

# از وظیفه گرایی تا فرآیند گرایی

نعمت الله ادریسی  
محمد رضا عطاردی



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رساله جامع علوم انسانی

## ۱- مقدمه

رابطه توسعه یافتگی صنعتی و رویکرد فرآیندی

اصولاً پیچیدگی، جزء جدانشدنی سازمانهاست و روز به روز سازمانها پیچیده تر می شوند چرا که خواسته های مشتریان ذی نفع از سازمان هر روز متنوع تر و افزون تر می شود. به طور مثال اگر در زمان گذشته مشتری فقط از تلفن انتظار انتقال صدا را داشت ولی امروزه بیش از سیصد نوع نیازمندیهای جانبی از جمله داشتن حافظه، منشی پاسخگو، تقویم کاری و کوچک و ظریف بودن، زیبا بودن، امکان دسترسی به نامه های شخصی، ارسال پیام و غیره ... را دارد که تأمین خواسته های انبوه و متنوع مشتریان فرآیند طراحی و مهندسی و پوشش آن خواسته ها را در سازمان با پیچیدگی روبه رو می نماید و زنجیره تأمین و عرضه آن خواسته ها را طولانی تر می سازد.

به همان نسبت تحول در رویکرد از جامعه صنعتی به فراصنعتی متکی بر اطلاعات، سرعت و شتاب دگرگونی در کیفیت محصولات و خدمات و ناپایداری محصولات در بازار بیشتر شده است و به این دلیل جامعه شناس آمریکایی دانیل بل ساختار عمومی شرکتها و سازمانها را اندیشه محور و غایت سازمان را در ایجاد دانش و استفاده از اطلاعات سازماندهی می داند.

لذا در این رویکرد مدیریتی و گذاری سلسله مراتب سازمان به نفع شبکه های ارتباطی و تغییر ساختارهای عمودی به ساختار افقی را توصیه می نماید. با توجه به تحولات مختلف توسعه یافتگی صنعتی در جامعه سه مرحله متمایز توسعه یافتگی را می توان معرفی نمود:

مرحله اول - مرحله استفاده از ماشین در برابر توسعه کارایی کار در کارخانجات که در این مرحله ماشین فعالیت های ساده را انجام می داد و انسانها وظایف پیچیده را در سازمان به عهده داشتند.

مرحله دوم - افزایش سطح پیچیدگی فنی در عملیات تولید و استفاده از کارخانجات با فرآیندهای تولید پیچیده و رشد در سیستم های پشتیبانی تولید اعم از واحدهای خرید، فروش، برنامه ریزی تولید و مالی و ... که بروکراسی با تأکید بر نظم و یکنواختی و تخصص گرایی ویژگیهای بارز آن بوده است و مدیریت با تکیه بر مهارت تقسیم فعالیتها و وظایف، کار با سیستم های پیچیده را تجربه نمود.

مرحله سوم - توسعه یافتگی صنعتی، توجه به بازارهای جهانی به جای بازارهای داخلی و توجه به تنوع و پوشش انتظارات متنوع مشتریان با تکیه بر توان نوآوری داخلی و بیرونی می باشد که در حقیقت گام سوم، آستانه رویکرد

فراصنعتی	جوامع صنعتی
<p><b>محیط :</b> محیط رقابتی عدم تمرکز سرمایه با احترام به ملتها بالا رفتن انتخاب و انتظارات مشتری برای کالاهای مشخص</p>	<p><b>محیط :</b> بازاریابی انبوه استاندارد سازی حرفه گرا</p>
<p><b>فناوری :</b> تولید منعطف و متنوع و اتوماتیک استفاده از رایانه برای طراحی ، تولید و کنترل موجودی تأکید بر سرعت و نوآوری ستاده : اطلاعات ، خدمات</p>	<p><b>فناوری :</b> تولید انبوه یکنواخت ستاده : محصولات / خدمات</p>
<p><b>فرهنگ :</b> عدم اطمینان، تضاد، مد ارزشهای سازمانی : کیفیت خدمات به مشتری، تنوع و ابداع</p>	<p><b>فرهنگ :</b> ثابت و سنتی ارزشهای سازمانی: رشد، کارایی، استاندارد کردن</p>

واژه فعالیت در تعریف فوق یعنی کاری که به وسیله یک فرد انجام می‌گیرد ولی این عملکرد فردی به تنهایی برای مشتری و بازار ارزشی ایجاد نمی‌کند. از دیدگاه سیستمی، یک فرآیند عبارتست از آن چیزی که ورودی را به خروجی تبدیل می‌کند. این فرآیند ممکن است به صورت یک ماشین، یک فرد، یک کامپیوتر، یک وسیله شیمیایی، مجموعه وظایفی که باید توسط افراد یک سازمان به مرحله عمل درآید. ما معمولاً از چگونگی تبدیل ورودی‌ها به خروجی‌ها آگاه هستیم. معذالک در شرایطی خاص به علت پیچیدگی بیش از حد، جزئیات این تبدیل برای ما مشخص نیست. ترکیب متفاوت ورودی‌ها یا ترکیب آنها به گونه‌های متفاوت و در زمانهای متفاوت ممکن است به خروجی‌های متفاوت منجر گردد.

یک فرآیند در برگیرنده چگونگی انجام کار و جریان یافتن فعالیتها در یک سازمان با واحد خاص می‌باشد. یک فرآیند ممکن است تعداد زیادی از ورودی‌ها را به یک خروجی واحد (مانند مونتاژ یک اتومبیل) و یا یک ورودی واحد را به چندین خروجی متفاوت (مانند تبدیل نفت خام به تعدادی از فرآورده‌های مختلف) تبدیل کند و یا اینکه یک یا چند داده و اطلاعات را به چند محصول با ماهیت اطلاعاتی در پروسه تصمیم‌سازی و یا تصمیم‌گیری تبدیل نماید.

با توجه به تعاریف بالا و همچنین آنچه در اهداف فرآیند نهفته است می‌توان خصایص زیر را برای فرآیند برشمرد:

- 1- دارای نقطه آغاز و پایان است.
- 2- در محیط‌ها و بخشهای مختلف سازمان اجرا می‌گردد.
- 3- در نقطه پایان، تولید خدمت یا کالا می‌کند.
- 4- دارای مشتری اعم از داخلی و یا خارج سازمان است و میان دو مفهوم به‌کارگیرنده (Customer) و مصرف‌کننده (Consumer) تفاوت قایل است.
- 5- دارای اهداف، قابل اندازه‌گیری است (به طور مثال: هزینه، زمان، کیفیت)
- 6- دارای مسئولی مشخص است.

سازمان از سازمان صنعتی به سازمان فراصنعتی می‌باشد که در جدول ذیل خلاصه شده است:

در سازمان صنعتی در نگرش و تئوری‌های مدیریت عدم اطمینان و تلاطم در محیط، نامطلوب ولی اجتناب‌ناپذیر ارزیابی می‌شد، که سعی در کاهش عدم اطمینان داشت اما در سازمانهای فراصنعتی فرآیند محور، عدم اطمینان همانند یک شوک تلقی می‌شود. حالتی که باعث ایجاد نیروی زیاد، نوعی نشاط برای سازمان می‌شود و ضرورتی برای اجتناب از آن مشاهده نمی‌شود چرا که محیط با عدم اطمینان خود باعث می‌شود که همیشه در آینده مرزهای سازمانها نامشخص باشد و فضاها را برای کار و عرضه محصولات جدید فراهم می‌سازد. و برای طراحان سازمانها نیازی نیست که صرفاً به منابع انسانی،

مالی، تجهیزات و سخت افزار و نرم افزارهای موجود در درون سازمان توجه داشته باشند و محیط سازمان را از حالت وظیفه‌ای و درون‌گرا به صورت نظام شبکه‌ای و فرآیندگرا و از تمرکز به عدم تمرکز و از توجه به اقتصاد منطقه‌ای / ملی به اقتصاد جهانی و از فناوری نیروافزا و سخت افزار به فناوری دانش افزا سوق دهند.

## ۲- فرآیند چیست؟

تعاریف متعددی برای فرآیند ذکر شده است که تعدادی از آنها خواهد آمد اما اگر همه این تعاریف را کنار هم بگذاریم از نظر محتوایی و مفهومی همه آنها حول محوری خاص می‌باشند. توجه کنید:

■ مجموعه‌ای از فعالیتهای مرتبط با هم یا مؤثر بر هم که ورودی‌ها را به خروجی‌ها تبدیل می‌کند

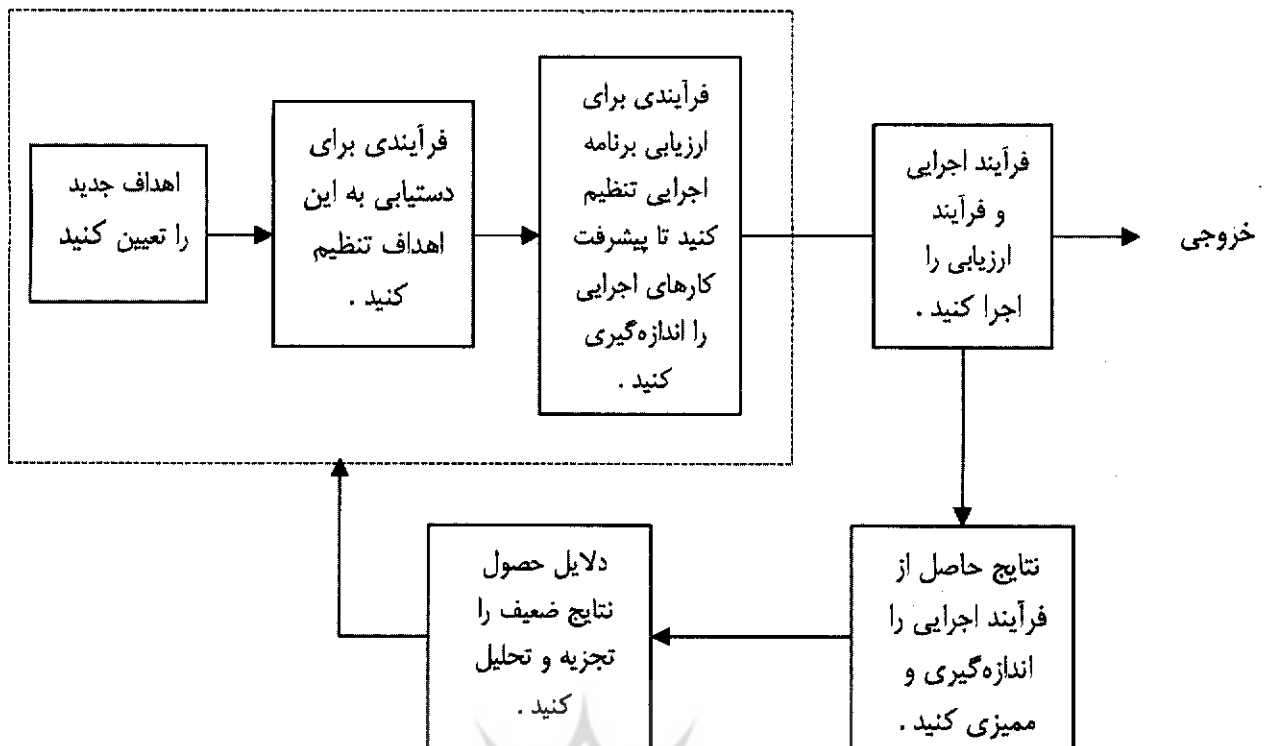
(استاندارد ISO ۹۰۰۲:۲۰۰۰)

### مبانی و اصطلاحات

■ روش ویژه انجام دادن کار که معمولاً از مراحل و فعالیتهای متعددی تشکیل می‌شود (دیکشنری وبستر)

■ فرآیند، زنجیره‌ای منطقی و مرتبط از فعالیتهای قابل اندازه‌گیری است که یک یا چند نهاد را به کار می‌گیرد تا ارزشهای برونرادی (خروجی) را برای مشتریان داخلی یا بازار بیافریند. Ham. ۲۰۰۱ Unchinger ۹۳

**یک فرآیند در برگیرنده چگونگی انجام کار و جریان یافتن فعالیتها در یک سازمان با واحد خاص می‌باشد. یک فرآیند ممکن است تعداد زیادی از ورودی‌ها را به یک خروجی واحد (مانند مونتاژ یک اتومبیل) و یا یک ورودی واحد را به چندین خروجی متفاوت (مانند تبدیل نفت خام به تعدادی از فرآورده‌های مختلف) تبدیل کند و یا اینکه یک یا چند داده و اطلاعات را به چند محصول با ماهیت اطلاعاتی در پروسه تصمیم‌سازی و یا تصمیم‌گیری تبدیل نماید**



## نمودار چرخه مدیریت فرآیند در سازمانها

از طریق اعمال مدیریت بر فرآیند محقق می شود. مدیریت بر فرآیند یعنی اینکه بدانیم و باور کنیم که نتیجه از فرآیندها حاصل می شود. پس برای حصول نتیجه مطلوب، فرآیند مناسب را ایجاد کنیم و بالاخره فرآیند ایجاد شده را طوری به اجرا درآوریم که بعداً بتوانیم نشان دهیم که چرا و چگونه نتیجه حاصل شده است؟ و وقتی خواستیم همان فرآیند را برای بار دوم به کار ببریم از تجربیات و شناخت قبلی برای بهبود فرآیند استفاده کنیم.

منطقی که تمرکز بر فرآیند را حمایت می کند بر این اصل استوار است که هر تلاش و فعالیتی می تواند بهبود یابد. اگر طرح و نقشه ای به صورت منظم و سیستماتیک برای بهبود تنظیم شود قبل از اجرا می بایستی آن طرح و نقشه خوب فهمیده شود. پس طرح و نقشه را اجرا کنیم علت و یا علت های نتایج خوب و بد را جویا شویم و دوباره همین چرخه را تکرار کنیم.

### ۴- تفاوت های میان رویکرد وظیفه ای و رویکرد فرآیندی

میان دو رویکرد ذکر شده تفاوت های زیادی وجود دارد. اما در این بخش نمی خواهیم به همه جوانب موضوع پردازیم بلکه به چهار مورد تفاوت عمده اشاره می نمایم.

#### ۱-۴ تفاوت در ساختار سازمانی

در ساختار وظیفه گرا، سازمان به واحدهای مختلف تقسیم می شود که هر واحد وظیفه ای جدای از دیگر واحدها دارد. مسئولیت ها و تفویض اختیارات سطوح از بالای سازمان به پایین می باشد.

۷- ارزش آفرین است (دارای ارزش افزوده می باشد).

### ۳- فرآیندگرایی در سازمان

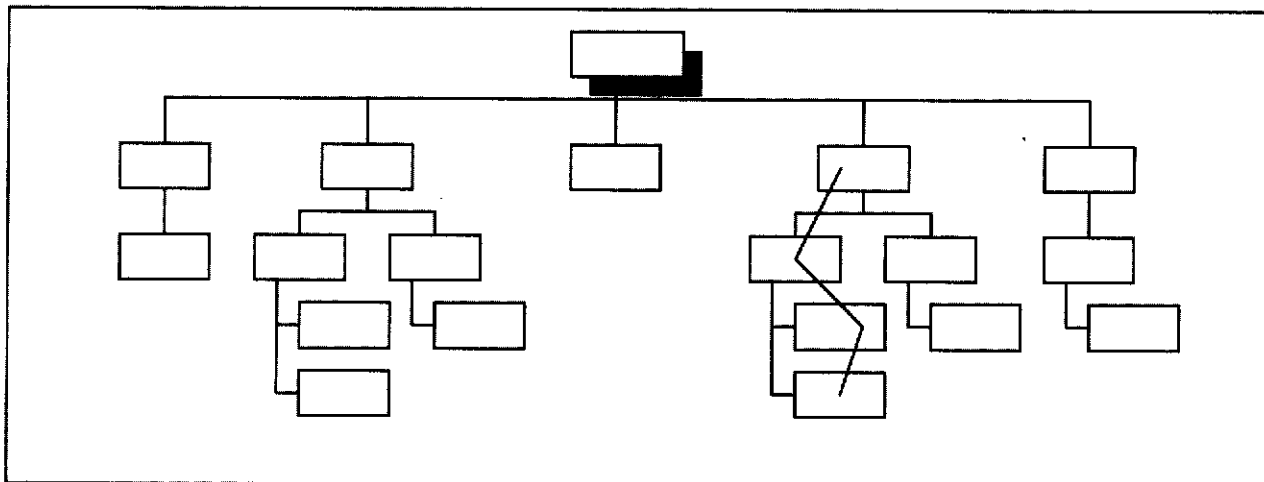
"کارایی و اثربخشی عملیات سازمانها در گرو این است که فرآیندهای مرتبط و مؤثر بر هم را شناسایی و اداره کنند. در اغلب موارد، خروجی یک فرآیند، مستقیماً ورودی فرآیند بعدی را تشکیل می دهد. تعریف و اعمال مدیریت نظام مند بر عملکرد فرآیندهای جاری در داخل یک سازمان "فرآیندگرایی" نامیده می شود."

دیدگاه فرآیند محور (فرآیندگرا) وظیفه ها را به صورت مستقل مورد توجه قرار نداده بلکه مجموعه آنها را با تحقق یافتن خواسته مشتری (اعم از داخلی و خارجی) و یا ایجاد ارزش افزوده در سازمان در نظر می گیرند. در مفهوم فرآیند محوری، کوتاه بینی های فردی جایی ندارد، نمی توان تنها به انجام وظیفه درست فردی دل خوش بود. مسئولان همه نهادها و واحدها بایستی کوششهای خود را در جهت اهداف فرآیند مورد نظر از زاویه امور مربوط به واحد خود و دیگر واحدهای مؤثر در فرآیند بسیج کنند و گرنه فعالیتهایی که با هم تعارض دارند به نتیجه نهایی صدمه می زنند.

در فرآیند محوری نتیجه کار با اهمیت است نه اجزای تشکیل دهنده آن. بنابراین توجه عمده به درون داده ها (ورودی ها) و برون داده ها (خروجی ها) و ارزش افزوده حاصل از آن بوده و آنچه در میانه رخ می دهد تنها شرح جریان کار است.

در مدیریت کیفیت جامع (TQM) تمرکز بر فرآیند

**در فرآیند محوری نتیجه کار با اهمیت است نه اجزای تشکیل دهنده آن. بنابراین توجه عمده به درون داده ها (ورودی ها) و برون داده ها (خروجی ها) و ارزش افزوده حاصل از آن بوده و آنچه در میانه رخ می دهد تنها شرح جریان کار است**



پاسخگویی به آن می‌باشد و در طرف دیگر رضایت مشتری را جلب کرد. مطابق نمودار صفحه بعد بر اساس نیازهای مشتری (ورودی‌ها، ۱) سازمان یکسری فعالیتهایی در قالب چرخه سیستمی انجام می‌دهد که نتیجه این اقدامات (خروجی‌ها، ۲) باید رضایت کامل مشتری باشد.

**۳-۴. تغییرات در استراتژی سازمان**

رویکرد مدیریت در گذشته در خصوص برنامه ریزی استراتژیک شرکتها مبتنی بر پیش بینی و اجرای برنامه‌های آن استوار بود. فرض بر این است که اگر شرکتی بتواند پیش بینی کند که کدام بازار در آینده توانمندتر می‌شود می‌تواند

برخلاف ساختار وظیفه‌گرا، در ساختار فرآیندگرا، وظایف در قالب فرآیندها انجام می‌شود. هر فرآیند به وسیله یک تیم مشکل از واحدهای تخصصی مختلف و ناهمگون وظیفه ای پشتیبانی می‌شوند. لذا روحیه تیمی و مشارکتی باید در سازمان گسترش یابد. هر تیم که مسئول فرآیند خاصی است باید ورودی‌ها و خروجی‌های فرآیند را بشناسد و هر یک از افراد تیم در مقابل مشتری اعم از داخلی و خارجی مسئول است و از آنجا که عملکردها اندازه گیری می‌شوند و در مقابل پاداش داده می‌شود بی‌گمان تیم برای بهبود فرآیندها و کارها علاقه نشان خواهد داد. در رویکرد فرآیندی توجه زیادی به تبدیل ساختار از حالت عمودی به افقی می‌شود. در نمودار زیر سیر تکاملی مربوط به تبدیل نمودار عمودی به نمودار افقی ارائه شده است و مشاهده می‌گردد که فعالیتها از حالت تمرکز در واحدها در می‌آید و به فرآیند توجه و تأکید می‌شود. بیشتر طرحهای مربوط به بازسازی فرآیند موجب شده است که شرکت در نقطه‌ای در میان راه یا در وسط طیف تحول قرار گیرد و به ندرت امکان دارد شرکت تمام فعالیتهای خود را در رویکرد فرآیندی در ساختار وظیفه‌گرای عمودی و دیوانسالار متمرکز کرده باشد (یعنی ساختار به میزان زیادی افقی و تا اندازه ای هم حالت عمودی دارد).



محصولات مورد نیاز آن را آماده و به هنگام عرضه کند. از دهه ۱۹۸۰ در سایه اندیشه‌ها و راهنماییهای "مایکل پورتر" از دانشگاه هاروارد، دیدگاه برنامه ریزی استراتژیک گسترش یافت و عوامل رقابتی در بازار را نیز در بر گرفت. به تازگی "گاری همل و سی. ک. پراهالاد" توجه به توانمندی‌های رقابتی شرکتها را نیز به موارد پیشین در برنامه ریزی راهبردی افزوده اند. دیدگاه فرآیندگرا، کل مفهوم سنتی برنامه ریزی استراتژیک را دگرگون کرده است. رویکرد نوین به "شرکت چه کاری را انجام می‌دهد؟" یعنی کارا بودن فرآیندها مهمتر از فرآورده‌ها و محصولات شرکت می‌باشد.

در چهل سال گذشته تاریخ برنامه ریزی استراتژیک سه مرحله مهم را پشت سر گذاشته است. مرحله نخست را می‌توان "مدیریت سرمایه‌گذاری" نامید که مفهوم آن بنا به تعریف آقای آرتور لنیل "شرکتی است که خزانه‌ای از سرمایه را در اختیار داشته و به شرکتهای برگزیده واگذار می‌کند". این رهیافت به مدیران ارشد سازمان‌های بزرگ در دهه پر رونق ۱۹۶۰ کمک کرد تا سرمایه‌های در اختیار خود را در مراکزی مناسب به کار گیرند. مشکل اساسی این رهیافت این بود که برنامه ریزان استراتژیک فکر می‌کردند وظیفه آنها شناسایی فرصتهای طلایی است و بهره برداری از این فرصتها کاری ساده و عادی تلقی می‌شد ولی گذشت زمان نشان داد که اشتباه می‌پندارند.

چون ساختار سازمانی افقی‌تر و اختیارات بیشتری به مدیران رده پایین داده می‌شود فرهنگ سازمانی تغییر خواهد کرد. به کارکنان و مدیران رده پایین تر سازمان اختیاراتی داده می‌شود تا تصمیماتی بگیرند و مسئولیت بهبود عملکردها و تأثیرگذاری بر ایجاد ارزش افزوده افزونتر را عهده دار شوند. اعتماد متقابل و مصالحه یا گذشت از اشتباهات به صورت ارزشهای اصلی فرهنگ سازمانی در می‌آید و ارزشها و اخلاق سازمان را از تعصبات واحد محوری و فرد محوری به سمت اخلاقی گروه محوری و تقویت ارزشهای فرآیند و در نهایت کلیت سازمان را تقویت می‌نماید.

**۲-۴. تغییرات در مفهوم مشتری**

مهم‌ترین واژه در تعریف فرآیند "مشتری" است. در دیدگاه سنتی، هدف، ساختن محصولات و سپس فروختن آنها به مشتری است ولی از دیدگاه فرآیند محوری، کار با مشتری و خواسته‌های او آغاز می‌شود و همه چیز بر گرد این خواسته شکل می‌گیرد. ما اکنون در دوره مشتریان زندگی می‌کنیم. در گذشته شمار متقاضیان از آنچه باید عرضه می‌شد بیشتر بود. اینک آن دوران به سر آمده و شرکتهایی که رویکرد اصلی آنها "مشتری‌گرایی" نباشد در بازار جایی ندارند. در یک طرف فرآیند خواسته‌های مشتری وجود دارد که سازمان در صدد

هویت اصلی شرکتها آن چیزی است که قادر به انجام آن هستند.

### نتیجه گیری

رویکرد فرآیندی و تغییر در قلمرو اندیشه راهبردی سازمان رویکرد فرآیندی با تأثیرگذاری در اندیشه راهبردی مدیران باعث پیدایش اصول نوینی شده است.

۱- رسالت سازمان ارزش آفرینی برای مشتریان است و تعریف مشتری در این نوع رویکرد تفاوت ماهوی دارد. مشتری در دیدگاه سنتی وظیفه گرا کسی است که فرآورده این شرکت را خریداری می کند، اما در این رویکرد مشتری کسی است که سازمان با ارزشهای جدیدی که می آفریند بر رفتار وی تأثیر مطلوب می گذارد و ارزش چیزی است که مشکل و نیازی را از مشتری برطرف نماید.

۲- فرآیندهای شرکت، وسیله ارزش آفرینی هستند ولی در مقابل وظایف ساخت یافته (Functions) عامل ایستایی، میرایی، مهار شرکت تلقی می شوند.

۳- موفقیت واحدها با نتایج حاصل از فرآیندها سنجیده می شود.

۴- در فرآیندگرایی دیوار بین واحدها و وظایف وجود ندارد و فرآیند محوری حتی مرزهای درون سازمانی و بیرون سازمانی را کنار می نهد.

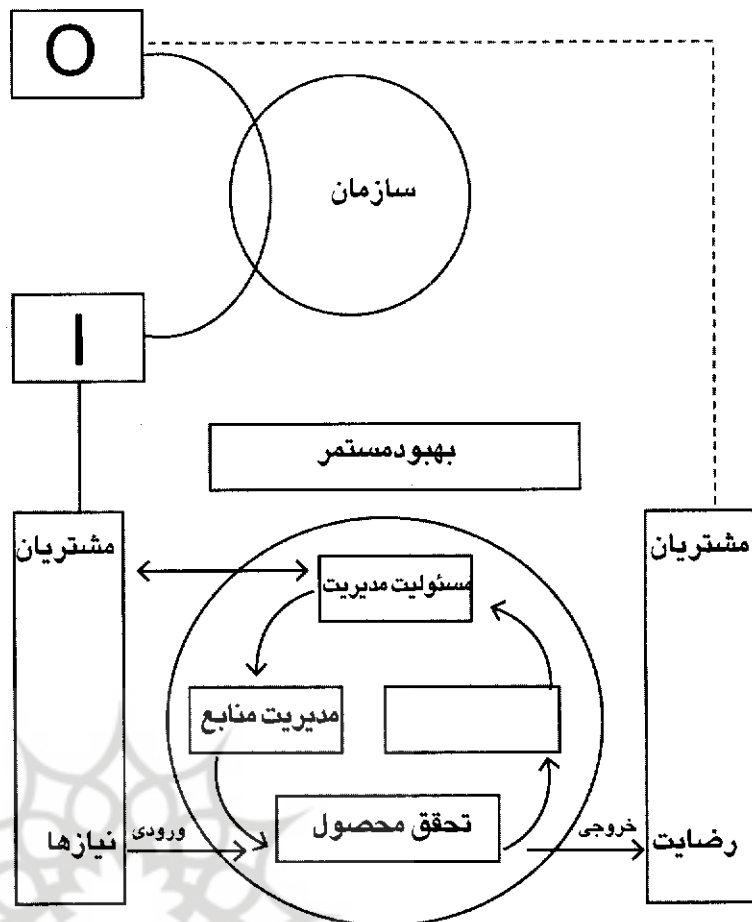
۵- اجرا و اداره درست هر فرآیند به کسی به عنوان مسئول سپرده می شود و اینکه یک سازمان مسئولیت همه حلقه های متوالی عملیات فرآیند را به عهده بگیرد نه لازم است و نه کارآمد و زنجیره تأمین و عرضه مبنای تقسیم وظایف است.

۶- تکان دهنده ترین اندیشه راهبردی بر پایه فرآیند محوری این است که پیش بینی های دراز مدت بی حاصل و باعث اتلاف وقت است و بهترین راهبرد آن است که با شتاب به انتظارات امروز مشتری پاسخ داد و غیغویی توجیه نمی شود.

۷- امور اجرایی نه تنها کم اهمیت نیستند و تحقیر نمی شوند بلکه رویکرد فرآیندی، اجرایی و عملیاتی نمودن کارها را کلید پیروزی سازمان می دانند.

### منابع

- ۱- "سیستمهای مدیریت کیفیت ISO 16949 TS" - ترجمه: پورشمس، محمدرضا - مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران ۱۳۸۱.
- ۲- "فرآیندگرایی و ISO 9004:2000" - ترجمه: رحمان زاده، محمدرضا - کتب مرو ۱۳۸۰.
- ۳- عدالتیان، جمشید - "فرآیند مدیریتی فرآیند کسب و کار" - مجموعه مقالات چهارمین کنفرانس مدیران کیفیت ۱۳۸۲.
- ۴- هم، مایکل - "فراسوی مهندسی دوباره" - ترجمه: رضایی نژاد، عبدالرضا - مؤسسه خدمات فرهنگی رسا ۱۳۷۸.
- ۵- "Process approach to Quality Management System" - اینترنت: [www.iso.ch](http://www.iso.ch)
- ۶- شیبیا، شوچی - "رویکرد نوین مدیریت کیفیت جامع در امریکا" - ترجمه: افدسی، محمد - انتشارات ساپکو ۱۳۸۱.
- ۷- دفت، ریچارد - "تئوری و طراحی سازمان" - ترجمه: اعرابی و پارساییان - دفتر پژوهشهای فرهنگی ۱۳۸۰.
- ۸- خاک، غلامرضا - "رویکردهای نوین در مدیریت" - نشر هزاران ۱۳۷۷.



مرحله دوم "استراتژی رقابتی" است. مایکل پورتر در کتاب معروفش با همین نام می گوید: شرکتها باید پویایی های رقابتی صنعت خود و نیز تجزیه و تحلیل توان رقابتی شرکت را در گزینش و شکل دهی استراتژی سازمان به حساب آورند. پورتر الگویی را پیشنهاد می کند که "پنج نیرو" نام داشت. استراتژی رقابتی شاید به تصمیم گیری در خصوص گزینش کار کمک می کرد ولی چگونگی انجام آن را نشان نمی داد.

مرحله سوم که ما اکنون در گامهای آخر آن هستیم، "شاید بنیادین" نامیده شده است. بر اساس این مفهوم شرکتها باید ببینند که در انجام چه کاری بسیار خوب عمل می کنند و استراتژی خود را به گرد آن سامان می دهند.

در عمل، شناسایی و تشخیص شایستگی بنیادین برای شرکتها دشوار است و در اینجا است که فرآیند محوری به کمک می آید. با رویکرد به فرآیندها و نحوه کارکرد سازمان، دیدگاه فرآیند محوری ما را به استراتژی هایی رهنمون می کند که نه تنها پاسخ "چه کاری باید انجام دهیم؟" را به ما می دهد بلکه پاسخ "آیا توان انجام آن را داریم؟" را هم با خود همراه دارد.

در مدیریت استراتژیک، استراتژی مداری تحقیری نسبت به امور اجرایی به همراه دارد. بیشتر کسانی که به حرفه برنامه ریزی استراتژیک مشغولند کارهای عملیاتی را در مرتبه ای پایین تر به حساب می آورند. فرآیند محوری این دیدگاه را نمی پذیرد و اجرای کار را کلید پیروزی سازمان می دانند.

نکته ی مهم دیگر اینکه شرکتها در سایه رویکرد به فرآیند محوری، به جای بازارها و محصولات کنونی به فرآیندهای خود و توانمندیهای آنها توجه می کنند و بنابراین می توان مفهوم شرکت را چنین بیان کرد: شرکت مجموعه فرآیندهایی است که ارزشهایی می آفرینند و شناسایی فرآیندهای برتر در هر شرکت کلید دستیابی به فرصتهای مناسب برای گسترش و رشد سازمان است. به تعبیر دیگر