

محمد رحیم رضائیان
سید حامد پوریخش
Hamed.pourbaksh@gmail.com

ساختارهای جدید سازمان و مدیریت فرایند

چکیده

محیط کسب و کار کنونی، محیط تغییر و دگرگونیهای سریع است. این تغییرات باعث شده است که صاحبان در دهه های اخیر، بحثهای گسترده ای را در زمینه ضرورت توجه به عوامل محیطی در مطالعه سازمانها مطرح کنند. منظور از عوامل محیطی مجموعه ای از ویژگیهای قابل اندازه گیری محیطی است که به طور مستقیم یا غیر مستقیم توسط سازمان ادراک می شوند و بر عملیات آن موثر هستند. صرفنظر از تعاریف مختلف از محیط یا عوامل محیطی، مطالعه تاثیر تغییرات محیطی بر جنبه های مختلف سازمان از جمله ساختار سازمان از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است. مقاله حاضر می کوشد تا بیان ساختارهای سنتی و جدید سازمانی، رابطه این ساختارها را با مدیریت بر فرایند ترسیم کند.

تذییر

شماره ۱۸۷- آذر ۸۶

مقالات

۴۹

تغییرات محیط باعث تغییرات شگرفی در ساختار سازمانها شده اند، به طوری که دیگر ساختارهای سنتی جوابگوی تغییرات محیطی نیستند و بسیاری از سازمانهای بزرگ گذشته به خاطر ناتوانی در تطبیق خود با محیط از بین رفته اند. عامل مهمی که بر سرعت این تغییرات و پیچیدگی محیط دامن می زند، جهانی شدن است. مقوله جهانی شدن سازمانها را مجبور به استفاده از مزایای مناطق مختلف جهان جهت دستیابی به مزیت رقابتی و ماندن در صحنه رقابت کرده است. یکی از رویکردهای جدیدی که به سازمانها در راه رقابت یاری رسانده است، رویکرد فرایندگرایی و مدیریت مبتنی بر فرایند است.

فرایند چیزی جز مجموعه ای از وظایف مرتبط به هم و در کنار یکدیگر برای خلق نتیجه ای ارزشمند برای مشتری نیست. تعریفی که به ظاهر ساده به نظر می رسد اما استفاده از این روش در تمامی امور مدیریت مانند سازماندهی، حقوق و دستمزد، برنامه ریزی منابع انسانی و... تحولی شگرف در سازمانها ایجاد می کند که متفاوت از روش کنونی سازمانهاست.

ساختارهای سنتی

ساختارهای سنتی را معمولاً بر سه دسته در نظر می گیرند. ساختارهای بر حسب نوع وظیفه، نوع محصول و منطقه جغرافیایی. البته می توان با کمی اغماض ساختارهای ماتریسی را نیز جزء ساختارهای سنتی نامید که اگر چه ساختاری جدیدتر نسبت به سه دسته قبل تر خود هستند ولی کم کم این ساختارها نیز به جرگه آنان می پیوندند. تهیه ساختار سازمانی بر حسب نوع فعالیت و نوع محصول از متداولترین روشهایی است که مورد استفاده سازمانها قرار می گیرند. در ساختار مبتنی بر نوع وظیفه، فعالیتها بر حسب وجوه مشترکی که دارند، معمولاً از پایین به بالا گروه بندی می شوند.

به عنوان مثال همه حسابداران در دایره حسابداری مستقر می شوند و معاون رئیس (معاون مالی و اداری)

مسئول همه فعالیتهای دایره حسابداری می شود. این ساختار مناسب محیط های با ثبات، دارای تکنولوژی عادی و یکنواخت بوده و بهتر است سازمانهای تک محصولی کوچک تا متوسط با هدف افزایش کارایی درون سازمان آن را به کار ببندند. این نوع ساختار موجب صرفه جویی در مقیاس می شود و به سازمان کمک می کند تا به اهداف تخصصی خود دست یابد. اما نقطه ضعف چنین ساختارهایی نداشتن واکنش سریع به تغییرات محیط، ناهماهنگی افقی، کاهش نوآوری و خلاقیت و تمرکز تصمیم گیری است.

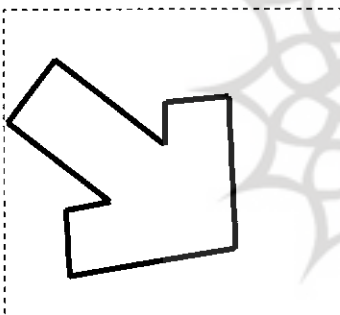
اما در ساختارهای مبتنی بر محصول بخشهای مختلف سازمان بر اساس نوع محصول، نوع خدمت، گروهی از محصولات، نوع کار، طرحها یا برنامه های اصلی یا بر حسب مراکز سود سازماندهی می شوند. این نوع ساختار برای محیط های بی ثبات و با اطمینان متوسط تا کم و دارای فناوری پیچیده مناسب است و بهتر است سازمانهای چند محصولی و بسیار بزرگ و غیر متمرکز از آن استفاده کنند.

از نقاط ضعف این نوع ساختار می توان به استفاده نشدن از صرفه جویی در مقیاس، ناهماهنگی خطوط تولید مختلف و رعایت نشدن استاندارد در تولید اشاره کرد.

یکی دیگر از گروه بندیها در ساختار سازمانی تاکید و توجه به مشتریان و مصرف کنندگان محصول است که متداولترین آنها طبقه بندی بر مبنای منطقه

جغرافیایی است. به عنوان مثال بخشی از ساختار شرکت کامپیوتری اپل به این صورت است مشتریان را به سه قسمت حوزه اقیانوس آرام، حوزه اروپا و منطقه آمریکا تقسیم بندی کرده اند که هر یک دارای زیر مجموعه هایی نیز هستند. در این نوع ساختار سازمانها می توانند خود را با نیازهای هر منطقه سازگار کنند، اما مسئله هماهنگی بین واحدها ممکن است، چالش برانگیز باشد.

سازمانهایی که چندین نوع محصول یا خدمت، تولید یا ارائه می کنند می توانند از نوعی ساختار به نام ساختار ماتریسی استفاده کنند. از ویژگیهای منحصر به فرد ساختار ماتریسی این است که سازمان، به صورت همزمان دارای هر دو ساختار (محصولی و وظیفه ای) می شود این نوع ساختار برای محیط های با اطمینان پایین که دارای تکنولوژی پیچیده اند، مناسب بوده و بهتر است در سازمانهای متوسط که محصولات گوناگون تولید و عرضه می کنند، استفاده شود. این نوع ساختار ممکن است نوعی سردرگمی و استیصال در بین کارمندان که دارای دو رئیس هستند به وجود آورد و نیاز است تا جلسات زیادی تشکیل شود تا تعارضات به وجود آمده بین کارکنان رفع شود.



از آنجا که رویکرد وظیفه ای در کسب و کار، انعطاف و بویایی را از بین می برد، سازمانها ناگزیر از حرکت از الگوی وظیفه ای به فرایندی هستند.

۱ - سازمانهای شبکه ای

تلاش سازمانهای شبکه ای بر پیشگیری از مشکلات و خلاقیت در مزیتهای رقابتی بازار، متمرکز است. ساختارهای شبکه ای حداقل شامل سه شکل مختلف است.

- ۱ - داخلی؛
- ۲ - باثبات؛
- ۳ - بویا.

شبکه داخلی: برای دستیابی به منابع بازار و کار آفرینی و خلاقیت بدون استفاده از منابع خارج از سازمان طراحی می شود و مدیران این ساختارها در جهت تنظیم قیمت و نوآوری و خلاقیت تشویق می شوند. شبکه های داخلی به وسیله جنرال موتورز از دهه ۱۹۸۰ به کار گرفته شده اند.

شبکه باثبات: انعطاف پذیری را در زنجیره ارزشی یک شرکت یا سازمان بالا می برد و در این گونه ساختارها و شبکه ها داراییها معمولاً متعلق به بیش از یک شرکت است، اما به یک کسب و کار خاص تخصیص می یابند. اغلب یک گروه از فروشندگان و عرضه کنندگان در اطراف شرکتها و سازمانها هستند که ورودی شرکت را تامین و خروجی اش را توزیع می کنند و به فروش می رسانند. برای مثال شرکت بی.ام.و بین ۵۵ و ۷۵ درصد از هزینه های تولیدی را به بیرون از سازمان واگذار کرده است و از خدمات دیگران استفاده می کند.

ساختارهای شبکه ای پویا: در محیط های رقابتی متغیر و متحول به کار گرفته می شوند و این گونه ساختارها تخصص و انعطاف پذیری را توسعه می دهند. مثلاً شرکت های اسباب بازی، مجبور به استفاده از منابع خارج از سازمان هستند. ساختارهای شبکه ای چهار ویژگی عمده ای دارند:

الف - سازمانهای مستقلی هستند که هریک وظایفی چون تولید، بازاریابی و طراحی محصول را به عهده دارند.
ب - کارگزار یا یک مرکز هماهنگی

وجود دارد که این گروهها را با یکدیگر منطبق می سازد و در جهت اهداف تعیین شده بسیج می کند.
پ - مکانیسم های بازار اجزای شبکه ها را با یکدیگر منطبق می سازند.
ت - سیستم های اطلاعاتی با اطلاعات شفاف اجزای شبکه را هماهنگ می سازند.

۲ - سازمانهای ستاره ای شکل یا خوشه ستاره ای

سازمانهایی که ساختار ستاره ای شکل دارند، دائماً هسته خود را مهندسی مجدد می کنند و منسجم می سازند و بدین وسیله سرمایه ها و ظرفیتهای معنوی مهم خود را حفظ می کنند. این ساختارها متناسب با شرکتها و سازمانهایی هستند که شایستگیها و قابلیت های محوری بسیار گرانبها و پیچیده دارند و دارای محصولات متنوع و بازارهای بیگانه مستقل هستند. در این سازمانها، موسسه مرکزی با گره ها یا مراکز کوچک پایین دستی پیمانهای شکل می دهد تا بدین وسیله از مراکز کوچک با دانش، مهارتها و منابع محوری خود حمایت کند تا هریک از این مراکز در بازارهای خود نوآوری و کار آفرینی داشته باشند و ممکن است این مرکز کوچک نیز به نوبه خود ضمن دستیابی به شایستگی محوری پاره ای از امور را به دیگران واگذار کنند.

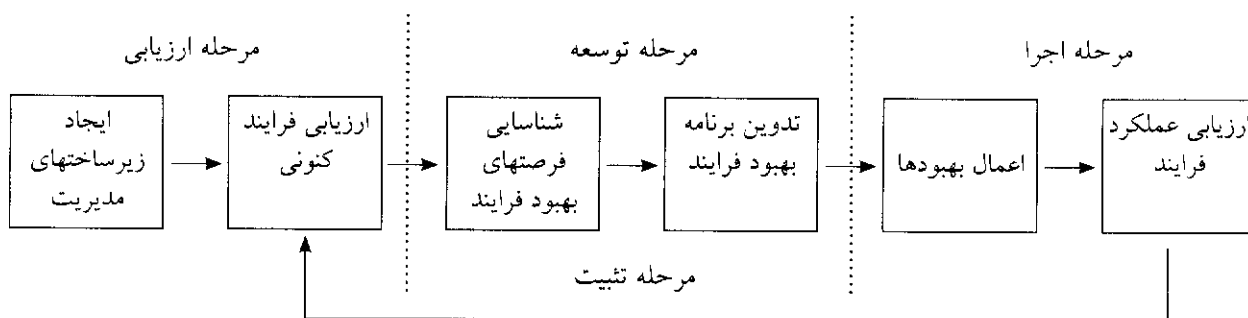
۳ - سازمانهای تار عنکبوتی
بهترین راه برای حصول اطمینان از جریان یافتن اطلاعات و دانش، استفاده

از خدمات دیگران یا تامین منابع از خارج سازمان است. سازمانهای تار عنکبوتی می توانند یک پشتیبانی تخصصی بر مناطق چندگانه جغرافیایی بدهند، ریسک سرمایه گذاری را کاهش دهند و خلاقیت و نوآوری افراد را بالا برند و احتمال اختراعات انقلابی را افزایش دهند. شرط اولیه ایجاد و توسعه این مناسبات این است که اهداف و تعهدات جنبه مشترک و یکنواخت پیدا کنند تا بدین وسیله سازگاری واحدها افزایش یابد و روحیه تفاهم بیشتر شود.

۴ - سازمانهای پارتندی

بعضی ها، این سازمانها را به عناوین دیگر مثل سازمانهای سه وجهی و شبدری بیان کرده اند. در واقع این سازمان را برای اولین بار «چارلز هندی» در سال ۱۹۸۹ معرفی کرد. سازمانهای پارتندی فعالیتهای غیر استراتژیک را در زنجیره ارزش مشخص و آنها را به واحدهای خارجی محول می کنند. با این شیوه عمل، هزینه های سازمان کاهش می یابد و نیروی مدیریت صرف فعالیتهای اصلی و اساسی می شود. سازمان پارتندی به مدیریت قدرت می دهد تا نیرو و توان خود را بر زمینه هایی متمرکز کند که سازمان دارای مزایای رقابتی است و به علاوه از امور جزئی و کم اهمیت خود را رها می سازد.

ساختار این نوع سازمانها، شبیه برگهای نوعی شبدر است که شکل سه وجهی دارد. نخستین برگ نمایانگر کارکنان کلیدی سازمان و دومین برگ نمایانگر



شکل ۱- بهبود پیوسته فرایند (سلطانی و اسمعیل لو، ۱۳۸۵)

مقاطععه کاران خارجی و سومین بزرگ نشانگر نماینده کارکنان منعطف است.

۵ - سازمان مجازی

و سازمانهای مجازی شبکه ای موقتی از موسسات مستقل هستند که در جهت افزایش کارایی و رسیدن به هدفی واحد با یکدیگر به همکاری می پردازند. یکی از مهمترین و بارزترین مشخصه های این نوع سازمانها وجود انعطاف پذیری بسیار زیاد آنهاست. در این نوع از شرکتهای تمامی شرکا از امتیاز برابر برخوردارند و به یکدیگر به وسیله به اشتراک گذاری اطلاعات، مشتریان و منابع وابسته اند. از ویژگیهایی همچون داشتن منابع مشترک، نبود مرز، مشارکت برابر، داشتن شرکای غیر ثابت، پراکندگی جغرافیایی و ارتباطات الکترونیک می توان به عنوان مشخصه های بارز سازمانهای مجازی نام برد. سازمانهای مجازی از دیدگاه مشتریان باید یک سازمان واقعی تلقی شوند.

از دیدگاه دیگر، سازمانهای مجازی نمونه ای از سازمانهای آینده ای هستند که در آنها پیچیدگی، وسعت و حجم عملیات به گونه ای است که دیگر نمی توان آنها را به صورت سازمانی متمرکز و واحد اداره کرد، بلکه برای ادامه کار آنها نیاز به سازمانهای دیگر است.

۶ - سازمانهای تخیلی

طبق نظر هدبرگ سازمان تخیلی سیستمی است که در آنجا منابع و فرایندهای ایجاد شده در خارج از محدوده مرز قانونی هدایت و اداره می شوند. (GUMMESSON, 1996, P.35)

ویژگیهای سازمانهای تخیلی عبارت است از:

بسیار بزرگتر از آن هستند که در تجارت سازمانی نمایان هستند. بسیار پرمایه تر از آن هستند که ترازنامه شان نشان می دهد. سازمانهایی هستند که در آن همراه با مشتری ایجاد ارزش می شود و با مشتریان به عنوان اعضای معمولی سازمان رفتار می شود. افراد و کارکنانی که به استخدام این

گونه سازمانها در می آیند خیلی کمتر از افرادی هستند که درگیرند.

۷ - سازمانهای خوشه ای

سازمانهای خوشه ای سازمانهایی هستند که در آن گروهی از افراد با هم کار می کنند تا مشکلات کسب و کاری را برطرف کرده یا یک فرایند جدیدی را تعریف و تدوین کنند و بعد از اینکه کارشان انجام شد، از هم جدا می شوند. پس سازمانهای خوشه ای مبتنی بر تیمها و گروهها هستند که اعضای این تیمها ممکن است از مناطق جغرافیایی مختلف باشند و از طریق سیستم ارتباطات و اطلاعات با هم ارتباط برقرار کرده و با هم کار کنند.

اساس این خوشه ها، سیستم های کاری با مهارتهای چندگانه و منعطف است که باتوجه به پیش و فلسفه وجودی شرکت یا سازمان تشکیل و وظایفی را عهده دار می شوند.

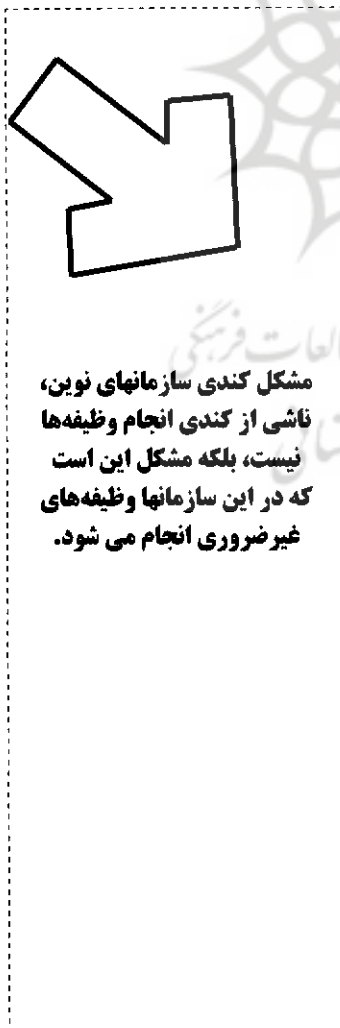
مدیریت بر مبنای فرایند

یکی از ویژگیهای دنیای کسب و کار کنونی تغییر مداوم و نسبتاً سریع در نیازهای مشتریان است. در تجارت پر رقابت امروز، سازمانی شانس بقا دارد که سازوکارهای لازم برای آگاهی سریع از این تغییرات را داشته و توانایی پاسخگویی سریع به آنها را نیز دارا باشد، در غیر این صورت شانس چندانی برای باقی ماندن در عرصه رقابت نخواهد داشت. سازمانها به مرور زمان و در اثر تجربه دریافته اند که رویکرد وظیفه ای در

کسب و کار، انعطاف و پویایی را از بین می برد. سازمانهای وظیفه مدار به سختی می توانند در برابر تغییرات محیطی از خود انعطاف نشان دهند و با محیط سازگار شوند. رویکردی که در مقابل رویکرد وظیفه ای به سازمانها پیشنهاد می شود رویکرد فرایندی است.

فرایند عبارت است از یک سری فعالیتهای مرتبط به هم که برای رسیدن به هدفی خاص انجام می شوند. فرایند را می توان یک زنجیره ارزش دانست که هر مرحله (هر دانه زنجیر) ارزشی به مرحله قبل می افزاید. بنابراین، فرایند های کسب و کار عبارتند از فعالیتهای اساسی در سازمان که محدود به مرزهای وظیفه ای نیستند و منابع انسانی، مهارتهای مدیریتی و فناوری را به منظور تمرکز سازمان بر استراتژی ایجاد ارزش برای ذی نفعان و بخصوص مشتریان به هم مرتبط می کنند. فرایندهای کاری کار با فرایندهای کاری فرق دارند. فرایندهای کاری فعالیتهایی هستند که کاملاً در کنترل یک بخش خاص هستند و در واقع در مرزهای وظیفه ای محدود شده اند.

مدیریت فرایند محور عبارت است از شناخت مدیریت فرایندهای کسب و کاری که هدفشان، برآورده ساختن نیازهای مشتریان است. سیستم مدیریت فرایند محور بر جریان کار در طول سازمان تمرکز می کند. این جریان کار با خواسته های مشتریان شروع می شود و با تامین رضایت مشتری که کالاها یا خدمات با کیفیتی را با قیمت مناسب و بموقع دریافت کرده است، به پایان می رسد. در واقع فرایند نشان می دهد که



مشکل کندی سازمانهای نوین، ناشی از کندی انجام وظیفه ها نیست، بلکه مشکل این است که در این سازمانها وظیفه های غیر ضروری انجام می شود.

چگونه کار در طول نواحی وظیفه ای داخلی سازمان انجام می شود. مدیریت فرایند محور، روابط تامین کنندگان و مشتریان را با فرایندهای کسب و کار نشان می دهد. در سیستم مدیریت فرایند محور، همواره اشتیاق برای بهبود مستمر در سازمان وجود دارد. در سازمانهای فرایند محور چون کارکنان یک فرایند کامل را انجام می دهند و نه یک جزء کوچک کار را، رضایت بیشتری دارند. تفاوت میان «وظیفه» و «فرایند» همانند تفاوت میان 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 فعالتهای مستقل و جداگانه با همدیگر جمع شوند، ارزشی به وجود می آید. مشکل کندی سازمانهای نوین، ریشه فرایندی دارد. دسترسی دیر هنگام به نتیجه های دلخواه، ناشی از کندی انجام وظیفه ها نیست. بیش از ۵۰ سال است که روشهای زمان سنجی، حرکت سنجی و خود کارسازی به بهسازی وظیفه ها می پردازد. علت کندی کار این است که پاره ای از افراد وظیفه هایی غیرضروری انجام می دهند و در فاصله میان انجام این دو وظیفه نیز وقت زیادی تلف می شود. وجود اشتباه در نتیجه نهایی کار، به دلیل بدکار کردن افراد نیست، بلکه می تواند علتهای بسیاری داشته باشد. انعطاف ناپذیری سازمان به این دلیل نیست که کارکنان در انجام وظیفه های خود روش ثابت و یکنواختی دارند، بلکه بدان علت است که کسی نمی داند که وظیفه های جداگانه چگونه بایستی ترکیب شوند تا نتیجه دلخواه به دست آید. هزینه سنگین سازمانها گویای این مطلب نیست که انجام وظیفه های مستقل پرهزینه اند. علت واقعی آن است که ما افراد گوناگونی را به کار می گیریم تا از ترکیب مناسب وظیفه های جداگانه ای که نتیجه نهایی را به بار خواهند آورد، مطمئن شویم. کوتاه سخن اینکه مشکل

نه در انجام وظیفه ها و فعالتهای مستقل، که در چگونگی پیوند دادن آنها و ایجاد یک کل، نهفته است. ساهاست که شرکتها در زمینه بهسازی وظیفه های سازمانی کوششهای چشمگیری می کنند، ولی کمترین توجهی به فرایند کارها ندارند.

حرکت از مدیریت وظیفه ای به مدیریت فرایندی

این الگو توسط تیم راهبری مدیریت فرایند شرکت GTE TELOPS طراحی شده است. اگرچه الگوی گذار برپایه چرخه معروف دمیگ تدوین نشده، ولی نتایج آن بسیار شبیه نتایج چرخه دمیگ است. (شکل ۱)

از آنجا که توضیح کامل الگوی گذار، خود مقاله ای جداگانه را می طلبد، تنها به ذکر اجزای هریک از مراحل الگو اکتفا می کنیم.

مرحله اول - ارزیابی:

الف) ایجاد زیرساختهای مدیریت فرایند:

تعیین مدیران فرایند، تشکیل پانل های فرایند و تیم های ثابت فرایند؛

تدوین طرح پیشنهادی برای استقرار مدیریت فرایندی؛

تعیین اعضای تیم فرایند؛

ارزیابی سطح کنونی عملکرد فرایند؛

تعیین چشم انداز بلندمدت فرایند؛

ارزیابی تاثیر جهت گیری راهبردی؛

اولویت بندی مهمترین نارساییهای فرایند؛

آموزش اعضای تیم فرایند.

ب) ارزیابی فرایند کنونی:

مستند سازی فرایند در موارد لازم؛

گردآوری شاخصهای ارزیابی کنونی؛

شناسایی / اولویت بندی روندهای عملکرد.

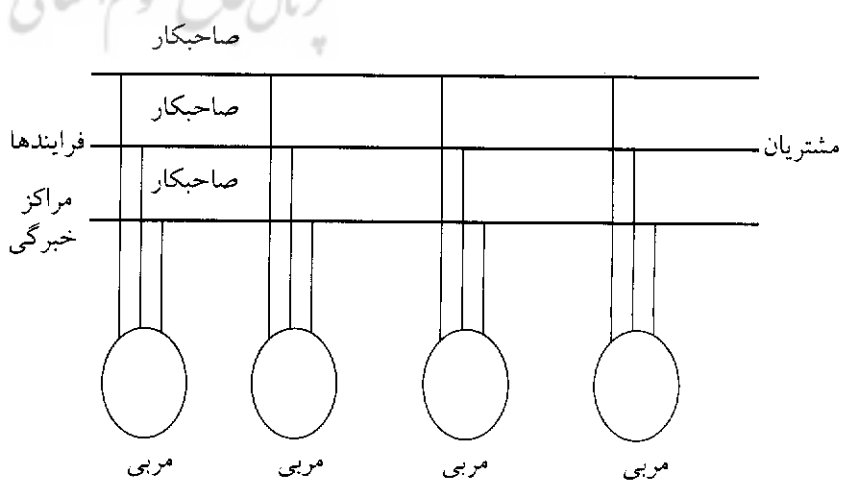
مرحله دوم - توسعه: الف) شناسایی

فرصتهای بهبود:

تعیین رویکرد بهبود؛

حل و فصل مسائل مربوط به یکپارچه سازی؛

تعریف شاخصهای ارزیابی عملکرد



شکل ۲- ساختار سازمانی فرایندی

پیشنهاد شده؛

تعیین استانداردهای عملکرد فرایند؛

تعیین روشهای بهبود مختلف.

ب) تدوین برنامه بهبود:

ارزیابی و اولویت بندی روشهای بهبود؛

تدوین یک برنامه بهبود فرایند رسمی؛

هماهنگ بودن برنامه بهبود فرایند با

برنامه عملیاتی سازمان؛

تخصیص مجدد منابع به برنامه های

تصویب شده؛

تعریف مسئولیتهای مجری فرایند؛

تشکیل تیم استقرار فرایند.

مرحله سوم - اجرا: الف) اعمال

بهبودها:

آغاز فعالیتهای توسعه (آماده سازی

سیستم، آموزش، به کارگیری شاخصهای

اندازه گیری، اعمال رویه ها و...)

آزمایش تغییرات فرایند به منظور حصول

اطمینان از قابل دستیابی بودن اهداف

موردنظر؛

اجرای وظایف مجری

فرایند؛

اجرای تغییرات فرایند.

ب) ارزیابی عملکرد فرایند:

گرفتن تاییدیه تطابق اجرای

فرایند با آنچه طراحی شده

بود؛

شناسایی ناهمگونیهای بین

عملکرد فرایند و مشخصات

آن؛

ارزیابی بازخوردهای ارائه

شده توسط مشتریان.

مرحله چهارم - تثبیت:

بهبود پیوسته فرایند.

فعالتهای مورد نیاز جهت

فرایند گرایی

در تعریف فرایندگرایی

(اصطلاح فرایندگرایی و

فرایند محوری یکسان به

کار برده شده است) چنین

گفته می شود که روشی

است که با محور قراردادن

فرایندهای کسب و کار

و حذف فعالیتهای بدون

ارزش افزوده، برای سازمان

مزیت رقابتی به ارمغان

می آورد. برای اینکه یک سازمان در راه فرایندگرایی گام بردارد می بایست تمامی تلاش خود را جهت پیاده سازی موارد زیر به کار گیرد:

الف - تشخیص فرایند ها: ابتدا باید

فرایندها را شناسایی کرد و برای آنها نام

و عنوان برگزید. شناسایی و نامگذاری

فرایندها گامی بسیار حساس و بنیادین

است. پاره ای از سازمانها خود را گول

می زنند و فعالیتهای وظیفه ای کنونی را

فرایند به حساب می آورند. فرایندها از

مرزهای سازمانهای موجود گذر می کنند

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 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 نمی دهد، ولی دید آنها

را گسترده تر می کند و به کل کار توجه

می دهد و روحیه کار تیمی را تقویت

می کند. با این بینش واژه کارگر با دیدگاه

محدود و وظیفه گرای آن، جای خود را

به فرایندها، می دهد. فرایندها کسی

است که می داند با کار خود به نتیجه

بخش شدن یک فرایند یاری می رساند.

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 می توانند

برحسب ضرورت

بر پایه خواسته مشتری

یا بر پایه 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 درخواهد آورد.

د - به کارگیری مدیریت

فرایند گرا: 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



نیست، بلکه راه و روشی دائمی و فراگیر است.

ساختار فرایندی

همانگونه که ذکر شد کارهای فرایندی به تشکیل تیم های مناسب نیازمند است، ولی این سوال مطرح می شود که جای این تیم ها در ساختار سنتی کجاست؟ در نظام فرایند محور، کارکنان می بایست دارای اطلاعات و اختیار تصمیم گیری گسترده باشند و این دیدگاه در ساختار سنتی که نیاز به سرپرستی را قانون طبیعت می داند، گناهی نابخشودنی است. بنابراین، ساختار سنتی، به دلیل روش مدیریتی، فرهنگ سازمانی و روشهای ارزیابی و پاداش دهی کارکنان، 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 می دهند اشاره شد و اینک باید به گروهها و کسانی که امر آموزش اصلی و پایه ای را به عهده دارند بپردازیم. توجه دارید که این گروهها تیم نیستند، زیرا تیم گروهی است که صاحب کار فرایند یا مدیر، آن را رهبری می کند. می توان این بخش را مرکز خبرگی نامید. مراد از مرکز خبرگی دسته ای از کارکنان سازمان است که مهارت و حرفه ویژه ای دارند. برای روشن شدن مطلب باید به این نکته اشاره داشت که فرایند محوری اداره وظیفه های پیشین را به دو بخش تقسیم کرده است: تیم فرایندی یعنی جایی که کار انجام می شود و مرکز خبرگی یعنی جایی که افراد پرورش و مهارت کسب می کنند و بازدهش مهندسانی است که خود طرحها و نقشه های مهندسی را می آفرینند و در تیم های فرایندی به کارهای ابتکاری فراوان می پردازند.

در مرکز خبرگی کوشش می شود تا مهارتها در بالاترین و بهترین حد ممکن گسترش یابند و تکمیل شوند. یک یا چند مربی در مرکز گماشته می شود تا به گسترش مهارتهای اعضا بپردازند و همواره مطمئن شوند که آخرین

دستاوردهای حوزه کار خود را مورد توجه قرار داده اند. 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 الکترونیک) همان مرکز خبرگی است. با تجسم ساختاری که شرح دادیم، به تیمهای فرایندی مستقلی می رسیم که با راهنمایی مدیر یا «صاحب کار» و پشتیبانی مربی به کار سرگرم هستند. شکل (۲) این مطلب را بهتر بیان می کند.

بی تردید این شکل هیچ شباهتی به نمودار سازمانی سنتی ندارد و اصلاً یک نمودار سازمانی نیست. جستجوی ارتباطات هر می مسئولیت، قدرت و اختیار در این تصویر ما را به جایی نمی رساند و تنها نشان می دهد که منابع چگونه گرد هم می آیند تا ارزشی مشتری پسند به بار آورند. بنابراین، خود کسب و کار را نمایش می دهد 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 می دهند و از همان راه پاداش و انگیزه می گیرند. بردارهای عمودی چگونگی ارتباط تیم های فرایندی با مراکز خبرگی را به نمایش می گذارند.

هنگام پیوستن یک مهندس جدید به سازمان نام او در مرکز خبرگی مهندسی ثبت می شود. پس از آماده شدن، به فرایند یا فرایندها مامور می شود و به صورت یکی از اعضای تیم درمی آید. توجه دارید که عضویت فرد در مرکز خبرگی تقریباً دائمی و در تیم ها موقتی است. حال سوال اینجاست که این نمودار چه فرقی با نمودار ماتریسی یا پروژه ای دارد؟ در نمودار پروژه ای ممکن است رؤسا دیدگاهها و برنامه های متناقضی داشته باشند، ولی در نمودار فرایندی همه به دنبال یک نتیجه اند و حصول نتیجه نهایی و مسئولیت از آن کارکنان حرفه ای است و بقیه پشتیبانان (صاحب کار و مربی) در این راه تنها به ایشان کمک می کند.

نتیجه گیری

سازمانهای جدید به دلیل ضرورتهای تجاری بروز کرده اند و پایه اساسی آنها انعطاف پذیری است. برای اینکه سازمانها در این محیط متغیر، متحول، پویا و رقابتی بتوانند رشد بکنند و بقای خود را حفظ کنند روی آوردن به فرایندها امری ضروری است. کافی است به جای دیدن سازمان به شکل سنتی و ایجاد ساختارهای عمودی، سازمان را به صورت مجموعه ای از فرایندها ببینیم و ساختارها را هر چه بیشتر افقی کنیم. اگرچه، ساختارهای جدید با توجه به محیط کنونی مناسب هستند، اما هنگام استفاده از این گونه ساختارهای جدید باید به هماهنگی آن ساختار با سایر اجزای سازمان توجه کرد. راه اندازی و اداره این گونه سازمانها، همواره مشکلاتی را با خود به همراه می آورد. مدیریت فرایندی به معنی اداره کردن افراد و زیر سلطه داشتن آنها نیست، بلکه مدیر این گونه سازمانها در پی انجام تمام فعالیتهای موثر یک فرایند است که برای مشتری و تمامی ذی نفعان ارزش ایجاد کند. □

منابع و ماخذ:

۱. حسن پور، اکبر، ساختارهای جدید سازمانی، مجله تدبیر، شماره ۱۳۷، تهران، مهر ماه ۱۳۸۴
۲. سلطانی، مرتضی و اسمعیل لو، سجاد، مدیریت فرایند محور، مجله تدبیر، شماره ۱۴۹، تهران، ۱۳۸۵
۳. جعفری، مصطفی و اخوان، پیمان، مدیریت بر مبنای فرایند، مجله تدبیر، شماره ۱۴۰، تهران، ۱۳۸۵
۴. الوانی، سازمان مجازی، مدیریت دولتی، فصلنامه علمی - کاربردی، شماره ۴۱ و ۴۲، سال ۱۳۷۷
5. EMERJ, F.E. (ED.), SYSTEMS THINKING, GREAT BRITAIN, RECHENDCLNYLRD, 1969
6. EVERT GUMMESSON, RELATIONSHIP MARKETING AND IMAGINARY ORGANIZATIONS: A SYNTHESIS, JOURNAL OF MARKETING, VOL.30, NO.2, 1996.

بقیه منابع در دفتر نشریه محفوظ است.

● محمدرحیم رضانیان: استادیار گروه مدیریت دانشگاه تهران

● سیدحامد پوربخش: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت تولید دانشگاه گیلان