادامه خواهد شد.

خطوط استراتژیک و راهکارهای پیشنهادی برای مدیریت ساختار تعاونی کشور

همان‌طور که در گزارش هفتم (گزارش استراتژی) از این مجموعه آمده است، خطوط کلی استراتژیک در راستای ایجاد فضای مساعد برای توسعه تعاونیها به شرح زیر می‌باشد: - تمرکز بر مدیریت بخش اقتصادی تعاون به جای مدیریت عناصر ساختار تعاون کشور

- تسهیل فرایند شبکه سازی و ادغام

توسعه تعاون با برنامه‌های توسعه کشور ۵-۴ فرایند نظارت بر اجرای قانون تعاون فرایندهای کلان توسعه تعاونیادار

ایران

به طور کلی می‌توان انتظار داشت که در یک محیط آزاد، ظهور تعاونیها و گروههای کوچک که عضوگر بوده و به صورت دموکراتیک کنترل می‌شوند، بیشتر است. چنین تعاونیهایی بیشتر مبتنی بر ساختارها و ارزشهای فرهنگی، اجتماعی سنتی می‌باشند. آنها از اصول کلی تعاون و تکنیک‌های مدیریتی مدرن به گونه‌ای استفاده می‌نمایند که همگام با جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کنند، باشد. عضومدار بودن تعاونیها و شگل‌گیری آنها برای ارضا نیازهای خاص اعضا بیانگر آن است که تعاونیها نباید به ابزاری در دست دولت‌ها برای پیگیری اهداف سیاسی، اقتصادی یا اجتماعی تبدیل شوند. تعاونیها از طریق بهبود وضع اقتصادی اعضا به توسعه ملی کمک می‌نمایند. براساس فرایندهایی که در ادامه ارائه می‌شوند، با توجه به تفکر فوق، حفظ فعالیت‌های حاکمیتی برای دولت و سپردن فعالیت‌های تصدیگری به جنبش تعاون می‌باشد. در ادامه با توجه به وظایف بخش تعاون در کشور، چالش‌های موجود در ارتباط با آنها ارائه شده و در راستای حل مشکلات، رفع چالش‌های مطرح شده و ترفیع موقعیت بخش تعاون، فرایندهایی ارائه می‌شود. سپس در هریک از فرایندهای ارائه شده وظیفه وزارت تعاون و وظیفه جنبش تعاون ارائه می‌گردد. بدین ترتیب، مجموعه وظایف محول شده به بخش دولتی و جنبش تعاون، نقش آنها را در رسیدن به جایگاه مطلوب تعاون در کشور مشخص می‌نماید. ادامه دارد

* برگرفته از گزارش دهم طرح مهندسی ساختار و فرایندهای سازمانی وزارت تعاون
پی‌نوشت‌ها:

1- plan

2- DO

3- Check

۴- فرایندهای فراساختاری، فرایندهایی هستند که در چند واحد سازمانی به صورت مشترک انجام می‌شوند. ●



فرایند اجرایی "طرح مهندسی ساختار و فرایندهای سازمانی وزارت تعاون" در دو فاز و ۱۳ مرحله انجام می‌شود. فاز اول اختصاص به تبیین رسالت وجودی و چشم‌انداز وزارت تعاون دارد. هدف از این فاز بررسی دقیق جایگاه وزارت تعاون در چارچوب وظایف دولت، اصلاحات لازم در اساسنامه و تدوین چشم‌انداز ده ساله است.

فاز دوم مربوط به مهندسی مجدد فرایندها و اصلاح ساختار سازمانی وزارت تعاون است. هدف این فاز شناسایی فرایندهای خلاء و فرایندهای غیرضروری با توجه به رسالت جدید است. این فاز فرایندهای اصلی دوباره طراحی می‌گردند و ساختار جدید وزارت تعاون برای تحقق استراتژی‌ها و اجرای فرایندهای عملیاتی طراحی می‌گردند.



فرایندهای اصلی پیشنهادی بخش تسهیل شبکه سازی با هدف ارتقا کیفیت محصولات تعاونیها،

کیفیت محصولات تعاونیها

۱-۲ فرایند تدوین برنامه‌های تسهیل شبکه سازی با هدف ارتقاء کیفیت محصولات تعاونیها

۲-۲ فرایند هماهنگی و نظارت بر شبکه منابع انسانی تعاون

۳-۲ فرایند تسهیل یکپارچه سازی در بخش اقتصادی تعاون (ایجاد شبکه تعاون و برقراری ارتباط بین تعاونیها)

۴-۲ فرایند نظام اطلاعات مدیریت تعاون (تهیه گزارشات آماری)

۵-۲ فرایند هماهنگی، نظارت و حمایت از توسعه فناوری و فناوری اطلاعات و ایجاد محیط رسانا در بخش اقتصادی تعاون

۶-۲ فرایند ارزیابی و اصلاح برنامه‌های تسهیل شبکه سازی با هدف ارتقاء محصولات تعاونیها

فرایندهای اصلی پیشنهادی بخش تسهیل کسب و کار تعاونیها

۱-۳ فرایند طراحی نظام جامع

بازاریابی تعاون

۲-۳ فرایند هماهنگی و نظارت بر تجارت الکترونیکی بین تعاونیها

۳-۳ فرایند هماهنگی و نظارت بر نمایشگاههای دائمی تعاون در داخل و خارج کشور

۴-۳ فرایند هماهنگی و نظارت بر فروشگاههای زنجیره‌ای داخلی و خارجی تعاون

۵-۳ فرایند ارزیابی و اصلاح برنامه‌های جامع بازاریابی تعاون

لایه چهارم نمودار

در این لایه فرایندهای سیاستگذاری، هماهنگی و نظارتی قرار دارند. این فرایندها عبارتند از:

۱-۴ فرایند هماهنگی و نظارت بر دادگاههای تعاون

۲-۴ فرایند هماهنگی و نظارت بر انجمنهای صنفی کارفرمایی، کارگری اتحادیه سراسری تعاون

۳-۴ فرایند تدوین خط‌مشی مشارکتی توسعه تعاونیها

۴-۴ فرایند هماهنگی برنامه‌های