



# رویکرد فرآیندی

و

# فرآیندهای اداری

ویژه متصدیان امور دفتری، مسئولین دفاتر، بایگانی، مسئولین دبیرخانه ها

پاییز ۱۴۰۲

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۵	تعریف فرآیند
۵	هدف فرآیند
۵	دامنه فرآیند
۶	کنترل فرآیند
۶	اثربخشی فرآیند
۶	شاخص های فرآیند
۷	ویژگی های فرآیند
۸	فرآیند و نگرش فرآیندی
۹	مزایای نگرش فرآیندی
۱۰	ارتباطات سازمانی و شناسایی فرآیندها
۱۱	مدیریت فرآیندها مزایای رویکرد فرآیندی
۱۴	تفاوت رویکرد فرآیندی و وظیفه ای
۱۵	تشخیص و شناسایی فرآیندها و انتخاب عنوان مناسب
۱۶	شناساندن اهمیت فرآیندها به همه افراد سازمان
۱۸	مزایای استفاده از رویکرد فرآیندی در سیستم مدیریت کیفیت
۲۰	تفاوت مدیریت فرآیندی و مدیریت عملکردی
۲۲	ساختار سازمان مدیریت عملکردی
۲۲	ساختار سازمان مدیریت فرآیندی
۲۴	ویژگی های فرآیند کسب و کار

۲۷	نقشه فرآیند
۲۷	هدف از تهیه نقشه
۲۸	فلوچارت پایه
۳۹	موارد مهم در نگرش فرآیندی سیستم مدیریت کیفیت
۳۹	نگرش فرآیند گرا/نگرش سازمان گرا
۴۰	تعریف الگوریتم فلوچارت، نمودار جریان
۴۱	چه زمانی به فلوچارت نیاز داریم؟
۴۲	مراحل تهیه الگوریتم
۴۳	روش تهیه فرآیند
۴۵	مدیریت فرآیند
۴۶	چرخه دمینگ
۴۷	نقشه فرآیند
۵۰	شاخص های بهبود فرآیند
۵۰	تعالی فرآیند
۵۲	مزایای تعالی فرآیند
۵۶	سطوح دسته بندی فرآیندها
۵۷	مهندس فرآیند کیست؟
۵۹	چرا سازمانها باید از مهندسی مجدد استفاده نمایند؟
۶۱	تشخیص فرآیندها چگونه است؟
۶۲	ویژگی های کار در محیط فرآیندی چگونه است؟

## مقدمه

گروهی از وظیفه های هم پیوند که با همدیگر نتیجه ای را ایجاد می کنند. فرآیند نامیده می شوند. فرآیند مجموعه های مشخص و مرتب شده از فعالیتهای کاری در یک محدوده زمانی و مکانی معین است که شروع و خاتمه آن مشخص شده است و با تعریف روشنی از ورودیها و خروجیها، ساختاری برای عملکرد ارائه می دهند.

مجموعه ای از فعالیت های وابسته و مرتبط است که یک یا چند داده را به نتیجه یا خروجی تبدیل می کند. به شکلی که نتیجه به دست آمده نسبت به ورودی، دارای ارزش افزوده باشد.

به طور کلی «فرآیند» به شیوه انجام یک کار اشاره می کند. به بیان دیگر، به کار بردن کلمه «فرآیند» به ما می گوید که یک کار مشخص، چارچوب، تعریف و روند مشخصی دارد که حتما باید مطابق با مسیر از پیش تعیین شده، انجام شود.

### فرآیند چیست: (Process)

۱) مجموعه فعالیتهایی است که داده ها ( ورودیها ) را به ستانده ها ( خروجیها ) تبدیل می کند.  
۲) یک فعالیت که با استفاده از منابع و بصورت هدایت شده در جهت کسب توانایی برای تبدیل داده ها به ستانده ها عمل می کند را می توان به عنوان یک فرآیند در نظر گرفت.

### تعریف نگرش:

رویکرد و زاویه ای که آدمی از روزه و یا از طریق آن ، به تحلیل پدیده های پیرامون خود پرداخته و ارتباطات بین خود و آنها را تعیین و برقرار می سازد.

### مفاهیم و واژگان:

### عنوان فرآیند (Process Title)

نامی است که فرآیند را با آن می شناسیم.

توصیه : ساده و در بر گیرنده مفهوم باشد. (طراحی محصول جدید/ خرید اقلام تولیدی)

### هدف فرآیند (Process Purpose)

بیان کننده مقصود و هدفی است که از اجرای فرآیند تعقیب می کنیم.

توصیه : گویا و شفاف باشد. (تامین اقلام مورد نیاز واحدهای تولیدی)

### دامنه فرآیند (Process Scope)

مشخص کننده دقیق اینکه فرآیند از کجا شروع و به کجا ختم می شود، شامل چه می شود و چه چیز را شامل نمی شود.

توصیه : گویا و شفاف باشد (از ورود درخواست کالا به تدارکات تاچیدمان اقلام خریداری شده در انبار)

### **درونداد های فرآیند (Process Inputs)**

آن چیزهایی که در فرآیند به خروجی تبدیل می شوند قابل لمس یا غیر قابل لمس باشند  
مثال : مواد ، تجهیزات ، اطلاعات ، ...

### **برونداد های فرآیند (Process Outputs)**

خدمت یا محصولی که باید با خواسته های از پیش تعیین شده مطابقت داشته باشد. می تواند قابل لمس یا غیر قابل لمس باشند.

مثال : قطعه تولید شده ، داده های ایجاد شده ، سوابق ، ...

### **کنترل فرآیند (Process Control)**

کنترل فرآیند نظارت و کنترلی است که بر فرآیند، تحمیل می شود. می تواند داخلی یا خارجی باشد.

مثال : مشتری ، قانون ، روشهای داخلی سازمان ، ممیزی های داخلی ، ...

### **اثربخشی فرآیند (Process Effectiveness)**

توانایی فرآیند در حاصل نمودن نتایج طرح ریزی شده و معین.

### **شاخص های فرآیند (Process Indicator)**

ارزشی که می تواند برای تشخیص اثربخشی فرآیند به کار برده شود.

توجه : معیار با شاخص متفاوت است. معیار یک اندازه است.

**فرآیندها به چند دسته تقسیم می شوند؟**

فرآیندها معمولاً به ۳ گروه شامل فرآیندهای اصلی، فرآیندهای پشتیبانی و فرآیندهای مدیریتی تقسیم

می شوند:

فرآیندهای اصلی

فلسفه وجودی واحد مربوطه را تشکیل می دهند. این فرآیندها با مشتری نهایی ارتباط مستقیم دارند.

**(۱) فرآیندهای اصلی شامل:**

- توسعه چشم انداز و استراتژی
- طراحی و مدیریت محصولات و خدمات
- بازاریابی و فروش محصولات و خدمات
- تحویل محصول
- ارائه خدمات
- مدیریت خدمات مشتری

## ۲) فرآیندهای پشتیبانی

این دسته از فرآیندها به طور غیر مستقیم و با تامین منابع مورد نیاز فرآیندهای اصلی در جهت تامین نیازها و انتظارات مشتریان نهایی عمل می کند. مواردی مانند:

- توسعه و مدیریت سرمایه انسانی
- مدیریت فناوری اطلاعات
- مدیریت منابع مالی
- ایجاد و مدیریت دارایی‌ها
- مدیریت ریسک سازمان
- مدیریت ارتباط با ذینفعان خارجی
- توسعه و مدیریت قابلیت‌های کسب و کار

## ۳) فرآیندهای مدیریت

این فرآیندها وظیفه هدایت و رهبری نیروی انسانی برای دستیابی به اهداف سازمانی را دنبال می کنند.

- مدیریت منابع انسانی
- مدیریت فناوری اطلاعات
- مدیریت منابع مالی
- مدیریت دارایی‌ها
- مدیریت ریسک
- مدیریت ارتباط با ذینفعان خارجی از جمله فرآیندهای مدیریتی هستند.

## فرآیندها چه ویژگی‌هایی دارند؟

- به طور کلی ویژگی‌های زیر در مورد هر فرآیند وجود دارد:
- یک فرآیند دارای نام یا شناسه منحصر به فرد است.
- عملیات و مراحل آن کاملاً مشخص و تعریف شده است.
- دارای چشم انداز و هدف است.
- گام‌ها و توالی عملیات دقیقاً مشخص است.
- مسئول اجرای هر مرحله کاملاً مشخص است.
- داده‌های ورودی و داده‌های خروجی مشخص است.
- شرایط شروع و پایان فرآیند مشخص است.



### فرآیند و نگرش فرآیندی:

هر فعالیتی که از منابعی برای تبدیل ورودی ها به خروجی ها استفاده می کنند، به عنوان یک فرآیند محسوب می گردد. سازمانها باید فعالیتها و منابع را در قالب فرایندهای مرتبط به هم مدیریت کنند.

به عمل شناسایی و مدیریت نظام منسـد فرآیندهای موجود در یک سازمان و به ویژه تعاملات میان چنین فرایندهایی نگرش فرآیندی گویند.



## نگرش فرآیندی چیست؟ Process based Approach

توجه به پدیده های اطراف و پیرامون و نگاه به آنها در قالب شناسایی مجموعه فعالیت هایی که داده ها را تبدیل به ستانده ها می نماید . این رویکرد هم در پی تبیین ارتباطات داخلی موجود بین فرآیندهای فرعی و هم تعیین ارتباطات بین فرآیندهای اصلی است.

هر فعالیتی که منابعی را به خدمت گرفته و آنرا در جهت تبدیل ورودی به خروجی مدیریت نماید ، بعنوان فرآیند در نظر گرفته می شود.

نگرش فرآیندی به این معنی است که به جای نگاه به جایگاه افراد در پیکره سازمان، به این مساله توجه کنیم که در یک کسب و کار چه فعالیت هایی انجام می شود و برای هر فعالیت چه مسیر و فرآیندی را می توانیم تعریف کنیم.

فرآیندهای کسب و کار، مجموعه فعالیت هایی هستند که با یکدیگر ارتباط منطقی دارند. این فعالیت ها دارای یک یا چند ورودی هستند و برای رسیدن به یک نتیجه مشخص در کسب و کار با یکدیگر تعامل می کنند. خروجی این فعالیت ها در نهایت برای مشتریان، ارزش ایجاد می کند

**در نگرش فرآیندی موارد ذیل شدیداً توصیه می گردد:**

شناسایی فرآیندهای موجود در سیستم

درک ارتباط و تاثیرات میان این فرآیندها

مستندسازی فرآیندها

کنترل موثر عملکردها / فرآیندها

**مزایای نگرش فرآیندی چیست؟**

در این قسمت مزایای نگرش فرآیندی را به طور کامل معرفی می کنیم:

- برای کارکرد موثر یک سازمان ، شناسایی و اداره فعالیت های به هم وابسته ضروری است.
- نگرش فرآیندی ، به سازمان امکان می دهد تا روی ارتباط بین تک تک فرآیندهای موجود در مجموعه ای از فرآیندها و نیز ترکیب و تعامل آنها، کنترل مستمر داشته باشد.
- نگرش فرآیندی به ایجاد دیدگاه مشترک بین کارکنان سازمان کمک می کند.
- به چشم انداز سازمان، هویت و معنا می بخشد.
- به کارکنان برای شناخت جامع و دقیق وضعیت موجود سازمان کمک می کند.
- فرآیند گرایی باعث می شود کارکنان به یک تحلیل جامع از وضعیت سازمان دست پیدا کنند.

- وقتی تمام اجزا و قسمت‌های مختلف یک مساله شناخته شد، شناسایی عوامل موثر بر قسمت‌های مختلف به راحتی امکانپذیر خواهد بود. بنابراین، فرآیند گزایی، کارکنان را در انتخاب راه حل‌های مناسب و کلیدی یاری می‌کند.
- این نگرش «فرهنگ خود سنجی» را در سازمان ایجاد می‌کند.
- با شناخت کامل مشتریان، به ایجاد تعامل و ارتباط عمیق‌تر با آن‌ها کمک می‌کند.
- با مشخص کردن اجزای مختلف فرآیندها، امکان سنجش جامع را ایجاد می‌کند.
- نگرش افقی در سازمان ایجاد می‌کند.

### ارتباطات سازمانی چیست؟

ارتباطات سازمانی روشی است که با استفاده از آن، کسب و کارها با مشتریان، کارکنان، ذی‌نفعان، عموم مردم، رسانه‌ها و سایر سازمان‌ها ارتباط برقرار می‌کنند.

### انواع ارتباطات سازمانی:

#### ارتباطات افقی:

این نوع ارتباط در بین اعضای بخش‌های مختلف در سازمان و هم‌ردیفان وجود دارد و موجب افزایش انگیزه و روحیه‌ی همبستگی بین اعضای سازمان می‌شود. هدف از این نوع ارتباطات، ایجاد کانالی برای حل مسائل سازمان و هماهنگی است.

#### ارتباطات عمودی:

این نوع ارتباط بین مافوق و زیردستان وجود دارد و می‌تواند از پایین به بالا یا از بالا به پایین باشد. هدف از این ارتباط، انتقال گزارشات، پیشنهادات، انتقادات و تقاضاها از پایین‌ترین سطوح به عالی‌ترین سطح سازمان می‌باشد.

#### ارتباطات مورب:

این نوع ارتباط بین افراد در سطوح مختلف که با یکدیگر ارتباط گزارش‌دهی مستقیم ندارند وجود دارد. هدف از این ارتباط، هماهنگی و جامعیت بخشیدن به ارتباطات افقی می‌باشد. رویکرد فرآیندی با تمرکز بر ارتباطات و مدیریت افقی، نیازهای مشتری نهایی را هدف اصلی خود قرار داده است

### رویکرد فرآیندی چیست؟

رویکرد فرآیندی (Process Approach) یک رویکرد مدیریتی است که در آن فعالیت‌ها و وظایف سازمان به عنوان فرآیندها در نظر گرفته می‌شوند. در این رویکرد، سازمان به عنوان یک سری از فرآیندها در نظر گرفته می‌شود که هدف آنها ارائه محصولات و خدمات به مشتریان است. این رویکرد متمرکز بر فرآیندها به جای تمرکز بر بخش‌ها و وظایف مختلف سازمان است.

برای اجرای رویکرد فرایندی، مراحل زیر معمولاً انجام می‌شوند:

#### **شناسایی فرآیندها:**

در این مرحله، فرآیندها و زیرفرآیندهای موجود در سازمان شناسایی و توصیف می‌شوند. این شناخت شامل شناخت وظایف، نقش‌ها، ورودی‌ها و خروجی‌ها، منابع مورد نیاز و همچنین تعاملات بین فرآیندها است.

#### **مستندسازی فرآیندها:**

مستندسازی فرایندها کمک شایانی به سازمان می‌کند تا مراحل مختلف یک فرایند به طور کامل مشخص گردد. تعیین معیارهای پایش و اندازه‌گیری عملکرد فرایندها نیز یکی از گام‌های مهم در این مستندسازی است. پس از مستندسازی، مستندات فرایندها برای اجرایی شدن در سطوح مختلف سازمان باید تایید، تصویب و ابلاغ شوند.

#### **مدیریت فرآیندها:**

در این مرحله، فرآیندها مدیریت و کنترل می‌شوند. این مدیریت شامل پایش و اندازه‌گیری شاخص‌ها، اهداف و عملکرد مورد انتظار فرآیندها، ایجاد نظارت و پیگیری روزانه بر عملکرد، جمع‌آوری داده‌ها و ارزیابی فرآیندها است. همچنین در این مرحله، عملکرد فرآیندها مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرند تا مشکلات و نقاط قوت آنها شناسایی شود. سپس اقدامات بهینه‌سازی و بهبود فرآیندها انجام می‌شود تا عملکرد بهتری ارائه شود.

#### **بهبود مستمر:**

رویکرد فرایندی به بهبود مستمر توجه دارد. در این مرحله، با تحلیل داده‌ها و بازخوردها، فرآیندها بهبود یافته و مقررات و روش‌های بهتری برای اجرای آنها ایجاد می‌شود. رویکرد فرایندی یک روش قدرتمند برای سازماندهی و مدیریت فعالیت‌ها جهت ایجاد ارزش برای مشتریان و سایر طرف‌های ذینفع می‌باشد.

رویکرد فرایندی به عنوان یک رویکرد راهبردی در مدیریت، بهبود عملکرد سازمان را تضمین می‌کند و به صورت مستمر به پیشرفت و بهبود مستمر سازمان کمک می‌کند. نتایج سازگار و قابل پیش‌بینی با اثربخشی و کارایی بیشتر موقعی به دست می‌آید که فعالیت‌ها به عنوان فرایندهای مرتبط با یکدیگر به شکل یک سیستم منسجم درک و مدیریت شوند. سیستم مدیریت کیفیت شامل فرایندهای مرتبط با یکدیگر است.

درک چگونگی نتایج تولید شده توسط این سیستم یک سازمان را برای بهینه‌سازی سیستم و عملکرد آن توانمند می‌سازد.

• تمرکز بر ارائه محصولات و خدمات بهتر به مشتریان و افزایش رضایت آنها

• افزایش اثربخشی و کارایی فرآیندها و کاهش خطاها و مشکلات

• شفافیت بیشتر در سازمان و درک بهتر از تعاملات و ارتباطات بین واحدها

- ایجاد قابلیت پایش و اندازه‌گیری و مدیریت دقیق تر عملکرد سازمان
- افزایش هماهنگی و همکاری بین اعضای تیم و واحدهای مختلف سازمان
- ایجاد امکان پیش‌بینی و مدیریت ریسک‌ها
- ایجاد قابلیت انعطاف‌پذیری و سازگاری با تغییرات در محیط کسب و کار

### رویکرد فرآیندی در ایزو ۹۰۰۱:

ایزو ۹۰۰۱، رویکرد فرآیندی را جهت توسعه، اجرا و بهبود اثربخشی سیستم مدیریت کیفیت محصول و افزایش رضایت مشتری به کار می‌گیرد.

در این استاندارد، رویکرد فرآیندی در واقع در برگیرنده‌ی تعریف و مدیریت سیستماتیک فرآیندها و تعاملات آن‌ها به منظور دستیابی به نتایج مورد نظر مطابق خط‌مشی کیفیت و جهت‌گیری راهبردی سازمان است.

استاندارد ایزو ۹۰۰۰ مزایای کلیدی بکارگیری رویکرد فرآیندی را موارد زیر می‌داند:

- افزایش توانایی به منظور تمرکز تلاش بر روی فرآیندهای کلیدی و فرصت‌های بهبود
- دستاوردهای سازگار و قابل پیش‌بینی از طریق یک سیستم از فرآیندهای هماهنگ شده
- عملکرد بهینه از طریق مدیریت اثربخش فرآیند، استفاده کارآمد از منابع و کاهش موانع چند منظوره
- امکان اعتماد سازی سازمان برای ذینفعان در مورد ثبات، اثربخشی و کارایی آن
- و این استاندارد می‌خواهد اقداماتی به شرح زیر انجام پذیرد:
- تعریف اهداف سیستم و فرآیندهای لازم برای دستیابی به آنها
- ایجاد اختیار، مسئولیت و پاسخگویی برای مدیریت فرآیندها
- درک توانایی‌های سازمان و تعیین محدودیت‌های منابع قبل از اقدام
- تعیین وابستگی‌های متقابل فرآیند و تحلیل اثر تغییرات در فرآیندهای منحصر بفرد در کل سیستم
- مدیریت فرآیندها و روابط متقابل آنها به عنوان یک سیستم برای دستیابی به اهداف کیفیت سازمان به طور موثر و کارآمد

• اطمینان از اینکه اطلاعات لازم برای عمل و بهبود فرآیندها و پایش، تحلیل و ارزیابی عملکرد از کل سیستم در دسترس است.

مدیریت ریسک هایی که می تواند بر خروجی فرآیندهای و دستاوردهای کلی سیستم مدیریت کیفیت اثرگذار باشند.

در استاندارد سیستم مدیریت کیفیت ایزو ۹۰۰۱ بر رویکرد فرآیندی و شناسایی فرآیند ها تاکید شده است و بدین منظور سازمان ها اقدام به شناسایی فرآیند ها با رویکرد فرآیندی می نمایند .

اغلب سازمان ها ، به صورت واحد های وظیفه مدار و سلسله مراتبی سازماندهی می شوند این سازمان ها عموماً با تقسیم مسئولیت هایی که برای دستیابی به اهداف بین واحد های وظیفه مدار مختلف تقسیم شده ، به صورتی عمودی ( از بالا به پایین ) مدیریت می شوند .

در بسیاری از زمانها ، نیازهای مشتری نهایی و یا سایر طرف های ذینفع ، در انجام فعالیت ها ، در نظر گرفته نمی شوند در نتیجه هر واحد وظیفه مدار ، برای مشکلاتی که در خروجی های نهایی سازمان ایجاد می شود ، الویت کمتری از اهداف کوتاه مدت واحد خود قائل می شود .

این موضوع سبب می گردد سازمان بر فعالیت های وظیفه ای تمرکز بیشتری نموده و روی خروجی نهایی تمرکز کمتری داشته باشد و بهبود های کمتری برای طرف های ذینفع ایجاد نماید .

رویکرد فرآیندی با عبور از موانعی که بین واحد های سازمانی ایجاد شده ، مدیریتی افقی را معرفی نموده و بر اهداف اصلی سازمان تمرکز می نماید .

هدف از رویکرد فرآیندی ، بهبود اثربخشی و کارایی یک سازمان برای دستیابی به اهداف تعریف شده است .

بکارگیری چرخه دمینگ در رویکرد فرآیندی منجر به بهبود فرآیندها می شود

#### **مزایای مهم رویکرد فرآیندی :**

یکپارچه سازی و همراستا نمودن فرآیند ها ، جهت ایجاد قابلیت دستیابی به نتایج طرحریزی شده

ایجاد قابلیت تلاش برای تمرکز بر اثربخشی و کارایی فرآیند ها

ایجاد اعتماد برای مشتریان و سایر طرق های ذینفخه در ارتباط با عملکرد متناسب سازمان ( عملکردی سازگار با نیازهای طرفهای ذینفع )

شفاف سازی عملیاتی در سازمان انجام می شود .

کاهش هزینه ها و کوتاه نمودن دوره زمانی انجام عملیات و بهینه سازی استفاده از منابع

بهبود ، سازگار نمودن و قابل پیش بینی نمودن نتایج

ایجاد فرصت هایی برای متمرکز شدن و الویت بندی طرح های بهبود .

انگیزش کارکنان برای مشارکت و شفاف سازی مسئولیت ها

## تفاوت رویکرد فرآیندی و وظیفه ای چیست؟

رویکرد فرآیندی (process approach) و رویکرد وظیفه‌ای:

با دیدگاه فرآیندگرایی تمام فعالیت‌های سازمان بر روی کسب نتایج مورد نظر و محصول نهایی متمرکز می‌شود.

باید بگوییم که رویکرد فرآیندی با تقسیم وظایف و نقش‌های مختلف سازمانی تضادی ندارد. تفاوت آن‌ها در نوع نگرش و تمرکز بر محوریت فرآیند و وظیفه است

مفهوم رویکرد فرآیندی (فرآیند گرایی - فرآیند محوری) معمولاً در مقابل مفهوم وظیفه گرایی مطرح می‌شود.

تفاوت میان «وظیفه» و «فرآیند» مانند تفاوت «جزء» با «کل» است. وظیفه همان فعالیتی است که یک فرد انجام می‌دهد. در حالی که فرآیند، گروهی از وظایف به هم پیوسته است که با هم برای مشتری ارزش خلق می‌کنند.

بر اساس رویکرد وظیفه‌ای (functional)، یک سازمان متشکل از بخش‌ها و دپارتمان‌های مختلف است و وظایف سازمانی در قالب این بخش‌ها سازمان‌دهی می‌شوند. نتیجه این نوع نگرش یک سازمان سلسله مراتبی دارای بخش‌های متفاوت و با نقش‌ها و وظایف مجزا است.

در مقابل، در رویکرد فرآیندی، سازمان به عنوان مجموعه‌ای از عناصر به هم وابسته و متعامل در نظر گرفته می‌شود که تولید یک برون‌داد یا نتیجه نهایی را دنبال می‌کند. فرآیند گرایی باعث می‌شود تا تمام فعالیت‌های سازمان بر روی کسب نتایج موردنظر و محصول نهایی متمرکز کند.

در رویکرد فرآیندی کارکنان بخش‌های مختلف یک سازمان کار خود را مستقل از سایر بخش‌ها نمی‌دانند. در این رویکرد هر بخش سازمان، مشتری محصول یا خدمات بخش دیگری از سازمان است که در نهایت یک هدف و نتیجه را دنبال می‌کند.

باید تأکید کنیم که رویکرد فرآیندی تضادی با تقسیم وظایف و نقش‌های مختلف سازمانی ندارد بلکه تفاوت در نوع نگرش و تمرکز بر محوریت فرآیند و وظیفه است.

دکتر مایکل همر (Michael Hammer) بنیان‌گذار مفهوم BPR یا مهندسی مجدد فرآیندهای کسب‌وکار (Business Process Reengineering) در این خصوص می‌گوید:

“ تفاوت بین وظیفه و فرآیند مانند تفاوت جزء با کل است. وظیفه جزئی از کار است، فعالیتی که معمولاً یک فرد انجام می‌دهد. در مقابل، فرآیند، گروهی از وظایف پیوسته است که باهم نتیجه‌ای ارزشمند از دید مشتری ایجاد می‌کند.

مسئله‌کندی سازمان‌های جدید ریشه‌فرآیندی دارد. دسترسی دیر به نتیجه‌های مطلوب ناشی از کندی انجام وظیفه‌ها نیست، بلکه به این دلیل است که برخی افراد وظیفه‌های غیرضروری انجام می‌دهند و در فاصله میان انجام دو وظیفه زمان زیادی از بین می‌رود.

انعطاف‌ناپذیری سازمان به این دلیل نیست که کارکنان در انجام وظیفه‌های خود روشی ثابت و یکنواخت دارند بلکه به این علت است که کسی نمی‌داند وظیفه‌های مجزا چگونه باید ترکیب شوند تا نتایج مطلوب به دست آید.

مشکل در انجام وظیفه‌ها و فعالیت‌های مستقل نیست بلکه در چگونگی ایجاد ارتباط بین آن‌ها و ایجاد یک کل است. فرایند محوری روندی است که در آن وظایف ساده جای خود را به فرایندهای کامل می‌دهند. دیدگاه فرایند محور وظیفه‌ها را به صورت مستقل مورد توجه قرار نمی‌دهد بلکه مجموعه آن‌ها را که خواسته مشتری را برآورده می‌کنند در نظر می‌گیرد

مفهوم رویکرد فرایند مدار یا فرآیند گرایی معمولاً در مقابل رویکرد وظیفه گرایی مطرح می‌شود.

با دیدگاه فرآیند گرایی تمام فعالیت‌های سازمان بر روی کسب نتایج مورد نظر و محصول نهایی متمرکز می‌شود.

باید بگوییم که رویکرد فرایندی با تقسیم وظایف و نقش‌های مختلف سازمانی تضادی ندارد. تفاوت آن‌ها در نوع نگرش و تمرکز بر محوریت فرآیند و وظیفه است.

### **فعالیت‌های مورد نیاز جهت ایجاد رویکرد فرایندی چیست؟**

از آنجا که ارزش افزوده برای سازمان مزیت رقابتی (Competitive Advantage) به همراه می‌آورد، لازم است یک سازمان فرآیند گرا تمام تلاش خود برای پیاده سازی موارد زیر به کار گیرد:

### **تشخیص و شناسایی فرآیندها و انتخاب عنوان مناسب برای آن‌ها:**

ابتدا باید فرآیندها را شناسایی کنید و برای آن‌ها نام و عنوان مناسب در نظر بگیرید. توجه داشته باشید که این مرحله بسیار حساس و مهم است. برخی از سازمان‌ها به اشتباه وظایف فعلی را به عنوان فرآیند در نظر می‌گیرند. معمولاً در بیشتر سازمان‌ها بین ۵ تا ۱۵ فرآیند شناسایی می‌شود که بسته به نوع صنعت و نتیجه مورد انتظار مشتریان متفاوت است.

هر فرآیند از تعدادی زیر فرآیند (subprocess) و وظیفه (Task) تشکیل شده، البته بعضی از شرکت‌ها به اشتباه وظایف کنونی را به عنوان فرآیند به حساب می‌آورند. توجه داشته باشید که در شناسایی فرآیندها باید فعالیت‌های سازمان را به صورت افقی بررسی کرده و از نگرش بالا به پایین خودداری کنید.

#### **شناساندن اهمیت فرآیندها به همه افراد سازمان:**

در مرحله دوم باید اهمیت فرآیندها را به همه مدیران، کارکنان و نمایندگان سازمان نشان دهید. به صورتی که نام فرآیندها، ورودی‌ها، خروجی‌ها و ارتباط میان فرآیندها برای همه افراد کاملاً روشن شود. واژه «همه» در این مرحله اهمیت زیادی دارد. همه افرادی که قرار است فرآیندی را اجرا کنند اول باید آن را به خوبی بشناسند.

#### **انتخاب معیار ارزیابی:**

برای اینکه از کارکرد درست فرآیندها مطمئن باشید، باید بتوانید میزان پیشرفت آنها را اندازه‌گیری کنید. در این صورت برای ارزیابی به معیارهایی نیاز خواهید داشت. انتخاب این معیارها به عوامل مختلفی مانند نیازها و انتظارات مشتریان، نیازهای سازمان، هزینه فرآیندها و ... بستگی خواهد داشت.

#### **به کارگیری روش مدیریت فرآیندگرا:**

یک سازمان فرآیندگرا باید بهینه‌سازی سازی فرآیندهای خود را به طور مستمر و پیوسته انجام دهد. خوب است بدانید که فرآیند محوری یک طرح موقتی و کوتاه مدت نیست، بلکه روشی دائمی و فراگیر است. بنابراین مدیران سازمان‌های فرآیندگرا باید بر اداره و پیشبرد درست فرآیندها و بهره‌گیری از فرصت‌ها در بهینه‌سازی آنها تلاش و نظارت کنند.

#### **رویکرد فرآیندی چه تاثیری بر افزایش بهره‌وری دارد؟**

در رویکرد فرآیندی به این نکته مهم توجه می‌کنیم که «هر کاری چگونه باید انجام شود» به این ترتیب متوجه می‌شویم که برای طراحی و پیاده‌سازی یک فعالیت، دقیقاً چه مسیری را باید طی کنیم و واحدهای مختلف سازمان در کدام مراحل فرآیند درگیر می‌شوند.

بنابراین با وجود رویکرد فرآیندی، بسیاری از موانع و مشکلات سازمان برطرف می‌شود. همچنین با استفاده از این نگرش می‌توانید نسبت به هر فعالیتی که در سازمان انجام می‌شود، دید واضحی به دست آورده و آنالیزها را دقیق‌تر انجام دهید. به این ترتیب می‌توانید مطمئن باشید که افزایش بهره‌وری در بخش‌های مختلف اتفاق می‌افتد.

## نگرش فرآیندمحور

نگرش فرآیندمحور (Process based Approach)، به معنی توجه به این مساله است که واقعا در یک کسب و کار چه فعالیت‌هایی انجام می‌شود و برای هر کاری، چه مسیر و فرآیندی را می‌توان تعریف کرد. به بیان دیگر، در رویکرد فرآیندی به این نکته مهم توجه می‌کنیم که «هر کاری چگونه باید انجام شود» به این ترتیب متوجه می‌شویم که برای طراحی و پیاده سازی یک فعالیت، دقیقا چه مسیری را باید طی کنیم و واحدهای مختلف سازمان در کدام مراحل فرآیند درگیر می‌شوند.

بنابراین با وجود رویکرد فرآیندی، بسیاری از موانع و مشکلات سازمان برطرف می‌شود. همچنین با استفاده از این نگرش می‌توانید نسبت به هر فعالیتی که در سازمان انجام می‌شود، دید واضحی به دست آورده و آنالیزها را دقیق تر انجام دهید. به این ترتیب می‌توانید مطمئن باشید که افزایش بهره وری در بخش‌های مختلف اتفاق می‌افتد.

این روزها همه جا حرف از رویکرد فرآیندی و سازمان فرآیندگرا است. اما واقعا فرآیندگرایی و رویکرد فرآیند محور چیست و تعریف فرآیندگرایی چگونه است؟

یکی از واژه‌های مهم و پرکاربرد در مدیریت کسب و کار، واژه فرآیند (Process) است. همه ما بیشتر مواقع از کلماتی مانند فرآیند فروش، فرآیند صدور پیش فاکتور، فرآیند تولید محتوا و... بدون آنکه تعریف درست و دقیق آنها را بدانیم، استفاده می‌کنیم

به طور کلی وقتی نگرش حاکم بر کسب و کار ما، نگرش فرآیندگرایی باشد، می‌توانیم برای کنترل و اجرای صحیح و دقیق هر فرآیند، مکانیزم‌هایی را تعریف و پیاده سازی کنیم. همچنین می‌توانیم علاوه بر ارزیابی کارایی و اثر بخشی فرآیندها، برای بهبود فرآیندها (Process Improvement) نیز به طور کامل و دقیق برنامه ریزی کنیم.

نگرش فرآیندی باعث می‌شود مشاوران کسب و کار بتوانند نقاط ضعف، مشکلات و نواقص را به درستی تشخیص داده و برای حل کردن آنها به موقع اقدام کنند. به این ترتیب مدیران نیز قادر هستند پروژه‌های تحول سازمانی را در قالبی کارآمدتر و مفیدتر پایه ریزی کنند. به عنوان مثال، سیستم اتوماسیون، زمانی حداکثر بهره وری را دارد که ابتدا فرآیندهای کسب و کارمان را بشناسیم، سپس به خودکارسازی آنها بپردازیم.

بنابراین رویکرد سیستمی و فرآیند گرایی برای هر کسب و کار منافع و مزایای قابل توجهی دارد. این دیدگاه باعث می‌شود قادر باشیم موانع و چالش‌های کسب و کارمان را از زوایای مختلف بررسی کرده و راهکارهای

موثرتری ارائه دهیم. در نهایت ارزش آفرینی و بهره‌وری سازمان به شکل قابل توجهی افزایش پیدا خواهد کرد.

همانگونه که گفتیم سازمان‌های فرآیندگرا، برنامه‌های خود را به عنوان یک فرآیند در نظر می‌گیرند و پرسنل، فعالیت‌های خود را با تفکر فرآیندی انجام می‌دهند. در واقع آنها به اینکه قبلاً چه کاری انجام شده و بعداً چه کاری انجام می‌شود و هنگامی که نتیجه کار به دست مشتری می‌رسد، چه اتفاقی می‌افتد، حساس هستند.

رویکرد فرآیندی باعث شفاف‌سازی مسیر پیاده‌سازی فرآیند از ابتدای دریافت ورودی تا استخراج خروجی می‌شود و هدف آن، بهبود اثربخشی و کارآرایی سازمان است.

به رویکرد فرآیندی، فرایندگرایی یا فرایند محوری نیز گفته می‌شود. همان‌طور که پیش‌تر اشاره کردیم، رویکرد فرآیندی روشی برای پیاده‌سازی فرایندها است که تعیین می‌کند هر فعالیتی نیازمند به چه مسیر و فرایندی است.

رویکرد فرآیندی برخلاف رویکرد وظیفه‌گرایی که سازمان را به بخش‌ها و دپارتمان‌های مختلف تقسیم می‌کند و وظایف را در قالب این بخش‌ها سازماندهی می‌کند، نگرش و تمرکز بر محور کلی فعالیت‌ها دارد و آن‌ها را مجموعه‌ای از عناصر به هم پیوسته و در حال تعامل در نظر گرفته که یک هدف مشخصی را دنبال می‌کنند. منظور از این هدف همان محصول نهایی است که برای مشتری دارای ارزش است.

از جمله مزایای رویکرد فرآیندی می‌توان به کمک به شناخت جامع و دقیق از وضعیت موجود، کمک به انتخاب راه‌حل‌های مناسب، ایجاد دیدگاه مشترک بین کارکنان سازمان، ایجاد فرهنگ خودسنجی، یک‌پارچه‌سازی فرایندها، ایجاد اعتماد برای مشتریان از طریق شفاف‌سازی عملیاتی، کاهش هزینه‌ها، بهینه‌سازی استفاده از منابع و ایجاد نگرش افقی در سازمان اشاره کرد.

#### **مزایای استفاده از رویکرد فرآیندی در سیستم مدیریت کیفیت:**

۱. درک و برآورده کردن مستمر الزامات و نیازها
۲. توجه به فرایندها از منظر ارزش افزوده
۳. دستیابی به عملکرد فرایندی اثربخش
۴. بهبود فرایندها براساس ارزیابی داده‌ها و اطلاعات

به کارگیری رویکرد فرآیندی در سیستم مدیریت کیفیت، با استفاده از چرخه‌ی دمینگ و تفکر مبتنی بر ریسک ممکن است.

تفکر مبتنی بر ریسک، سازمان را قادر می‌سازد تا عواملی را که موجب انحراف فرآیندهای سازمان و سیستم مدیریت کیفیت آن می‌شوند شناسایی کرده و کنترل‌های پیشگیرانه‌ای را مقرر نماید تا اثرات منفی را به حداقل رسانده و از فرصت‌هایی که به وجود می‌آیند، بیشترین بهره را ببرد.

چرخه‌ی دمینگ، همان چرخه‌ی PDCA می‌باشد که از چهار مرحله‌ی طرح‌ریزی، اجرا، بررسی و اقدام تشکیل شده است.

### طرح‌ریزی در رویکرد فرآیندی شامل مراحل زیر است:

۱. تعریف محتوای سازمان

۲. تعریف اهداف و خط‌مشی‌های سازمان

۳. تعیین فرآیندها

۴. تعیین توالی فرایندها

۵. تعریف مسئولیت‌های هر یک از افراد

۶. تعیین فرآیندهایی که نیاز است به صورت رسمی تعریف شوند

۷. تعریف نقاط اتصال، ریسک‌ها و فعالیت‌های درون سازمان

۸. تعریف الزامات پایش و اندازه‌گیری

مرحله‌ی اجرا در رویکرد فرآیندی شامل تعریف منابع مورد نیاز و پیاده‌سازی فرآیندهاست.

مرحله‌ی بررسی در رویکرد فرآیندی شامل بررسی و راستی‌آزمایی فرآیندها در مقابل اهداف برنامه‌ریزی شده می‌باشد.

مرحله‌ی اقدام نیز شامل ایجاد اصلاحات در صورت نیاز جهت بهبود فرآیندها می‌باشد

یک رویکرد مدیریتی است که در آن بر اساس وظایف و مسئولیت‌های مختلف در یک سازمان، بخش‌های متفاوتی تشکیل می‌شود. در این رویکرد، هر بخش تحت رهبری یک مدیر عملکردی قرار دارد که مسئولیت اجرای وظایف مربوط به آن بخش را دارد. مثلاً، بخش تولید تحت رهبری مدیر عملکردی تولید، بخش

بازاریابی تحت رهبری مدیر عملکردی بازاریابی و بخش مالی تحت رهبری مدیر عملکردی مالی قرار می گیرد. در این رویکرد، هر بخش به صورت مجزا عمل می کند و به منظور رسیدن به اهداف سازمان، هر بخش به صورت مستقل و به تعاون با بخش های دیگر نیاز دارد. این رویکرد مدیریتی در سازمان های بزرگ و پیچیده بسیار مورد استفاده قرار می گیرد.

### **مدیریت فرایندی**

مدیریت فرایندی، رویکردی است که در آن تمرکز بر روی بهبود فرایندهای اصلی و مرتبط با کسب و کار است. در این رویکرد، فرایندهای کسب و کار شناسایی، بهینه سازی و ارزیابی می شوند تا بهبود پایدار در کیفیت، کارایی و بهره وری به دست آید. این رویکرد بر این اصل تمرکز دارد که هر فعالیت کسب و کار متشکل از یک سری فرایندهای مرتبط است و تنها با بهبود و بهینه سازی این فرایندها می توان به بهبود کلی کسب و کار دست یافت.

در این رویکرد، فرایندها در قالب یک سیستم مدیریتی قابل اجرا، کنترل و بهبود مستمر هستند. برای مثال، در مدیریت فرایندی، بهبود فرایند تولید یا تحویل محصول، از طریق شناسایی و حذف گام های اضافی یا تکراری، بهبود روند کار و کاهش زمان و هزینه های اضافی به دست می آید. به طور خلاصه، مدیریت فرایندی، یک رویکرد مدیریتی است که در آن تمرکز بر روی بهبود و بهینه سازی فرایندهای کسب و کار به منظور بهبود کیفیت، کارایی و بهره وری است.

### **تفاوت بین مدیریت فرایند و مدیریت عملکردی**

شرکت هایی که به عملکردها تمرکز دارند، ساختار تجاری سنتی تری دارند. در این ساختار، اعضای کارکنان بر اساس سلسله مراتب در یک سیستم مدیریتی کاملاً تعریف شده گروه بندی می شوند. با استفاده از رویکرد عملکردی، خط قدرت به بالاترین حد ممکن می رسد و افراد پایین تر در سلسله مراتب، گزارش گیری خود را به افراد بالاتر انجام می دهند.

از طرف دیگر، در مدیریت فرایند، تمرکز بر خود فرایند قرار دارد به جای سلسله مراتب. نتایج و رضایت مشتری در اولویت قرار دارند و فعالیت هایی مانند مدیریت موجودی یا پردازش سفارش در مرکز توجه قرار می گیرند. این رویکرد به صورت افقی انجام می شود، به این معنی که افرادی از بخش های مختلف می توانند در یک فرایند مداخله کنند.

برای درک بهتر تفاوت بین این دو رویکرد، راهکارهای دیگری نیز وجود دارد. برای انتخاب بهترین نوع کوچینگ تجاری، باید به اندازه، دامنه و اهداف شما توجه کرد.

مدیریت فرایند، رویکردی است که بهبود و کارایی در مدیریت کسب و کار را تسهیل می کند و امروزه، باتوجه به پویایی بازار و فناوری های جدید، قابل پیاده سازی است. این فلسفه جدید راه توسعه مدیریت کسب و کار را تغییر داده است و بنابراین در مدل هایی مانند ISO ۹۰۰۱، ۲۰۰۰ نیز گنجانده شده است.

### **ویژگی های مدیریت عملکردی**

طرف داران ساختارهای عملکردی معتقدند که این ساختارها کارآمدتر هستند، زیرا کارکنان با توانایی های مشابه گروه بندی می شوند و هر بخش به طور جداگانه مدیریت می شود. اما در اکثر مواقع، برای تولید هر بخش باید با بخش های دیگر هماهنگی و همکاری شود و محدودیت هایی وجود دارد.

به عبارت دیگر، مدیریت عملکردی می تواند بیشتر مستقل عمل کند و کمتر با سایر بخش ها تعامل داشته باشد. اهداف و استراتژی های تجاری از بالای هرم می آیند و به سمت پایین حرکت می کنند. به عنوان مثال، یک مدیرعامل ممکن است یک هدف سالانه افزایش فروش تا ۱۰ درصد ایجاد کند و سپس معاونان رئیس جمهور می توانند این را به اهداف فصلی برای مدیران فروش تقسیم کنند که وظایف خاصی را به تیم های فروش خود اختصاص می دهند. باین حال، این ساختار می تواند منجر به ارتباطات کمتر مشترک و انعطاف پذیری کمتری شود؛ بنابراین، برای داشتن یک سازمان موفق، لازم است که از هر دو ساختار مدیریت فرایندی و مدیریت عملکردی بهره بگیریم و آن ها را به نیازهای سازمانی خود وفق دهیم.

### **ویژگی های مدیریت فرایند**

شرکت های فرایندگرا ممکن است جریان دایره ای تری برای دستیابی به اهداف خود داشته باشند. در این شرکت ها، مدیران وجود دارند؛ ولی اهدافشان بر اساس فعالیت هایی که باید انجام شود تعیین می شود. بخش های مختلف با یکدیگر همکاری کرده و تلاش می کنند تا به اهداف مشترک دست یابند. شرکت هایی که به این جهت گیری علاقه مند هستند، بخش های مختلف شامل تولید، فروش، بازاریابی و سایر بخش ها را تشویق می کنند تا با یکدیگر همکاری کرده و راه هایی برای ساده سازی فرایندهای خود پیدا کنند.

باین حال، ساختارهای فرایندی نیز مزایا و معایبی دارند. راه اندازی آن ها ممکن است پیچیده تر باشد، اما درعین حال می تواند کارآمدتر باشد. این سیستم ها برای شرکت هایی که در مناطق جغرافیایی و صنایع مختلف فعالیت می کنند بسیار مناسب هستند. کارکنان می توانند اطلاعات را در محدوده وظایف مختلف به اشتراک بگذارند و در نتیجه، افزایش آگاهی را تجربه کنند. باین حال، مدیریت فرایند همچنین می تواند منجر به نسبت مدیر به کارگر بالاتری شود که ممکن است منجر به تعارضات شود.

## ساختار سازمان مدیریت عملکردی

برای سازماندهی ساختار عملکردی یک سازمان، بر اساس تعریف Business Dictionary، بالاترین مقامات (مانند مدیرعامل، هیئت مدیره و...) در بالای سلسله مراتب قرار دارند. در پایین آن ها، معاونان، مدیران مالی و مدیران فناوری اطلاعات ارشد قرار دارند. پله بعدی شامل رؤسای بخش هایی است که به عنوان مسئولان اعضای تیم خود هستند. برای شرکت های بزرگ تر، بخش های بیشتری اضافه شده و جریان ارتباطات به سمت بالا است.

## ساختار سازمان مدیریت فرایندی

جهت گیری های فرایندی نیز به عنوان ساختارهای ماتریسی شناخته می شوند، زیرا افراد ممکن است به بیش از یک مدیر گزارش دهند. به عنوان مثال، تمام اعضای بخش بازاریابی ممکن است به مدیر بازاریابی گزارش دهند، اما بسته به پروژه های تعیین شده ممکن است به مدیران دیگر نیز گزارش دهند. در این ساختار، محدودیت ها انعطاف پذیرتر هستند و می توانند با ظهور پروژه های جدید تغییر کنند. به علاوه، می توان بخش های جدید را به شرکت ها با ساختار بزرگ تر اضافه کرد تا ارتباطات به سمت بالا جریان پیدا کند.

بهترین نوع مدیریت کسب و کار به اهداف کلی شرکت شما بستگی دارد. در سال های اخیر، نیاز به انتخاب ساختار فرایندی به جای مدیریت عملکردی، به دلیل آرامشی که به شرکت ها می بخشد، روبه افزایش است. این مسئله به دلیل این است که رهبران کسب و کار فهمیده اند که شرکت هایی که حوزه های مختلف آن با یکدیگر تعامل دارند، می توانند بهتر و سودآورتر از شرکت هایی باشند که بخش های مستقل و تعریف شده دارند. اگر شما ایده ساختار هر می را دارید که هر منطقه به دستورالعمل های مدیریت خود پاسخ می دهد و هر منطقه از فعالیت دیگری آگاه نیست، شما باید به مدیریت عملکردی ادامه دهید. اما اگر شما به دنبال گسترش تیم و تعامل با کارکنان از مناطق مختلف برای بهبود فرایندها و گردش کار هستید، بهترین گزینه شما مدیریت فرایند است.

علاوه بر این، با استفاده از این ساختار، شما می توانید ارتباطات عمیق تری بین کارکنان خود ایجاد کرده و ارزش بیشتری برای کارهای مشترک و همکاری ها فراهم کنید که در ساختار عملکردی محدودتر است. به همین دلیل، بسیاری از کارکنانی که این شرکت ها را ترک می کنند، هزینه ازدست دادن سرمایه انسانی آموزش دیده شان را دارند.

اما در سازمان مدیریت عملکردی، امکانات بیشتری برای باقی ماندن کارکنانی وجود دارد که با شرکت ارتباطی نزدیک و واقعی تری ایجاد کرده اند. این ساختار به آنها امکان می دهد تا حرفه ای و شخصی تر

رشد کنند و با بر عهده گیری از مسئولیت های جدید، مستقیم یا غیرمستقیم بر دوره شرکت تأثیرگذار باشند.

هدف ما از بررسی این نبرد بین مدیریت فرایند و مدیریت عملکردی در دنیای تجارت، این نیست که شما را به انتخاب یکی از آنها تشویق کنیم، بلکه به شما امکان ارائه ویژگی ها، مزایا و معایب هر کدام را می دهیم. هدف این است که تصمیم شما بر اساس نیازهای واقعی و فعلی شما و نه به طور دلخواه، باشد.

به هر حال به خاطر داشته باشید که ساختار سازمانی شما مهم تر از انتخاب بین مدیریت فرایندی و عملکردی است. اگرچه، مدیریت بر اساس فرایندها دید پویاتر و ارتباطی تری از همه فرایندها در اختیار شما قرار می دهد، اما حفظ آن نسبت به ساختار عمودی سنتی مدیریت بر اساس کارکردها دشوارتر است؛ بنابراین، شما باید باتوجه به نیازهای واقعی و شرایط شرکت خود، ساختار مناسب را انتخاب کنید.

به بیان دیگر در تعریف فرایند گفته می شود که فرآیند به مجموعه ای فعالیت های به هم پیوسته ای فرایند اطلاق می شود که برای ایجاد یک یا چند تغییر تعریف، طراحی و پیاده شده است. هر فرآیند با یک فعالیت مشخص آغاز و با یک فعالیت مشخص نیز پایان می یابد. همه ی سازمان ها از ترکیب فرایندها به وجود آمده اند. در حقیقت مدیریت فرایندهای کسب و کار (BPM) همان کارهایی هستند که شرکت ها و سازمان ها انجام می دهند. در توصیف مدل های گردش کار به فرایندها، اصطلاح "رشد" به معنی تغییر مرحله به مرحله به سمت یک هدف معین نیز اطلاق می شود.

فرآیند به شیوه ی انجام کار اشاره دارد. اصطلاح فرآیند را می توان در مورد فعالیت های تجاری یا غیرتجاری به کار برد. همچنین درباره فعالیت های سازمان های دولتی یا غیردولتی و حتی درباره ی روش اجرای کارها در یک تیم کوچک به کار برد. به کار بردن واژه فرآیند به طور صریح به این نکته اشاره دارد که یک مجموعه فعالیت مشخص، چارچوب و روند و تعریف شفاف دارد. این فعالیت ها همواره باید بر اساس یک مسیر از پیش تعیین شده انجام شود.

اکنون ما می دانیم که در تعریف فرایند گفته مطرح می کنند یک فرآیند مجموعه ای از فعالیت های مرتبط است. فعالیت هایی که تجزیه شده تا کوچک ترین سطح و ورودی ها را به خروجی ها تبدیل می کند. این فرایندها همیشه باید صریحاً نوشته شود و جایی برای فرض ها و یا ابهام باقی نماند. اگر کارمندی که فرآیند را اجرا می کند، در مورد نحوه انجام کار انتخاب داشته باشد، فرآیند به خوبی مشخص نشده است.

ممکن است شخصی بگوید که ایجاد یک فرآیند چندان دشوار نیست. در واقع برای برخی نیز غیرضروری به نظر می رسد. آن ها احساس می کنند رفتن به چنین جزئیاتی ضروری نیست. با این حال این درست نیست.

یک فرآیند خوب، موجب بهبود عملکرد سازمان می‌شود و نظم را در سازمان برای رسیدن به هدف مشخص برقرار می‌کند.

بعد از پاسخ به سؤال فرایند یعنی چه، بهتر است بدانید فرآیند یک سری مراحل است که با جدیت دنبال می‌شود، بدون توجه به این که چه کسی آن‌ها را انجام می‌دهد. نتیجه یکسانی را به همراه دارد و مانند یک دستورالعمل برای کارکنان است. بنابراین یک مدیر می‌تواند بهترین روش را برای دستیابی به یک هدف خاص تجاری بیابد و سپس فرآیندی را ایجاد کند که در سازمان اجرایی شود. همین فرآیندهای مناسب است که سازمان را قادر می‌سازد تا محصولات و خدمات با کیفیتی ارائه دهد.

نکته این است که وقتی فرآیندی را در سازمان به‌طور رسمی معرفی می‌کنید، با رویکرد بهره‌وری در ذهن خود به گردش کار می‌اندیشید که این نگرش اجرا و بهینه‌سازی آن را آسان خواهد کرد.

### فرآیندهای کسب و کار چه ویژگی‌هایی دارند؟

• هدفمند هستند :

وجود هدف یکی از ویژگی‌های فرآیند است. هر فرآیند به منظور تحقق یک هدف و یا یک نتیجه در سازمان به انجام می‌رسد.

• هر فرآیند شامل یک یا چند فعالیت است:

برای رسیدن به اهداف موردنظر، یک یا چند فعالیت که با نظمی خاص در کنار یکدیگر قرار گرفته‌اند به انجام می‌رسند.

• دارای ورودی و خروجی هستند:

هر فرآیند یک ورودی دارد که پس از آن که در مراحل بعد تغییراتی بر روی آن‌ها اعمال شود، خروجی خود را که شامل محصول یا خدمت است ارائه خواهد کرد.

• خلق ارزش می‌کنند:

ورودی‌ها در مراحل مختلف فرآیند به حرکت درآمده و فعالیت‌های مختلفی بر روی آن‌ها انجام می‌شود. در هر مرحله تغییراتی را بر روی ورودی‌ها انجام داده و بر ارزش آن‌ها می‌افزایند و در نهایت در انتهای فرآیند ارزش موردنظر سازمان و مشتری خلق می‌شود.

## تقسیم‌بندی فرآیندهای سازمانی

### • اصلی

این نوع فرآیندها هسته مرکزی و فرآیندهای ارزش‌ساز شرکت هستند. آنها به صورت محوری در شرکت اجرا می‌شوند.

### • پشتیبانی

این نوع فرآیندها به صورت مستقیم ارزش‌ساز نیستند اما برای پشتیبانی فرآیندهای اصلی موردنیاز هستند. فعالیت‌هایی همچون مدیریت مالی و مدیریت پرسنلی در این گروه قرار دارند.

### • مدیریتی

این نوع فرآیندها با هدف بالا بردن سطح کارایی فرآیندهای اصلی و پشتیبانی انجام می‌شوند.

## سطوح فرآیندها

فرآیندها دارای سطوح مختلفی هستند. این سطوح عبارتند از:

### • طبقه

نشان‌دهنده بالاترین سطح از سطح فرآیندها مثل زنجیره تأمین، مدیریت مشتری، منابع انسانی

### • گروه فرآیند

سطح بعدی در دسته‌بندی گروهی از فرآیندها است که ارتباطات بیشتری با یکدیگر دارند و به عنوان یک گروه فرآیندی شناسایی می‌شوند.

### • فرآیند

یک سری فعالیت‌های بهم پیوسته که ورودی را به خروجی تبدیل می‌کند.

### • فعالیت

رخداد‌های کلیدی که هنگام اجرای فرآیندها روی می‌دهند را نشان می‌دهد.

## • وظیفه

وظیفه نشان‌دهنده سطح بعدی از تجزیه سلسله‌مراتبی پس از فعالیت‌ها است که به جزئیات بیشتری می‌پردازد. سطح اصلی تفاوت در فرآیندهای کسب‌وکار در سازمان‌ها در این سطح اتفاق می‌افتد

همان‌طور که بعد از تعریف فرآیند چیست متوجه شدید فرآیندهای کسب‌وکار مجموعه‌ای از فعالیت‌های به هم مرتبط و هدفمند هستند. این مجموعه در فعالیت‌های مختلف بر ارزش این ورودی‌ها می‌افزایند و در نهایت یک محصول یا خدمت عرضه می‌کند. فهم فرآیندها اولین مرحله اساسی مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار است. از طریق BPM و بهبود مدیریت و کنترل فرآیندهای سازمان می‌توان به اهداف سازمان دست پیدا کرد. در واقع مدیریت فرآیندها زمینه‌ساز پیشرفت مستمر است. اتوماسیون اداری چارگون برای بهبود تعاملات اداری و مکانیزه کردن فرآیندهای سازمانی به کار می‌رود.

اتوماسیون اداری برای بهبود تعاملات اداری و مکانیزه کردن فرآیندهای سازمانی کاربرد دارد. راهکارهای مرتبط با اتوماسیون اداری اغلب به عنوان یک مجموعه نرم‌افزاری ارائه می‌شود. این مجموعه معمولاً در همه رده‌های سازمانی از مدیران ارشد تا مجموعه کارکنان و مخاطبان خارجی و ارباب رجوع به‌طور جدی به کار می‌رود. ضریب نفوذ بالای نرم‌افزارهای اتوماسیون اداری در سازمان‌ها نشان‌دهنده اهمیت و کارایی بالای این سیستم در مکانیزه کردن روال‌های دستی و بهبود مدیریت فرآیندهای کسب و کار است.

## مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار در آینده

در آینده تقریباً همه مشاغل به BPM احتیاج دارند و BPM و ابزارهای مربوط مثل نرم افزار BPMS است. این ابزارها برای آن‌چه تحول دیجیتال می‌نامند، مناسب است. BPM در سال‌های آینده پیشرفت بیشتری خواهد کرد. وقتی تحول دیجیتال و ساختار سازمان‌های آینده را در نظر می‌گیریم BPM باید بخشی از برنامه کسب‌وکار سال آینده شما باشد.

نسل بعدی کسب و کارها، BPM و نرم افزار BPMS بستر اصلی اجرای فرآیندها خواهد بود. در حال حاضر نرم افزار BPMS برای پشتیبانی از فرآیندهای پیچیده و نیازمند تغییرات مداوم، توسعه یافته است. BPM در این مسیر حرکت خود را ادامه خواهد داد و قابلیت‌های متنوعی برای پشتیبانی از کارهای پویا ایجاد می‌کند. همکاری سازمانی، از جمله تجزیه و تحلیل فرآیندها، مدیریت محتوا، بهبود تجربه مشتری و بهبود عملکرد و تجربه منابع انسانی بخشی از نتایج فرآیندهای سازمانی خواهند بود.

برای داشتن یک کسب و کار موفق نیاز است که چرخه مدیریت فرآیندها برای آن دسته از فرآیندهای جاری و آن چه در آینده باید اجرا شود پیاده‌سازی شود. تمرکز اصلی در یک کسب‌وکار باید روی عملکرد فرآیندها

باشد. مدیریت بر مبنای فرآیند، یک استراتژی موفق است. کسب و کارهایی که این استراتژی را انتخاب کرده‌اند مزایای زیادی به دست آوردند. عوامل زیادی بر موفقیت مدیریت فرآیندهای کسب و کار تأثیرگذار هستند و برای رسیدن به اهداف کسب و کار باید به آن‌ها توجه کرد.

### نقشه فرآیند چیست؟

نقشه فرآیند (Process Map)، نوعی ابزار مدیریت و برنامه‌ریزی است که برای ترسیم فرآیندها و جریان کارها مورد استفاده قرار می‌گیرد و آنها را توصیف می‌کند. نگاشت یا نقشه فرآیند، با نشان دادن گردش کارها به صورت بصری، به تیم کسب و کار شما کمک می‌کند تا فرآیندها و اجزای آنها را واضح‌تر و بهتر درک کنند.

این نمایش گرافیکی با توضیحات واضح از نحوه انجام فعالیت‌ها، به مدیران و کارکنان سازمان امکان می‌دهد تا علاوه بر تجسم جزئیات فرآیند، مراحل تصمیم‌گیری را نیز هدایت کنند.

### نقشه برداری فرآیند چیست؟

نقشه برداری فرآیند (Process Mapping)، تکنیکی است که برای ترسیم بصری جریان کارها و فرآیندها مورد استفاده قرار می‌گیرد. این شامل ایجاد یک نقشه فرآیند است که به آن فلوجارت، نمودار جریان فرآیند یا نمودار گردش کار نیز گفته می‌شود.

با تهیه نقشه فرآیند، می‌توانید نحوه عملکرد یک فرآیند را به صورت ساده و مختصر به اطلاع تمامی ذینفعان برسانید. به این ترتیب، هر یک از اعضای تیم پروژه می‌توانند بفهمند که چگونه فرآیندها را بدون توضیحات شفاهی طولانی تکمیل کنند. همچنین، با ترسیم نقشه فرآیند، می‌توانید از نحوه عملکرد فرآیندها درک بهتری داشته باشید و علاوه بر شناسایی ناکارآمدی‌ها، بهبودهایی ایجاد کنید. خوب است بدانید که ترسیم نقشه فرآیند، بخشی از مدیریت فرآیند کسب و کار (BPM) یک سازمان محسوب می‌شوند.

### هدف از تهیه نقشه فرآیند چیست؟

هدف از نگاشت فرآیند این است که بتوانید نحوه عملکرد یک فرآیند را به روشی ساده و مختصر به اطلاع تمامی اعضای تیم برسانید. به این ترتیب، هر کدام از اعضای تیم به راحتی می‌فهمند که چگونه یک فرآیند را بدون توضیحات شفاهی طولانی تکمیل کنند. با ترسیم نقشه فرآیند، می‌توانید از نحوه عملکرد فرآیند درک بهتری داشته باشید، ناکارآمدی‌ها را شناسایی و بهبودهایی در روند کار ایجاد کنید.

هر چند نقشه برداری فرآیند برای تجسم هر نوع فرآیندی مورد استفاده قرار می‌گیرد، اما استفاده از آن برای تجزیه و تحلیل فرآیند، آموزش، ادغام یا بهبود فرآیند، کاربرد بیشتری دارد.

نقشه برداری فرآیند، زمانی مفید است که شما نیاز به برقراری ارتباط با یک فرآیند پیچیده، رسیدگی به یک مشکل پرتکرار یا هماهنگ کردن مسئولیت اعضای تیم دارید.

### **انواع نقشه فرآیند**

نقشه‌های فرآیند با تکنیک‌های مختلف تولید می‌شوند و انواع گوناگونی دارند:

#### **فلوچارت پایه**

ساده‌ترین شکل نقشه فرآیند، فلوچارت اصلی یا فلوچارت پایه است. این نقشه‌های بصری، برای نمایش ورودی‌ها، خروجی‌ها و مراحل لازم برای تکمیل فرآیندها، از نقشه برداری فرآیند استفاده می‌کنند. همچنین، فلوچارت پایه می‌تواند برای برنامه‌ریزی پروژه‌های جدید، بهبود ارتباطات میان اعضای تیم، مدل‌سازی فرآیندها، مستندسازی فرآیندها، حل مشکلات فرآیندهای جاری، تحلیل و مدیریت گردش کارها مورد استفاده قرار گیرد.

#### **نقشه استقرار**

این نقشه‌ها به عنوان نمودارهای جریان متقابل نیز شناخته می‌شوند و روابط بین تیم‌های مختلف را نشان می‌دهند. آنها معمولاً از swimlane یا نمودار خط شنا استفاده می‌کنند تا نشان دهند چگونه یک فرآیند در سراسر سازمان جریان دارد و تنگناهای آن شامل چه مواردی است.

#### **نقشه فرآیند تفصیلی**

این نقشه، همه جزئیات هر مرحله را به همراه فرآیندهای فرعی ارائه می‌دهد. همچنین، نقاط تصمیم‌گیری، ورودی‌ها و خروجی‌های هر مرحله را مستندسازی می‌کند. به این ترتیب، بیشترین اطلاعات را از فرآیند نقشه برداری شده در اختیاران قرار می‌دهد و به دلیل داشتن موارد جزئی، در تشخیص ناکارآمدی‌ها بسیار موثر است.

#### **نقشه فرآیند سطح بالا**

نقشه‌های فرآیند سطح بالا، با عنوان نقشه زنجیره ارزش نیز شناخته می‌شوند. یک نمای کلی از فرآیند، شامل عناصر کلیدی فرآیند مانند تامین کننده، ورودی، خروجی یا مشتری (SIPOC) را نشان می‌دهند.

این نقشه، می‌تواند برای تعریف فرآیندهای سازمان و تعریف مراحل اصلی درگیر مورد استفاده قرار گیرد. همچنین جهت توضیح فرآیندها برای اشخاصی که لازم نیست از خصوصیات عملیات چیزی بدانند نیز مفید است.

این نقشه‌ها، وضعیت فعلی یا وضعیت آینده را برای نشان دادن مناطقی جهت بهبود فرآیندهای بالقوه نشان می‌دهند.

### نقشه جریان ارزش (VSM)

نقشه جریان ارزش، یک ابزار مدیریتی کارآمد برای تصویرسازی فرآیند رساندن محصولات یا خدمات به دست مشتری است. این نقشه‌ها معمولاً پیچیده هستند و برای ترسیم جریان اطلاعات لازم برای فرآیندها، یک سیستم منحصر به فرد از نشانه‌ها را به کار می‌گیرند.

VSM، یک تکنیک lean six sigma محسوب می‌شود که مراحل مورد نیاز برای توسعه یک محصول یا خدمت را برای کاربران نهایی مستند می‌کند.

### نقشه خط شنا

این نقشه‌ها، با تقسیم فعالیت‌های فرآیند به «خطوط شنا»، مشخص می‌کند که چه کسی چه مسئولیتی بر عهده دارد. نقشه خط شنا به کانال‌هایی برای هر کدام از ذینفعان فرآیند تقسیم شده و هر فعالیت را در کانال مربوط به ذینفع مربوطه مرتبط می‌کند.

این نقشه فرآیند، نقش‌های مختلف درگیر در فرآیند و تعامل بین ذینفعان را برجسته‌تر می‌کند. همچنین برای تعیین ناکارآمدی‌های فرآیند مانند تاخیر، دوباره کاری و خطاهای بالقوه، بسیار مفید و کارآمد است.

### چرا کسب و کار شما به نقشه فرآیند نیاز دارد؟

پیش‌تر اشاره کردیم که نگاشت یا نقشه فرآیند، از فرآیندهای مختلف کسب و کار یک نمای بصری ارائه می‌دهد. همچنین، با فراهم کردن اطلاعات لازم، به تعیین ابعاد مختلف نواقص و مشکلات کمک می‌کند و در نهایت، راه‌حل‌های مناسب ارائه می‌دهد.

### برخی دلایل که نشان می‌دهد سازمان شما به نقشه فرآیند نیاز دارد، عبارتند از:

- تصاویر، بهتر از نوشته‌ها به شما کمک می‌کنند. مثلاً استفاده از نمودارها، جداول و تصاویر، خیلی بهتر از یک گزارش طولانی و خسته کننده، شما را در جریان کارها قرار می‌دهد.
- نقشه‌های فرآیند، بهبود فرآیند را ساده‌تر می‌کنند، چرا که با توجه به کارایی و اثربخشی فرآیندها، مشخص کردن مناطق خاصی که نیاز به تغییر دارند، مانند تنگناها، تاخیرها، محدودیت‌ها و ظرفیت‌ها، آسان‌تر می‌شود.

- از آنجا که شما با تصاویر، نمودارها، جداول و... در جریان فعالیت‌ها قرار می‌گیرید، می‌توانید روند تصمیم‌گیری را تسریع کنید.
- می‌توانید بهبودهای ایجاد شده در فرآیند مانند: ممیزی فرآیند و درک مناطق مختلف فرآیند را با استفاده از نقشه‌های فرآیند، ردیابی و پیگیری کنید.
- تصویرسازی برای آموزش، بسیار موثرتر از هر ابزار دیگری است، چرا که نمونه‌های بصری سریع‌تر در ذهن افراد ثبت شده و به آنها کمک می‌کند تا موارد آموزشی را بهتر و سریع‌تر درک کنند.
- زمانی که سازمان بدون درک فرآیند کاری فعلی، به سمت ایجاد تغییر حرکت کند، احتمالاً مرتکب اشتباهات زیادی می‌شود. در واقع، با این کار، منابع خود را برای ایجاد مشکلات بیشتر به کار می‌گیرد. اما استفاده از نقشه فرآیند، با ارائه چشم‌انداز دقیق و کاملی از روند فعلی فرآیندها، مدیریت موثر تغییرات را نیز راهنمایی می‌کند.
- نقشه فرآیند، به عنوان یک ابزار اندازه‌گیری فرآیند عمل می‌کند که برای مدیریت و بهبود آن بسیار ضروری است.

#### مراحل ایجاد نقشه فرآیند

- ایجاد نقشه فرآیند ساده است. می‌توانید آن را روی کاغذ یا با استفاده از نرم افزارها و قالب‌های مدیریت گردش کار ترسیم کنید. مراحل زیر نحوه ایجاد یک نقشه فرآیند را از ابتدا به شما توضیح می‌دهد.

#### مرحله ۱:

##### شناسایی یک فرآیند برای نقشه برداری

- ابتدا فرآیندی که می‌خواهید ترسیم کنید را مشخص کنید. برای این کار باید بررسی کنید که:
- آیا فرآیند ضعیف و ناکارآمدی وجود دارد که نیاز به بهبود داشته باشد؟
- کدام فرآیند جدید را می‌خواهید به طور خلاصه با تیم خود در میان بگذارید؟
- فرآیند پیچیده‌ای که اغلب کارکنان در مورد آن سوالاتی دارند، کدام است؟
- در این مرحله، آنچه را که می‌خواهید نقشه برداری کنید را مشخص کرده و برای آن نام مناسب انتخاب کنید.

## مرحله ۲:

### فعالیت‌های مرتبط را فهرست کنید

تمامی وظایف مورد نیاز برای تکمیل فرآیند را مستندسازی کنید و فهرستی از تمام فعالیت‌های درگیر را به همراه مسئولیت هر کدام از آنها تهیه کنید.

می‌توانید با اعضای تیم و سایر ذینفعانی که قرار است در این فرآیند شرکت کنند، همکاری کنید تا بتوانید تمام مراحل مورد نیاز را دقیقاً محاسبه کرده و میزان جزئیات مورد نیاز را تعیین کنید. همچنین مطمئن شوید که زمان شروع و پایان فرآیند را مشخص کرده‌اید، به این ترتیب، می‌دانید برای گرفتن نتایج مطلوب، چه وظایفی را باید در فرآیندها بگنجانید.

## مرحله ۳:

### ترتیب مراحل را بنویسید

اکنون که فهرستی از تمام فعالیت‌ها جمع‌آوری کرده‌اید، باید آنها را به ترتیب مناسب مرتب کنید تا فرآیند به صورت کامل، از ابتدا تا انتها نمایش داده شود. در این مرحله می‌توانید بررسی کنید چه شکاف‌هایی را در مراحل قبل نادیده گرفته‌اید.

## مرحله ۴:

با استفاده از نمادهای نقشه فرآیند، یک نمودار جریان (flowchart) ترسیم کنید

فرمت مناسب برای نقشه فرآیند را انتخاب و فرآیندی ترسیم کنید که مراحل را با نمادهای نقشه برداری فرآیند نشان دهد. تقریباً ۳۰ نماد استاندارد وجود دارد که می‌توانید از آنها برای نشان دادن عناصر مختلف یک فرآیند استفاده کنید.

## مرحله ۵:

### نقشه فرآیند نهایی را ترسیم کنید و به اشتراک بگذارید

هنگامی که ترسیم نقشه فرآیند را به پایان رساندید، آن را با سایر ذینفعان درگیر فرآیند بررسی کنید تا مطمئن شوید هیچ مرحله‌ای حذف نشده، هیچ ابهامی وجود ندارد، همه نقشه فرآیند را به خوبی درک کرده‌اند و با نحوه ترسیم آن موافق هستند.

## مرحله ۶:

### برای پیدا کردن مناطق بهبود یافته، نقشه فرآیند را تجزیه و تحلیل کنید

پس از اینکه مشخص کردید نقشه فرآیند، گردش کار فرآیند را به طور دقیق توصیف می‌کند، نقشه فرآیند شما تکمیل شده و اکنون به عنوان ابزاری عمل می‌کند که می‌توانید از آن برای کشف راه‌های بهبود فرآیند تجزیه و تحلیل استفاده کنید.

به کمک بازخورد تیم، می‌توانید تنگناها و ناکارآمدی‌های فرآیند را شناسایی کنید و به سوالات زیر پاسخ دهید:

چه مراحل را می‌توانید حذف کنید؟

### کدام وظایف را می‌توانید با کارایی بیشتری انجام دهید؟

هنگامی که این زمینه‌های بهبود را شناسایی کردید، برای ایجاد آنها اقدام کنید و در نهایت، یک نقشه فرآیند جدید برای منعکس کردن بهبودها طراحی کنید.

### مزایای ایجاد نقشه فرآیند چیست؟

نگاشت فرآیند یا نقشه فرآیند به شما امکان می‌دهد که با انتقال بصری مراحل مورد نیاز برای اجرای یک ایده، فرآیندها را ساده سازی کنید.

با موارد زیر به شما خواهیم گفت که چرا نقشه برداری فرآیند برای شما و کسب و کارتان مفید است.

- نقشه برداری فرآیند به شما کمک می‌کند تنگناها، شکافها، ناکارآمدی‌ها و سایر مسائل را در یک جریان فرآیند شناسایی کنید.
- این روش، ایده‌های سخت و پیچیده را به مراحل کوچک‌تر تقسیم می‌کند تا ساده‌تر مورد بررسی قرار گیرند.
- نقشه فرآیند، درک کامل و دقیق یک فرآیند را ارتقا می‌دهد.
- به شما امکان می‌دهد تا برای موارد احتمالی برنامه‌ریزی کنید و راهکارهایی برای آنها در نظر بگیرید.
- نقشه فرآیند، مسئولیت‌ها را میان افراد یا نهادهای مختلف هماهنگ کرده و به آنها واگذار می‌کند.
- این روش، مستندات فرآیند را ایجاد می‌کند و ارائه می‌دهد.

- با وجود یک قالب بصری و کاربرپسند، می‌توانید به وضوح و به راحتی با سایر افراد ارتباط برقرار کنید.
- با وجود ارتباطات سریع‌تر، امکان تصمیم‌گیری سریع‌تر نیز امکان پذیر می‌شود.
- نقشه فرآیند، عملکرد کارکنان و رضایت شغلی را بهبود می‌بخشد.

### چه زمانی برای ایجاد نقشه فرآیند مناسب است؟

در موارد زیر باید برای تهیه نقشه فرآیند دست به کار شوید:

- وقتی هدف شما افزایش کارایی است.
- در صورتی که لازم باشد از یک فرآیند اطلاعات بیشتری به دست آورید.
- وقتی لازم است تیم پروژه میزان ارتباطات را افزایش دهد.
- وقتی مستندات فرآیند گم شده است.
- زمانی که لازم است تیم پروژه گلوگاه‌هایی که باعث تاخیر، سردرگمی یا دوباره کاری شده را شناسایی کند.
- زمانی که تیم‌های مرتبط با فرآیند کسب و کار به دنبال ایجاد طوفان فکری برای رسیدن به ایده‌های بهبود فرآیند هستند.

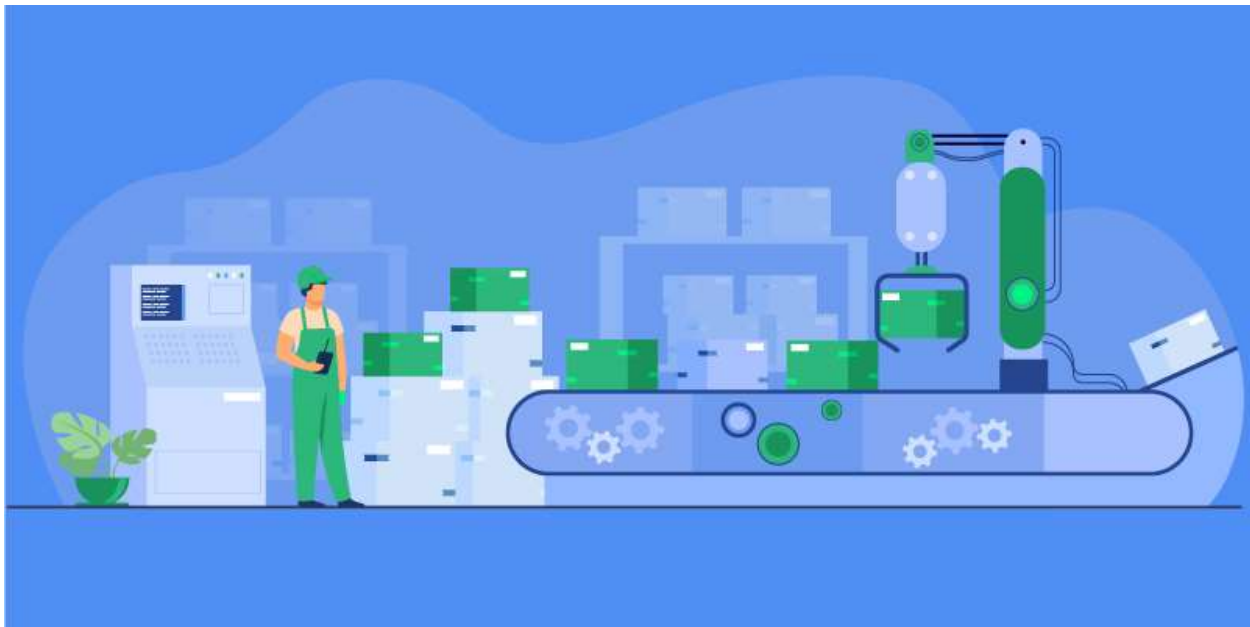
در صورت روبرو شدن با موقعیت‌هایی که ذکر کردیم، باید برای تهیه نقشه فرآیند اقدام کنید تا بتوانید یک تصویر بزرگ و کامل از فرآیندها را پیش از آنکه درگیر جزئیات شوید، به دست آورید.

نقشه فرآیند، ابزاری موثر برای مستندسازی و بهبود فرآیندهای کسب و کار شماست. در واقع، این تکنیک در مورد اینکه چگونه کسب و کار شما می‌تواند فرآیندها را بهبود ببخشد، دیدگاه‌های مفید و ارزشمندی ارائه می‌دهد. ارائه این اطلاعات بصری، علاوه بر افزایش درک و همکاری میان اعضای تیم، پروژه را در مسیر درست هدایت می‌کند.

### از طراحی تا دستیابی به خروجی با کیفیت

یک دستگاه چاپگر را در نظر بگیرید؛ وقتی دکمه‌ای را روی آن فشار می‌دهید، فرمانی صادر می‌شود و مجموعه‌ای از قطعات و اجزای داخلی دستگاه به‌نوبت بکار می‌افتند تا در نهایت یک صفحه چاپ شده و از دستگاه خارج شود. در این دستگاه شما با یک فرآیند شفاف و خروجی مشخصی روبرو هستید. تیم‌های کاری و کسب‌وکارها را هم اگر مانند

یک دستگاه بزرگ در نظر بگیریم، باید مجموعه‌ای از فرآیندها یا مسیرهای کاری برای آن‌ها طراحی کنیم تا در نهایت این دستگاه بتواند خروجی با کیفیت‌تری که همان محصول است را ارائه کند. در کسب‌وکارها، نیروهای انسانی و ابزارها، در حقیقت همان قطعات و اجزای داخلی هستند و برای افزایش بهره‌وری لازم است این اجزای فرآیندهایی به هم مرتبط شده و فعالیت‌ها را انجام دهند. چگونه می‌توانید فرآیندهای کاری موثری برای کسب‌وکار و تیم‌تان طراحی کنید :



خط تولید با انسان‌ها و ابزارها

### آشنایی با مفهوم مدیریت فرآیند کسب‌وکار (BPM)

مدیریت فرآیند کسب و کار (Business Process Management) که آن را به BPM می‌شناسیم، یک روش و مدل جهانی برای ساختارمند کردن فعالیت‌ها و مسیرهای کاری در تیم‌ها و کسب‌وکارهاست. هر کسب‌وکار ممکن است به چندین فرآیند کاری نیاز داشته باشد. همه چیز به ابعاد سازمان، ابزارهای در دسترس و پیچیدگی محصول خروجی آن وابسته است.

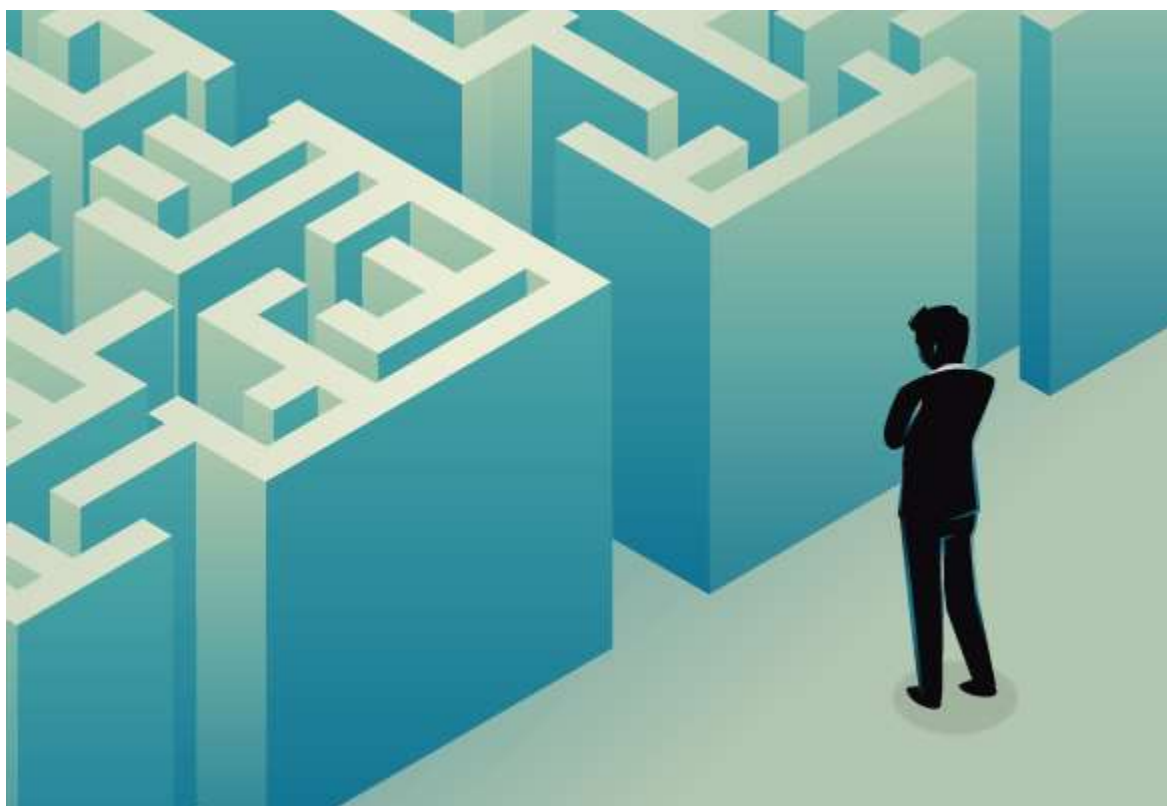
اینجا فرض را بر این می‌گذاریم که مجموعه تحت مدیریت و رهبری شما، ساختار سازمانی بهینه‌ای دارد و جایگاه‌های شغلی شفاف هستند و پرسنل با هدف و مأموریت مشخصی به استخدام سازمان درآمده‌اند.

زیرا طراحی و مدیریت فرآیند در چنین سازمان‌هایی با بالاترین بهره‌وری خود اتفاق می‌افتد؛ و به نوعی می‌توانیم آن را پیش‌نیازی برای طراحی چرخه‌ها و مسیرهای کاری بهینه قلمداد کنیم.

پس با این پیش‌فرض می‌خواهیم با پنج گام طراحی و مدیریت فرآیند کسب‌وکار آشنا شویم.

- گام اول: طراحی فرآیند
- گام دوم: مدل سازی فرآیند
- گام سوم: اجراکردن فرآیند
- گام چهارم: کنترل فرآیند
- گام پنجم: بهینه سازی فرآیند

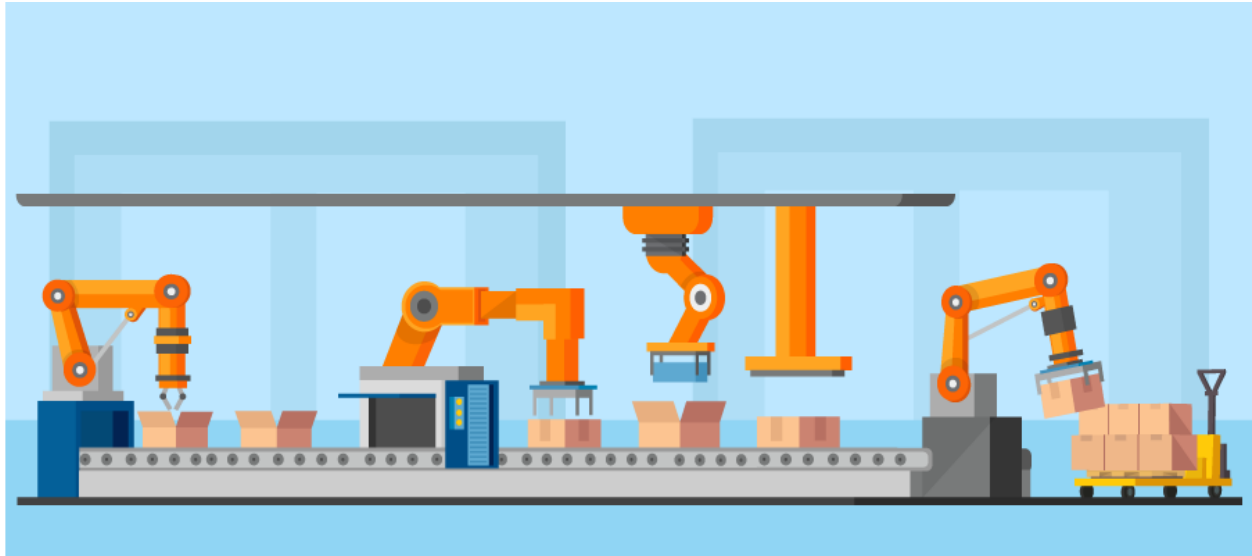
### سیستم سازی در کسب و کار چیست؟



نتیجه و خروجی فرآیند را مشخص کنید.

یک شرکت بازرگانی در زمینه خرید و فروش غلات را در نظر بگیرید. به طور ساده فرض کنید این شرکت از سه بخش تامین، بسته بندی و فروش تشکیل شده است. وظیفه هر بخش، کاملاً مشخص است. مثلاً واحد تامین، گندم را از کشاورزان می خرد و به سیلوی واحد بسته بندی تحویل می دهد. واحد بسته بندی نیز برنجها را به مقدار مشخصی در کیسه ها ریخته و در انبار کالا قرار می دهد و واحد فروش و پشتیبانی محصولات را طبق سفارش های رسیده، برای مشتریان می فرستند. ما اینجا با یک ابرفرآیند و چرخه اصلی کار در این شرکت آشنا شدیم. وقتی سیلوها پر باشند، یعنی بخش

تامین کارش را درست انجام داده است. همچنین وقتی قفسه‌های انبار کالا همواره از کیسه‌های گندم پر باشد، واحد بسته‌بندی عملکرد خوبی داشته و در نهایت وقتی محصولات به‌موقع و سالم به‌دست مشتریان می‌رسند، یعنی همه چیز در این قسمت هم درست کار می‌کند.



### نتیجه و خروجی فرآیند

وقتی مثلا روی واحد بسته‌بندی ریزتر می‌شویم، مشاهده می‌کنیم در همین بخش کلی اتفاق دیگر در جریان است. مثل نگهداری سیلو، تامین کیسه‌های بسته‌بندی، خط بسته‌بندی محصول، انبارداری و چندین زیربخش دیگر. کافی است در یکی از این قسمت‌ها اختلالی رخ دهد؛ مثلا یک روز کیسه برای بسته‌بندی نباشد، آن‌گاه خط بسته‌بندی از کار می‌افتد. خب اینجا ما با یک ریزفرآیند روبرو هستیم که خروجی و نتیجه آن تامین کیسه است. حالا این کیسه تحت چه فرآیندی تولید و تامین می‌شود، موضوع بحث ما در بخش‌های دیگر مقاله است. اما اینجا می‌خواهیم نظر شما را به بحث مهم نتیجه و خروجی هر فرآیند جلب کنیم.

پس قبل از طراحی هر فرآیند کاری، به‌طور شفاف برای افراد درگیر در آن فرآیند توضیح دهید که نتیجه نهایی آن چیست و باید چگونه باشد. مثلا:

- نتیجه فرآیند تولید محتوا در بخش مارکتینگ، بارگذاری محتوا طبق تقویم در سایت است.
- نتیجه فرآیند پردازش سفارش در بخش فروش، تحویل کالای بسته‌بندی شده به واحد ارسال سفارشات است.
- نتیجه فرآیند محاسبه حقوق در بخش مالی، ارسال لیست مبالغ واریزی به واحد حسابداری است.
- نتیجه فرآیند رسیدگی به شکایات مشتریان در بخش پشتیبانی، شفاف‌سازی خواسته مشتری و ارسال سند آن به واحد مربوطه در شرکت است.
- نتیجه فرآیند ثبت‌نام دانشجویان در یک آموزشگاه، تحویل لیست نفرات قطعی ثبت‌نامی کلاس‌ها به مدیر داخلی آموزشگاه است.

## گام اول:

فرآیندها را با بیشترین بهره‌وری طراحی کنید

طراحی فرآیند، یعنی طراحی یک مسیر کاری که کارکنان و ابزارها با قرارگرفتن در آن، در زمان مناسب (نه الزاما کوتاه‌ترین زمان) و با بهینه‌ترین هزینه (نه الزاما کمترین هزینه) خروجی مدنظر را محقق کنند. در طراحی فرآیند کاری دو اصل مهم «توالی» و «پشتیبانی و پیوستگی» را باید مدنظر قرار دهید. توالی یعنی کارها بر اساس چه ترتیبی باید انجام شوند. پشتیبانی و پیوستگی هم به این معناست که شاهد موازی‌کاری، همپوشانی و تناقض در اقدامات نباشیم. مثلا فرآیند ساده‌سازی شده پردازش سفارش مشتریان در یک فروشگاه اینترنتی لباس را در نظر بگیرید:

۱) دریافت سفارش و بررسی پرداخت صورتحساب

۲) تحویل فاکتور به انبار فروشگاه

۳) تطابق اقلام فاکتور با اجناس

۴) بسته‌بندی و زدن برچسب آدرس

۵) تحویل بسته به واحد ارسال

در این فرآیند اگر جای مراحل سوم و چهارم جابجا شود، شاهد اضافه‌شدن یک مرحله اضافه و بیهوده به فرآیند خواهیم بود. گویی یک مرسوله را دو بار بسته‌بندی می‌کنیم!

در کنار تمام این‌ها هر فرآیندی که طراحی می‌شود، باید در کنار آن استانداردها، دستورالعمل‌ها و شاخص‌های عملکرد هم تهیه و به افراد درگیر در فرآیند ابلاغ شود.

مسیرهای درست در طراحی فرآیند

## گام دوم:

فرآیند را مدل‌سازی کنید

بعضی چیزها روی کاغذ درست دیده می‌شوند، اما در عمل می‌بینیم کار به آن شکل پیش نمی‌رود و برخی چالش‌ها و زوایای کار پنهان مانده است. پس در گام دوم فرآیند طراحی‌شده را در یک مقیاس کوچک و محدود مدل‌سازی کنید. مثلا در همان مثال گام قبلی، برای چند روز یا تنها برای یک دسته از محصولات‌تان، پردازش سفارش‌ها را طبق همان فرآیند انجام دهید و بازخورد بگیرید. ایرادات را برطرف کنید تا مسیری پایدار برسید. گاهی ممکن است در مرحله مدل‌سازی فرآیند، مجبور شوید کل مراحل را بازنگری کنید.

## گام سوم:

فرآیند را در مقیاس کامل اجرا کنید

پس از آن که فرآیند کاری شما، آزمون‌های گام مدل‌سازی را پشت سر گذاشت، موقع اجرای عملیاتی فرآیند فرا می‌رسد. پس دستورالعمل‌های مربوطه را به تیم ابلاغ کنید تا از این به بعد طبق این فرآیند کارها پیش برود.

#### گام چهارم:

بر اجرای فرآیند کاری نظارت کنید

هر فرآیند کاری به کنترل و نظارت پیوسته و مستمر نیاز دارد. مدیر پروژه، وظیفه دارد تا فرآیندهای کاری تحت نظارت خود را براساس شاخص‌های کلیدی (KPI) و سنجه‌های عملکرد، ارزیابی کند تا اطمینان حاصل شود که نتیجه فرآیند همواره از کیفیت تعیین‌شده برخوردار است. امروزه بسیاری از مدیران پروژه، کنترل فرآیند را به کمک نرم‌افزار مدیریت پروژه آنلاین انجام می‌دهند و کارکنان هم گزارش فعالیت‌ها و اقدامات‌شان را در این ابزارها ثبت می‌کنند. این کار کمک می‌کند اگر مساله‌ای حین کار پیش آمد، مدیر تشخیص دهد که بروز آن مشکل ناشی از چیست؟ عملکرد کارکنان، خطای ابزارها یا مشکل از خود فرآیند و سیستم است.



#### گام پنجم:

بهینه‌سازی و بهبود مستمر فرآیند

گاهی برخی فرآیندها، حتی با وجود گذراندن آزمون‌های مدل‌سازی، وقتی در مقیاس بزرگ اجرا می‌شوند، مشکلات متفاوتی را نشان می‌دهند. یا این‌که برخی فرآیندها در گذر زمان مشکل‌ساز می‌شوند. مثلاً استمرار یک فرآیند، ممکن است پس از مدتی باعث افزایش خستگی کارکنان شود یا استهلاک یک دستگاه را به طرز قابل توجهی بالا ببرد. به هر حال هیچ فرآیندی برای همیشه کارآمد نیست و باید به‌طور مرتب بازخورد گرفت و ایرادات آن را به‌مرور برطرف کرد.

#### **موارد مهم در نگرش فرآیندی سیستم مدیریت کیفیت:**

- درک و تامین نیازمندی‌ها
- شناسایی و تشریح فرآیندها در قالب واژه‌های ارزش افزوده
- تعیین نتایج عملکرد فرآیند و اثربخشی آن
- بهبود مستمر فرآیندها بر اساس اندازه‌گیری‌های عینی

#### **نگرش فرآیند گرا / نگرش سازمان گرا**

##### **تمرکز بر فرآیند:**

- فرآیند منشا مشکل است
- اندازه‌گیری عملکرد فرآیند
- تغییر فرآیند
- همیشه می‌توان فرآیند را بهبود داد
- از بین بردن موانع
- توسعه افراد

##### **تمرکز بر سازمان:**

- کارکنان منشا مشکلات هستند
- اندازه‌گیری عملکرد کارکنان.
- تغییر کارکنان
- همیشه می‌توان یک فرد بهتر یافت
- افزایش انگیزه کارکنان.
- کنترل کردن کارکنان.

##### **نحوه ثبت فرآیند:**

- فلو چارت یا نقشه فرآیند
- نگارش‌انشایی

### تعریف الگوریتم:

هر دستورالعملی که مراحل انجام کاری را با زبانی دقیق و با جزئیات کافی بیان نماید بطوریکه ترتیب مراحل و شرط خاتمه عملیات در آن کاملاً مشخص شده باشد را الگوریتم گویند.

### ادامه تعریف الگوریتم:

#### منظور از زبان دقیق:

آن است که الگوریتم دقیقاً به همان صورتیکه مورد نظر نویسنده است اجرا گردد.

#### منظور از جزئیات کافی:

آن است که در طول اجرای الگوریتم عملیات ناشناخته پیش نیامده و باعث انحراف از مسیر و هدف اصلی نگردد.

#### منظور از ترتیب مراحل:

آن است که مراحل اجرای الگوریتم قدم به قدم و با رعایت تقدم و تأخر مشخص شده باشد.

#### منظور از شرط خاتمه:

پایان پذیر بودن الگوریتم می باشد و به هر حال الگوریتم باید در زمانی دلخواه و تحت شرایط یا شرایط داده شده خاتمه پذیرد.

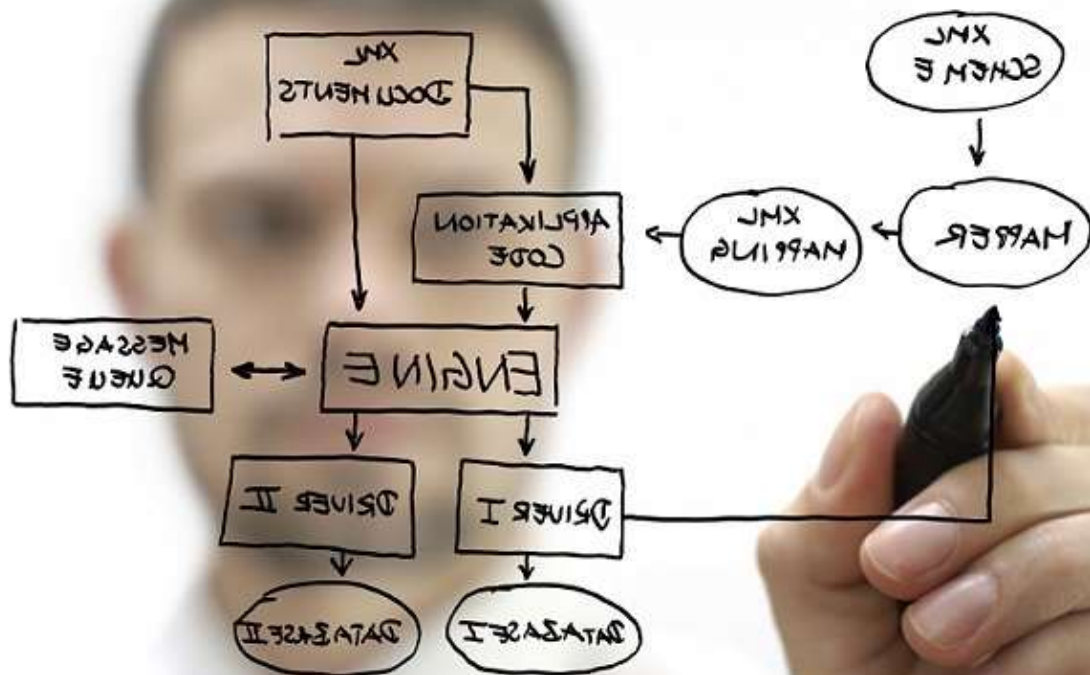


### فلوچارت (Flowchart) ، نمودار جریان:

استفاده از جملات برای الگوریتم هایی که ساده هستند و تعداد دستورالعمل هایشان کم است، مناسب و کارآمد است.

معمولاً درک یک الگوریتم و دنبال کردن دستورالعمل های آن با شکل، راحت تر از نوشتن آن بصورت متن می باشد. لذا الگوریتم را با فلوجارت نمایش می دهند.

بیان تصویری الگوریتم.



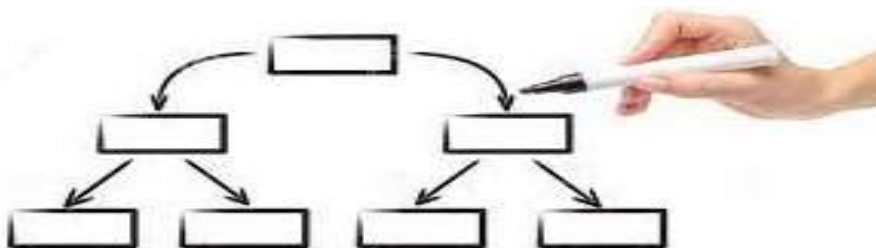
#### فلوجارت:

- بیان تصویری الگوریتم.
- مراحل انجام کار با اشکال هندسی نشان داده می شوند.
- مراحل انجام کار توسط خطوط به هم وصل می گردند.

#### چه زمانی به فلوجارت نیاز داریم:

- برای توسعه درک از چگونگی فرآیند انجام شده است
- برای مطالعه یک فرآیند برای بهبود است
- برای کمک کردن به دیگران که یک فرآیند چگونه انجام می گیرد؟
- برای بیان ارتباط بهتر بین افراد درگیر با فرآیند

- هنگام برنامه ریزی در مورد پروژه

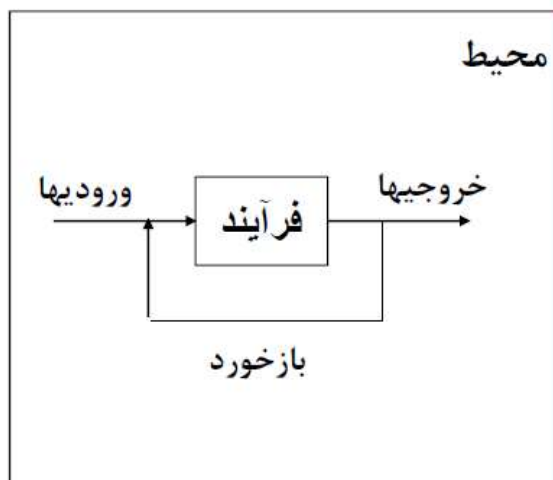


مراحل تهیه الگوریتم:

برای تهیه یک الگوریتم خوب و کارآمد باید مراحل خاصی اجرا شوند:

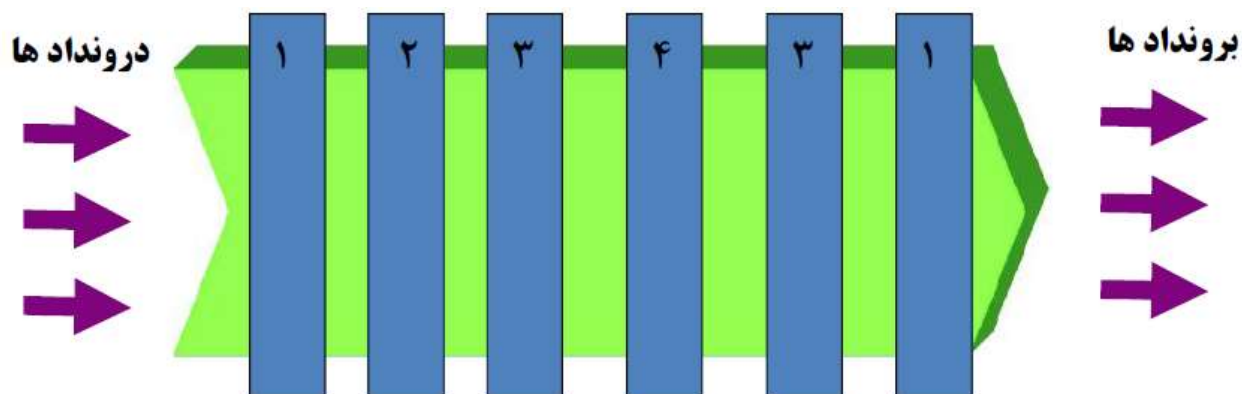
- تعریف دقیق مسئله: باید مسئله را تجزیه و تحلیل کرده تا کوچکترین ابهامی در فهم آن وجود نداشته باشد
- تعیین عوامل اصلی (متغیرهای) مورد نیاز
- تعیین ورودی و خروجی مسئله (داده ها و اطلاعات)
- بررسی راه حل های مختلف مسئله.
- انتخاب یک راه حل مناسب
- اشکال زدایی

سیستم : (SYSTEM)



اجزاء سیستم به شرح زیر می باشد:

۱. ورودیها Inputs
۲. خروجیها Out puts
۳. فرآیند Process
۴. بازخورد Feedback
۵. محیط Environment



## فرآیند

### روش تهیه فرآیند:

- تصمیم در مورد اینکه چه می خواهیم بنویسیم. (چه موضوعی را می خواهیم در قالب فرآیند بنویسیم)
- تعیین مرز فرآیند. (از کجا و چگونه شروع می شود و چگونه و چه زمانی پایان می یابد)
- هر آنچه که به ذهن می رسد را در جایی ثبت کنید.
- فعالیت ها را در توالی منطقی ترتیب دهید.
- پس از نوشتن تمام مراحل فرایند از صحت آنها و اینکه قسمتی از قلم نیفتاده مطمئن شوید.
- فرآیند را به فرد صاحب نظر جهت تایید آن اعلام کنید.

### انواع فرآیندها:

#### فرآیندها به چهار دسته اصلی ذیل تقسیم می شوند:

فرآیندهای هسته ای

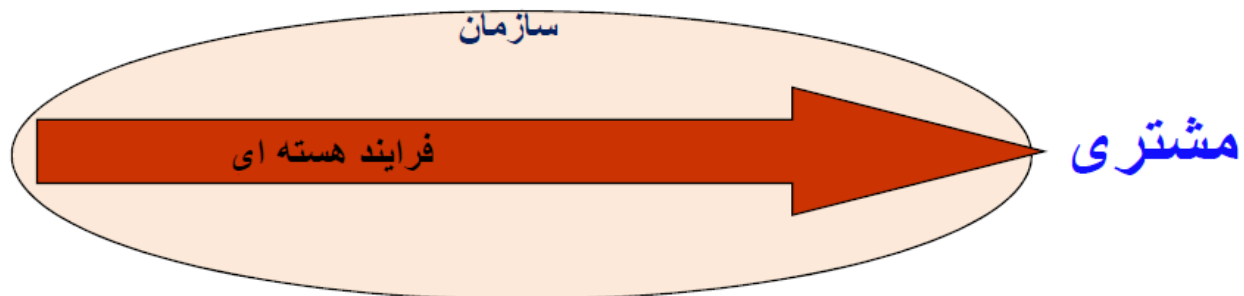
فرآیندهای اصلی

فرآیندهای پشتیبانی

فرآیندهای مدیریتی

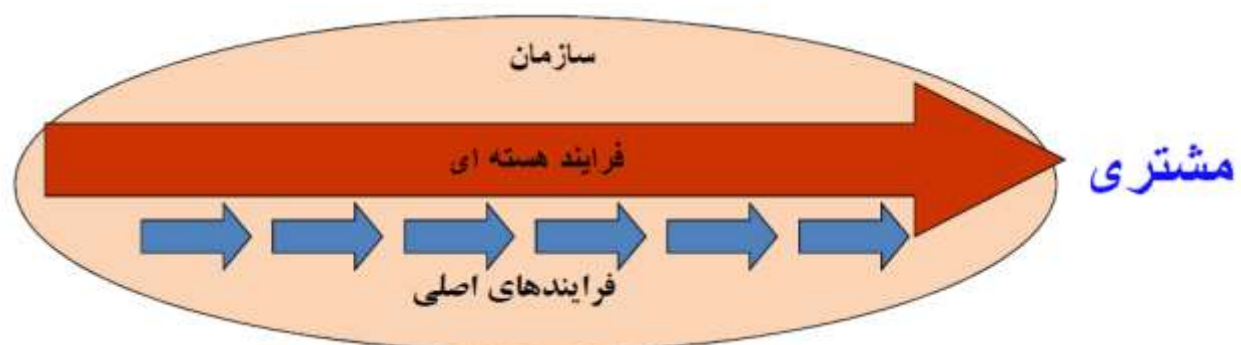
#### فرآیندهای هسته ای:

این دسته از فرآیندها هدف اصلی از تشکیل سازمان می باشند، به عبارت دیگر این فرآیندها مرتبط با محصولات تولیدی یا خدمات ارائه شده توسط سازمان هستند. یک سازمان به تعداد محصولات یا خدمات ارائه شده به مشتریانش، فرآیند هسته ای دارد.



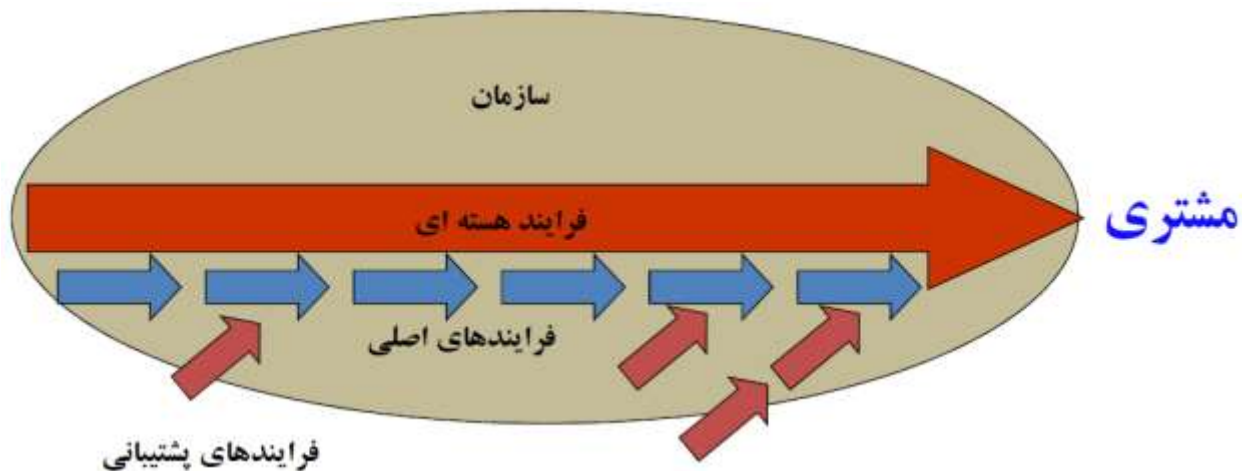
### فرآیندهای اصلی:

این دسته از فرآیندها باعث تحقق فرآیند هسته ای می شوند، به طوری که اگر این فرآیندها وجود نداشته باشند فرآیند هسته ای محقق نمی گردد.



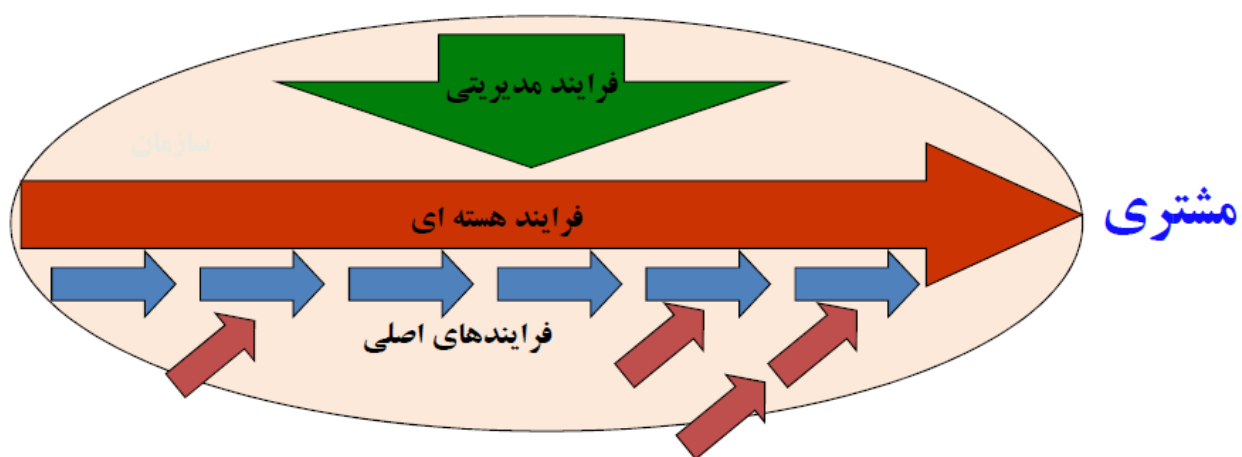
### فرآیندهای پشتیبانی:

این فرآیندها باعث اجرای اثربخش فرآیندهای اصلی می گردند.



فرآیندهای مدیریتی:

مجموعه فرآیندهایی را گویند که در حیطه وظایف مدیریت ارشد سازمان می باشد.



مدیریت فرآیند:

بر اساس تعریف دمینگ مدیریت بر فرآیند شامل چهار بخش ذیل می باشد:

۱- PLAN طرح ریزی

۲- DO اجرای برنامه

۳- CHECK بررسی و کنترل

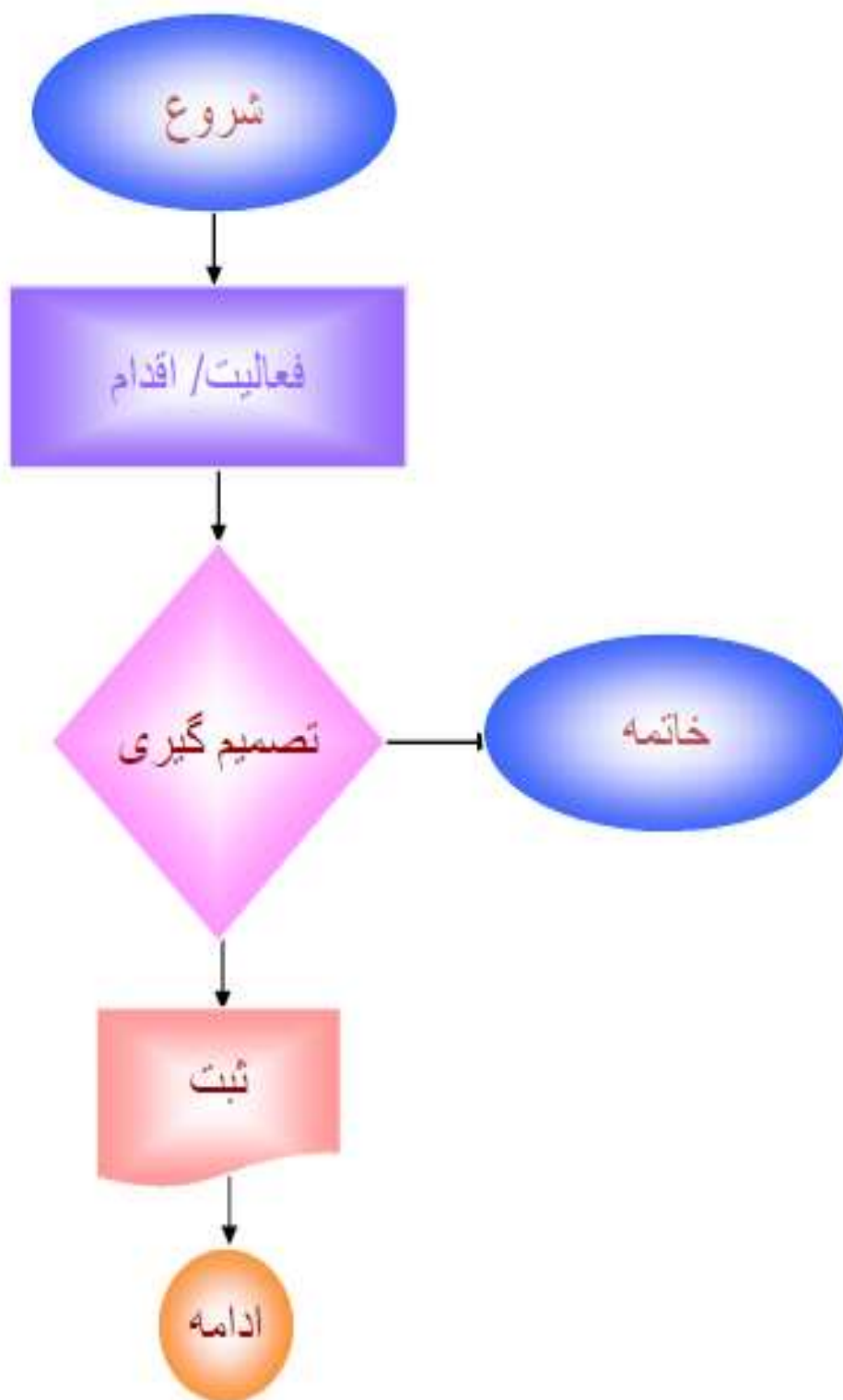
۴- ACTION اقدامات

-

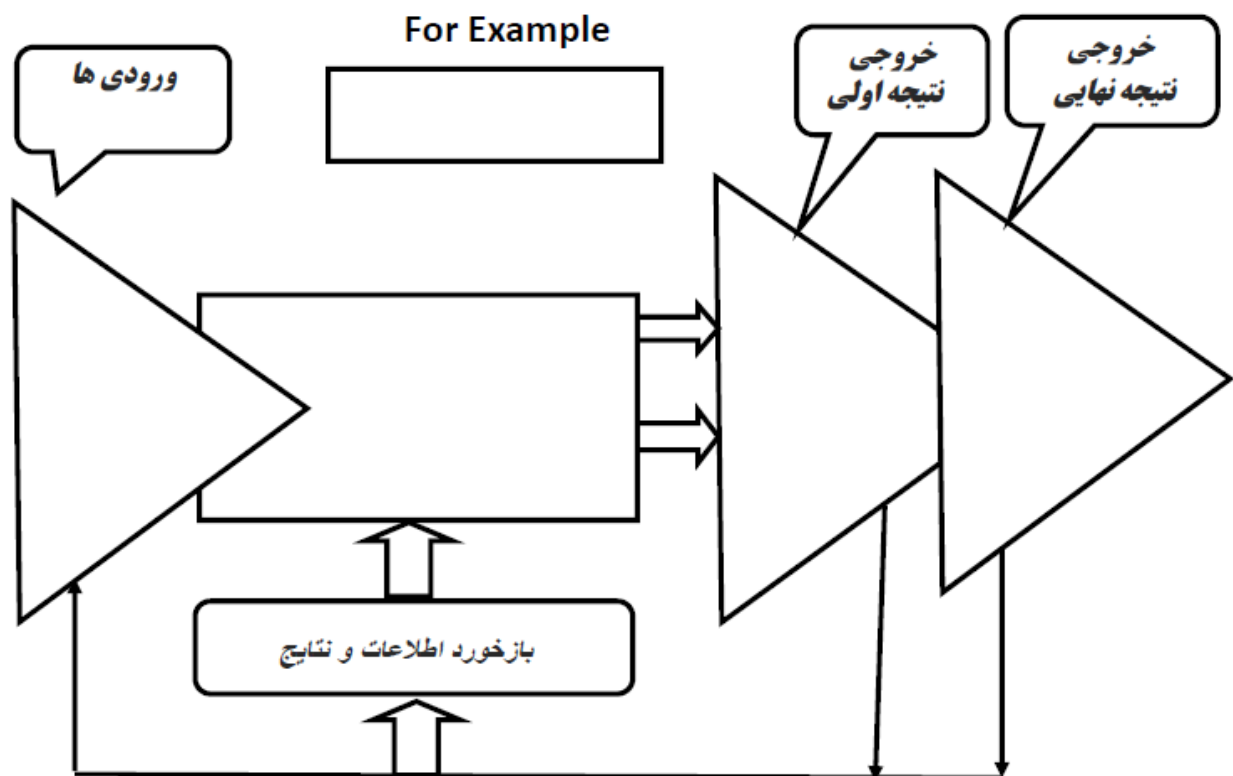
چهار مرحله فوق تحت عنوان چرخه دمینگ مطابق شکل زیر معروف شد:



نقشه فرآیند:



شناسنامه فرآیند		
شماره فرم:		
شماره بازنموی:		
نام فرآیند: فرآیند ساخت خانه بهداشت		مسئول فرآیند: دفتر فنی دانشگاه
هدف فرآیند: افزایش سطح دسترسی مردم		
ورودی های فرآیند	شرح فعالیت	خروجی های فرآیند
نام ورودی		نام خروجی
نیروی انسانی خدمات پیمانکاری اطلاعات/مدارک فنی تجهیزات	امکان سنجی و انعقاد قرارداد طراحی و تهیه نقشه ها و مدارک فنی اجرای پروژه نظارت بر پروژه تامین و آموزش نیروی انسانی	پروژه اجرا شده نقشه ها و مدارک فنی



### تعریف شاخص:

استفاده از ملاک ها و اصولی که خصوصیات کیفی را در قالب کمیت بیان کرده و آنها را قابل بررسی و ارزشیابی می کند، شاخص نام می گیرد.

شاخص ها معمولاً از نظریه ها، نگرش ها و یا موقعیت ها سرچشمه می گیرند و مانند علائمی که مسیر را مشخص میکنند ، می توانند مورد استفاده قرار گیرند. معمولاً برای اطمینان از نتیجه گیری ها و نشان دادن شرایط و اوضاع بیش از یک شاخص را مورد استفاده قرار می دهند تا احتمال بروز خطاها را به حداقل برسانند.

### براساس شاخص ها می توان:

به تشریح وضعیت سازمانها از لحاظ برنامه ریزی و یا انجام تحقیقات علمی پرداخت و در روند تغییرات، آنها را بررسی کرد؛

شاخصها معیار مناسبی برای ارزشیابی شمرده می شوند؛

شاخصها برای پیش بینی روند کارها مورد استفاده قرار می گیرند.

## شاخص های بهبود فرآیند:

معمولا ۳ نوع شاخص برای فعالیت های بهبود فرآیند مفید است:

۱. شاخص های پیامد: متداول ترین آن رضایتمندی مشتریان است.

۲. شاخص های برون داد

۳. شاخص های فرآیند

## تعالی فرآیند چیست؟

تعالی فرآیند (Process Excellence)، تلاشی است که شما برای بهتر کردن فرآیندهای مختلف سازمان انجام می‌دهید. این فعالیت، بیشتر بر جنبه‌های تحلیلی و استراتژیک تعالی عملیاتی متمرکز است که فرآیندها را از طریق طراحی و آزمایش، کارآمدتر و موثرتر می‌کند.

دستیابی به تعالی فرآیند به این معنی است که فرآیندهای کسب و کار شما به صورت کارآمد و موثر اجرا می‌شوند. این یعنی کاهش اتلاف‌ها، ضایعات و به دست آوردن نتایجی که حداقل تغییرات را نشان می‌دهد.

ایجاد تغییر در نتایج، تا حدودی اجتناب ناپذیر است، اما این تغییرات باید در پارامترهای قابل قبول قرار گیرد. در غیر این صورت، تنوع بر کیفیت تاثیر می‌گذارد و منجر به نارضایتی مشتریان می‌شود.

هنگام تلاش برای دستیابی به تعالی فرآیند می‌توانید از ۳ رویکرد مهم کمک بگیرید یا حتی آنها را با هم ترکیب کنید.

### • Lean

بر اساس این نگرش، سازمان، مجموعه‌ای از فرآیندها با هدف خلق ارزش برای مشتری است. ایجاد ارزش برای مشتری نیز، مستلزم خلق ارزش در خود سازمان است. سازمانی که قصد دارد این رویکرد را دنبال کند، ابتدا باید به حوزه سیگماها وارد شود و سپس تا رسیدن به سطح شش سیگما (Six Sigma) مراحل بهبود فرآیند را ادامه دهد. اینجاست که مفهوم تفکر ناب (Lean) متولد می‌شود و بر روی حذف اتلاف‌ها و ایجاد ارزش در سازمان تمرکز می‌کند.

### • Kaizen

کایزن به معنی بهبود مستمر یا تغییرات دائم برای رسیدن به نتایج بهتر است. این روش بر بهبود مستمر فرآیند تولید و مدیریت کسب و کار متمرکز است. در واقع، «اصل بهبود مستمر»، از قواعد اصلی چرخه کایزن به شمار می‌رود.

## • BPM

مدیریت فرآیند کسب و کار یا BPM، کسب و کارها را به عنوان موجودیت هایی می بیند که فعالیت آنها شامل مجموعه ای از فرآیندهاست. از آنجا که مجموعه ای از فعالیتها را تعریف کرده اید، می توانید نحوه عملکرد فرآیندهایی که مستلزم آن هستند را نیز تعریف کنید. حتی می توانید برای موارد احتمالی برنامه ریزی کرده و فرآیندهای خود را تکرار کنید. به این ترتیب، به نتایجی می رسید که استاندارد خاصی از تعالی فرآیند را برآورده خواهد کرد.

## • ادغام ۳ رویکرد Lean، Kaizen و BPM

همان طور که اشاره کردیم، می توانید BPM را هم به Kaizen و هم به Lean مرتبط کنید، فرآیندهای خود را به طور مداوم بهبود دهید و برای حذف اتلافها تلاش کنید. همچنین می توانید به سرعت تغییرات مورد نیاز را با تغییرات فرآیند کسب و کار، ایجاد و هماهنگ کنید. همچنین، به محض تشخیص منطقه ای برای بهبود، اقدامات لازم و موثر را انجام دهید.

### عناصر تعالی فرآیند

همه می دانیم بهبود فرآیند یک فعالیت مستمر است، از این رو، سازمانها باید به صورت مکرر نقشه های فرآیند را بازبینی و در پاسخ به شرایط متغیر، آنها را مجددا ارزیابی کنند. عناصر زیر به شما کمک می کند تا بهبود مستمر فرآیندها را اجرا کنید و در نهایت به تعالی فرآیند برسید.

### مالکیت و همسویی

در سازمان شما دقیقا چه کسی مسئول فرآیندهاست و تعیین نقشها را بر عهده دارد؟ معمولا سازمانها فرآیندهای زیادی دارند، اما همیشه مشخص نیست که چه کسی مسئول هر کدام از آنهاست. این یعنی هیچ کس احساس نمی کند وظیفه اوست که بسیاری از فرآیندها را بهبود ببخشد.

با تهیه یک نقشه فرآیند، ضمن شناسایی تمامی فرآیندهای کسب و کار، می توانید بررسی کنید که فرآیندها چگونه به یکدیگر متصل هستند. همچنین، مسئولیت هر فرآیند را به افراد مناسب اختصاص دهید. به این ترتیب، همپوشانی وظایف به حداقل می رسد و کارکنان، سردرگم نمی شوند.

### بهبود مستمر فرآیندها

از آنجا که همیشه فرآیندها تحت تاثیر رویدادهای بیرونی قرار می گیرند، باید آنها را به طور مستمر ارزیابی کرده و زمینه هایی برای بهبود فرآیندها پیدا کنید.

به عنوان مثال، تصور کنید یک شرکت تصمیم دارد به کارمندانش اجازه دورکاری دهد. برای این منظور، باید فرآیندهای نصب نرم افزار، فرآیندهای درخواست کار از راه دور و فرآیندهای فناوری اطلاعات را به روز کند تا مطمئن شود فرآیند گردش کار، همچنان در جریان و موثر است.

### **تعریف، درک و مستند سازی**

این بخش راجع به تولید اسناد و دستورالعمل‌های مکتوبی است که در سراسر صفحه یکپارچگی ایجاد می‌کند. اکنون باید مشخص شود که فرآیندها چگونه سازماندهی شده‌اند و چرا آنها به شکلی که اکنون هستند، تنظیم می‌شوند. مثلاً فرآیند رسیدگی به اختلافات در یک شرکت بیمه، شامل چندین مرحله (از شکایت اولیه تا حل و فصل نهایی) است. توضیحات واضح، صریح و مستند از پروتکل و اینکه چرا سازمان اختلافات و مشکلات را به این روش حل می‌کند، به این معنی است که تمام افراد می‌توانند آن را مشاهده کرده و منطق هر مرحله از فرآیند را به درستی درک کنند.

### **مدیریت اجرایی**

تعالی فرآیند، مستلزم شناسایی مشکلات فرآیند و رفع سریع آنهاست. بنابراین باید بررسی کنید:

- تشخیص مسائل در فرآیند چقدر آسان است؟

- روال برخورد با مسائل فرآیند چگونه است؟

مثلاً تصور کنید یک حسابدار به تازگی وارد سازمان شما شده است. او متوجه می‌شود در بخش مدیریت پرداخت‌ها، مسائل و مشکلات زیادی وجود دارد. او با اجرای روش‌های بهبود فرآیند برای ساده سازی مدیریت پرداخت، می‌تواند مشکلات را شناسایی کرده و راه‌حلهایی ارائه دهد.

### **توسعه فناوری و اتوماسیون**

معرفی نرم افزار اتوماسیون فرآیند کسب و کار، به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا ضمن خودکارسازی فرآیندها از مدیریت کارآمدتر و موثرتر آنها مطمئن شوند.

به عنوان مثال، یک شرکت تصمیم می‌گیرد فرآیندهای حقوق و دستمزد و حضور در هیئت مدیره را در میان سایر جریان‌های کاری، خودکارسازی کند. با استفاده از ابزارهای دیجیتال برای مدیریت این گردش‌های کاری، آنها می‌توانند کارایی را افزایش داده و در زمان جمع‌آوری داده‌ها یا مدیریت تاییده‌ها صرفه‌جویی کنند.

### **مزایای تعالی فرآیند**

دستیابی به تعالی فرآیند مزایای زیادی به همراه دارد، از جمله اینکه:

- در هزینه‌ها صرفه جویی می‌کند

در صورتی که فرآیندها به طور کامل و موثر اجرا شوند، کسب و کار شما می‌تواند پول قابل توجهی ذخیره کند.

- **تنگناها را شناسایی می‌کند**

استفاده از روش شناسی بهبود فرآیند مانند نقشه برداری فرآیند، به شما امکان می‌دهد گلوگاه‌ها و تنگناها را در جریان کاری خود شناسایی کنید.

- **یک تصویر کلی از فرآیندها ارائه می‌دهد**

با راه‌حل‌های اتوماسیون فرآیند، می‌توانید نحوه اتصال همه فرآیندهای سازمان به یکدیگر را تجسم کرده و یک تصویر کلی از فرآیندها مشاهده کنید و در نهایت، به تعالی گسترده‌تر کسب و کارتان کمک کنید.

- **مراحل آموزش را ساده‌تر می‌کند**

از آنجا که مشاهده فرآیندهایی که به صورت بصری ترسیم شده‌اند، آسان‌تر است، افراد تازه کار سریع‌تر و ساده‌تر با مکان فعالیت و نحوه کار سازمان شما آشنا می‌شوند.

- **حرکت به سمت تعالی فرآیند**

اکنون که با مزایای تعالی فرآیند آشنا شدیم، باید بررسی کنیم که کسب و کارها چگونه می‌توانند به سمت تعالی فرآیند حرکت کنند. برای یک حرکت موفق، باید مراحل زیر را طی کنید:

- **فرآیندها را زیر نظر بگیرید**

بهترین راه برای زیر نظر گرفتن فرآیندها، تجسم و پیگیری پیشرفت آنهاست. با توجه به تصویر کلی (big picture)، روش‌های مدیریت کارآمد و ابزارهایی مانند شش سیگما می‌توانند با ارائه نتایج مثبت و سازگار با تغییرات، به کسب و کار شما در رسیدن به نتایج مورد نظر کمک کنند.

با در نظر گرفتن هر فرآیند، بررسی منظم و تحلیل مراحل آن، می‌توانید نقاط ضعف و مشکلات را به وضوح مشاهده و درک کنید. در نهایت، خطرات را به موقع شناسایی کرده و آنها را از بین ببرید.

- **تفکر ناب (Lean) را حفظ کنید**

همان طور که اشاره کردیم، تعالی فرآیند، شامل بهبود مراحل و وظایف موجود با برنامه‌ریزی، سازماندهی و آماده سازی برای رشد بلندمدت است. وقتی اهداف کسب و کار خود را می‌دانید، می‌توانید بهترین راه را برای رسیدن به آنها ترسیم کنید.

همچنین زمانی که راهکارهایی برای صرفه‌جویی در هزینه، منابع و زمان (بدون به خطر افتادن کیفیت)، شناسایی می‌کنید، می‌توانید موارد زائد را حذف کرده و فرآیندهای Lean را حفظ کنید.

## سازمان خود را چابک نگه دارید

اگر می‌خواهید کسب و کارتان گسترش پیدا کند و رقبا را شکست دهد، باید مولدتر و خلاق‌تر باشید. اینجا چابک ماندن، کلید بقا و رشد طولانی مدت است. لازم است با آخرین روندهای صنعت خود همراهی کنید تا متوجه شوید کدام فرآیندها را می‌توانید تغییر یا ارتقا دهید. بنابراین، می‌توانید مدل کسب و کاری بسازید که با زمان پیش می‌رود و تکامل پیدا می‌کند.

## مشتری محوری سازمان را حفظ کنید

مشتریان، عناصر اصلی رشد مداوم کسب و کارتان هستند و آن را زنده نگه می‌دارند. سعی کنید هنگام برنامه‌ریزی بر روی فرآیندها تجربه مشتریان را در ذهن داشته باشید. همچنین، روی زمان و منابع مورد نیاز برای درک مخاطبان هدف و نقاط دردناک آنها سرمایه‌گذاری کرده و نقاط تماس مشتریان با کسب و کارتان را ارزیابی کنید. به این ترتیب، می‌توانید راهکارهایی برای بهینه‌سازی و تعالی فرآیندها شناسایی کنید و با تجارب شخصی سازی شده و خدمات هدفمند، مشتریان را راضی نگه دارید.

## فرهنگ مولد را حفظ کنید

فرهنگ تعالی فرآیند از بالا شروع می‌شود و به کارمندان می‌رسد. یکی از جنبه‌های فرهنگ مولد، هموار کردن پیچیدگی در جریان فعالیت‌هاست (C-suite). (اصطلاحی برای توصیف عناوین اجرایی عالی رتبه در یک سازمان) با تاکید بر اهمیت کار مداوم بر روی فرآیندها، آنها را هدایت می‌کند. هنگام کار در جهت تعالی فرآیند و در حین ایجاد تغییرات، کارکنان و اعضای تیم را درگیر و توانمند کنید، تا به طور مساوی روی نتایج سرمایه‌گذاری کنند.

تعالی فرآیند، به کسب و کارها امکان می‌دهد تا بر اساس جریان‌های کاری موجود بهبود پیدا کنند. همچنین قادر به معرفی روش‌های جدیدی باشند که ضمن موفقیت سازمان، مزایای بلندمدت برای کارکنان و مدیران را به صورت یکسان تضمین کند.

در سال ۱۹۸۵ هنگامیکه مایکل پورتر برای اولین بار زنجیره ارزش را تعریف کرد، فرآیندهای تشکیل دهنده زنجیره ارزش را به دو گروه تقسیم نمود:

۱- فرآیندهای اصلی (Core Processes) که برای محصول یا خدمات تولید شده سازمان ارزش افزوده ایجاد می‌کنند.

۲- فرآیندهای پشتیبان که برای توانمندسازی فرآیندهای اصلی ضروری هستند.

در اوایل دهه نود، این تقسیم‌بندی در میان آن‌هایی که درگیر بازمهندسی (Reengineering) فرآیندهای کسب و کار (BPR) شدند، عمومیت یافت. در همین زمان، یک نظریه دیگر مطرح شد که بر روی دسته سوم از فرآیندها تمرکز می‌کرد، این دسته سوم فرآیندهای مدیریت بودند. راملر و براچه (Rummler and

(Brache) برای مثال، بیان کرده‌اند که هر تیم بازمهندسی باید همواره هم به فرآیندی که بازطراحی می‌شود و هم به مدیریت فرآیند توجه کنند. اندکی بعد، موسسه مهندسی نرم افزار (Software Engineering Institute) بر روی نیاز برای تغییر فرآیندهای مدیریت برای حرکت به سطح بعدی از مدل بلوغ توانمندی CMM تمرکز کرد. و بعدها در دهه نود، هنگامیکه انجمن مربوط به زنجیره تامین مدل SCOR را ارائه دارد، فرآیندها را تحت سه گروه فرآیندهای اصلی، فرآیندهای توانمندساز و فرآیندهای برنامه‌ریزی در جهان توصیف کرد. امروزه اکثر تحلیل‌گران بین فرآیندهای اصلی، پشتیبان و مدیریتی این تمایز را قائل می‌شوند.

متأسفانه برای اغلب افراد خیلی واضح نیست که یک فرآیند مدیریت چگونه تشکیل می‌شود و این موضوع برای سازمان‌هایی که تلاش می‌کنند معماری فرآیند کسب و کارشان را تعریف کنند، موجب افزایش اشتباهات می‌شود. این موضوع هنگامی پیچیده‌تر می‌شود که سازمان‌ها یک پروژه تغییر فرآیند را آغاز می‌کنند و می‌خواهند بدانند که تیم بازطراحی باید به راهی که مدیریت فرآیند کارش را انجام می‌دهند نیز وارد شوند یا نه.

مشکلات هنگامی بر می‌آید که کار بر روی معماری فرآیند کسب و کار با ابعاد بزرگ آغاز می‌شود. چگونه فرآیندهای درون گروه استراتژی یا فعالیت‌های مرکز تعالی سازمان یا فرآیندها وابسته به برنامه‌ریزی سازمانی طبقه‌بندی می‌شوند؟ این فرآیندها معمولاً از فرآیندهای ویژه‌ای که تحلیل می‌شوند، دور مانده‌اند اما آن‌ها مرتباً اثراتی را بر روی آن فرآیند مشخص می‌گذارند.

از طرف دیگر، هنگامیکه شما لیستی از فرآیندهای مدیریت را که با چارچوب‌هایی از جمله SCOR ، VCOR یا با COBIT و CMMI کار می‌کنند را نگاه کنید، پی خواهید برد که آن‌ها فعالیت‌های مدیریت در هم تنیده شده‌ای هستند که بخشی از فرآیند مدیریت هر روزه هستند، همراه با فرآیندهای مدیریت مستقل بنگاه. در همان زمان، اغلب شرکت‌ها بر روی این واقعیت که این چارچوب‌های فرآیند کسب و کار اغلب فرآیندهای مدیریت را تعریف می‌کنند، تمرکز نمی‌کنند. بنابراین، هر سازمانی که SCOR ، cobit ، CMMI را به کار می‌برد احتمالاً بدون تفکر در باره آن، آن را انطباق داده است. سه رویه مختلف هر یک با تعاریف خودشان و هر یک بنا به ضرورت‌های مربوط به خودشان برخی فعالیت‌های مدیریت فرآیند کلیدی را تعریف نموده‌اند. اگر آن‌ها در چارچوب مربوط به مؤسسه مدیریت پروژه استفاده شوند ، آنگاه آن‌ها یک مجموعه چهارمی از فرآیندها و تعاریف را خواهند داشت. سازمان‌ها در باره انطباق دو چارچوب زنجیره تامین مختلف فکر می‌کنند و آن را اجرا نمی‌نمایند اما معمولاً در همان زمان درباره چگونگی انطباق چارچوب‌هایی که تعاریف متفاوتی از فرآیند مدیریت فرآیند را ارائه میدهند نگرانی ندارند.

## فرآیندسازی

هر فرآیند، مشتریان و طرف مقابل (درون سازمان یا برون سازمان)، نیازها و انتظارات فرآیند دستیابی به خروجی مورد نظر را تامین می نماید. تمامی فرآیندها باید با اهداف و پیچیدگی های سازمان متناسب بوده و فرآیندها باید با رویکرد ایجاد ارزش افزوده برای سازمان طراحی گردند چرا که ورودی و خروجی در نظر گرفته شده برای فرآیندها ممکن است ملموس باشند، مانند: تجهیزات، مواد یا قطعات، و یا ناملموس باشند، مانند: انرژی یا اطلاعات. در فرآیندسازی ممکن است خروجی ناخواسته ایجاد شود. نظیر زباله یا آلودگی. یک سیستم باید تمامی داده های لازم را برای اندازه گیری عملکرد فرآیند جمع آوری کند و اطلاعات تجزیه و تحلیل شده را جهت بهبود پیاده سازی کند. اثربخشی و کارایی فرآیندها نیز می توانند در بازنگری داخلی یا خارجی فرآیندها مورد ارزیابی قرار گیرد. در حال حاضر که با مفهوم فرآیند و فرآیندسازی بیشتر آشنا شدید، بد نیست که به سطوح دسته بندی آن ها نیز نگاهی داشته باشیم.

### سطوح دسته بندی فرآیندها

سطوح دسته بندی فرآیند، پس از بررسی ها و الگوبرداری های جهانی، دارای سطوح مختلفی برای معرفی مدل های فرآیندی سازمانی می باشد که این سطوح عبارتند از:

**سطح طبقه:** سطح طبقه نشان دهنده بالاترین سطح از سطوح مختلف فرآیندها از قبیل زنجیره تامین، مدیریت مشتری، منابع انسانی، فناوری اطلاعات و دیگر موارد می باشد.

**سطح گروه فرآیند:** این سطح در دسته بندی گروهی از زیر فرآیندها است که تناسب و ارتباطات بیشتری با یک دیگر دارند و به عنوان گروهی از فرآیندها شناسایی می شوند.

**سطح فرآیند:** این شامل فعالیت های وابسته به یک دیگر است که ورودی را به خروجی تبدیل می کند. معمولاً فرآیندها نیاز به منابع و استاندارد هایی برای تکرار عملکرد داشته و به سیستم های کنترلی که کیفیت سرعت و هزینه عملکرد را ارزیابی می کنند، پاسخ می دهند.

**سطح فعالیت:** سطح فعالیت مجموعه رویداد های کلیدی که در هنگام اجرای فرآیند ممکن است روی دهند را نشان می دهد.

**سطح وظیفه:** این سطح از فرآیند وظیفه های نشان دادن سطح بعدی از تجزیه سلسله مراتب پس از فعالیت ها را به عهده دارد که به جزئیات بیشتری می پردازد. اگر بخواهیم مثالی بیاوریم باید بگوییم که می توان تدوین دستور العمل های مربوط به فرآیندها را در این سطح قرار داد. همچنین باید بگوییم که سطح اصلی تفاوت، در فرآیندهای کسب و کار در شرکت ها و صنایع مختلف، در این سطح اتفاق می افتد.

## مهندس فرایند کیست؟

در پاسخ به این سوال که کارشناس فرایند چیست باید گفت مهندس فرایند فردی است که فرآیندهای صنعتی را در صنایع مختلف، تولید، طراحی، اجرا و بهینه می‌کند. مهندسی فرایند شبیه مهندسی شیمی است، اما مهندس فرایند بیشتر بر جنبه‌های ریاضی و فیزیکی تولید تمرکز دارد. او موظف است با اقدامات خود، کارایی و بهبود فرآیندهای صنعتی را به حداکثر برساند. همچنین مهندس فرایند باید مراحل صحیح فرایند برای تولید محصولات را به درستی انتخاب کند تا بهترین نتیجه را به دست آورد.

## چگونه کارشناس فرایند شویم؟

مهندسی فرایند یکی از گرایش‌های رشته شیمی است. در کارشناسی ارشد مهندسی شیمی، طراحی فرایند جز گرایش‌های اصلی این رشته محسوب می‌شود. بنابراین ورود به این رشته مستلزم آن است که شما در دوره کارشناسی رشته شیمی را انتخاب کنید. رشته شیمی نیز در زیرشاخه رشته ریاضی و فیزیک قرار دارد. کسانی که در دوره دبیرستان رشته ریاضی و فیزیک را انتخاب کرده باشند، می‌توانند در دوره کارشناسی وارد رشته شیمی شوند و در دوره ارشد نیز گرایش مهندسی یا کارشناسی فرایند را انتخاب کنند. در طراحی فرایند مهندسی شیمی دانشجویان از طریق نرم‌افزارها و دروس مختلف، اصول طراحی فرایند را آموزش می‌بینند.

## شرح وظایف مهندس فرایند

مهندس صنایع موظف است مواد خام و انرژی‌های مختلف را به واحدهای صنعتی تبدیل کند. او در انجام این فرایند ممکن است با وظایف دیگری نیز مواجه شود. برخی از این وظایف عبارتند از:

- توسعه و بهینه‌سازی فرآیندهای صنعتی از گام ابتدای آن یعنی از زمان راه‌اندازی تا اتمام کامل
- ارزیابی فرآیندها و تفسیر داده‌ها و اطلاعات مربوط به کار
- شناسایی و توسعه بهترین شیوه‌ها و راه‌حل‌ها برای گرفتن بهترین نتیجه‌ها
- انجام شبیه‌سازی فرایند
- مستندات فرایند و دستورالعمل‌های عملیاتی
- مدیریت هزینه و محدودیت‌های زمانی

## وظایف کارشناس تحلیل فرایند

شرح وظایف واحد مهندسی فرآیند نیز شامل وظایف زیر است:

- ارزیابی نیازهای کارکنان، گردش کار داخلی و فرآیندهای تجاری
- مستندسازی فعالیت‌های مدل‌سازی فرآیند کسب و کار برای مرجع آینده
- نظارت بر تجزیه و تحلیل دقیق کسب و کار و پروژه‌های مهندسی مجدد فرآیند
- تفسیر داده‌های پیچیده و معیارهای تجاری برای ذینفعان مربوطه
- همکاری با رهبران کسب و کار و فناوری اطلاعات برای ایجاد طرح‌های فرآیندی جدید

## وظایف کارشناس مدیریت فرایند

کارشناس مدیریت فرآیند بیشتر با امور مدیریتی واحدهای فرآیند سروکار دارد. این وظایف را می‌توان به موارد زیر خلاصه کرد:

- همکاری با واحدهای زیردست در سراسر کسب و کار
- شناسایی فرصت‌های بهبود فرآیند
- تمرکز بر استانداردسازی و به چالش کشیدن فرآیندهای موجود در صورت لزوم
- تجزیه و تحلیل کسب و کار
- مدیریت پروژه
- تضمین کیفیت

## وظایف کارشناس ایمنی فرایند

کارشناس ایمنی فرآیند نیز همان‌طور که تا حدودی از عنوان شغلی آن مشخص است با اموری سروکار دارد که ریسک را به حداقل می‌رساند. بنابراین وظایف این شغل می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- ارائه مشاوره تخصصی، آموزش و اعتبارسنجی برای ارزیابی ریسک
- توسعه و مدیریت روش‌های ارزیابی ریسک
- شناسایی امکانات، ماشین‌آلات و تجهیزات ایمنی

- اطمینان از رعایت مقررات ایمنی کار
- به کارگیری استانداردهای پیشگیری از ضرر
- ارائه پشتیبانی پروژه، از جمله پشتیبانی از مهندسی فرآیند تا توسعه کامل بسته‌های فرآیند

**چه مراکزی کارشناس فرآیند استخدام می‌کنند؟**

فرصت‌های شغلی برای رشته مهندسی فرآیند عبارتند از:

- شرکت‌های مشاوره‌ای صنایع
- پالایشگاه‌ها
- شرکت‌های صنعتی
- واحدهای صنعتی
- صنایع پتروشیمی
- شرکت‌های مختلف تولیدی و ساختمانی

**چرا سازمان‌ها باید از مهندسی مجدد فرآیند استفاده نمایند؟**

امروزه مهندسی مجدد به یکی از داغترین بحث‌های مدیریتی تبدیل شده است. کارشناسان، مهندسی مجدد فرآیند‌ها را به عنوان کشتی نجات برای سازمان‌های در حال نابودی و غرق شدن می‌دانند، اما چرا مهندسی مجدد فرآیند‌ها باید استفاده شود؟ علل روی آوردن سازمان‌ها به مهندسی مجدد می‌تواند وابسته به عوامل خارجی یا عوامل داخلی سازمان باشد. در شکل زیر چگونگی ایجاد تغییر توسط مهندسی مجدد را در سازمان پرچالش امروزی مشاهده می‌کنید.

با ایجاد بهبود در فرایندها می‌توان در کوتاه مدت سازمان را نجات داده و جایگاه نسبتاً قابل قبولی برای سازمان ایجاد کرد ولی اگر سازمان برای بلند مدت خود اهدافی دارد می‌بایست جایگاه خود را به کلاس جهانی برساند و این امر جز از طریق مهندسی مجدد فرایندها حاصل نخواهد شد. حال به بررسی عوامل خارجی و داخلی یا پیش‌رانه‌های موثر در روی آوردن سازمان‌ها به مهندسی مجدد و انتخاب آن به عنوان راه نجات سازمان، می‌پردازیم.

## عوامل خارجی موثر در روی آوردن به مهندسی مجدد فرایند

مهندسی مجدد فرایند (BPR) در سازمانها با مشاهده سطح رقابت افزایشی در بازارهای جهانی نیاز به نوآوری در سازمان بیشتر ملموس می شود تا سازمان بتواند خدمات یا محصولات با استانداردهای جهانی و قابل رقابت تولید نماید. بنابراین افزایش دانش، مدیریت دانش و همچنین هماهنگی بین فرایندهای سازمان از بزرگترین چالش های سازمان های امروزی به شمار می رود.

مهندسی مجدد می تواند به عنوان ابزاری جهت بهبود شگرف در عملکرد بکار رود. نیازها و انتظارات بی پایان مشتریان نیز می تواند عاملی جهت مهندسی مجدد سازمان ها به شمار رود، آنهایی که بدنبال ارائه تولیدات و خدمات بهتر به مشتریان و بقاء در دنیای رقابتی امروزی هستند می بایست به فکر مهندسی مجدد فرایندهای خود باشند.

### رویکرد منبع محور به تجزیه و تحلیل سازمانی چیست؟

رشد تکنولوژی اطلاعات نیز بعنوان یکی دیگر از عوامل انتخاب مهندسی مجدد سازمانها به حساب می آید. توسط اهمیت فناوری اطلاعات (IT) امروزه به گونه ای است که تقریباً هر وظیفه ای در سازمان به نحوی با آن سر و کار خواهد داشت. رشد روز افزون فناوری اطلاعات به گونه ای است که می تواند به عنوان عاملی تسهیل کننده جهت توسعه شکل جدید سازمان و معماری آن باشد. تغییرات سریع تکنولوژی اطلاعات، سازمانها را وادار می کند تا به روز باشند و ارتباطات را سریعتر و مطلوبتر به انجام رسانند. شرایط متغیر و غیر قابل پیش بینی در محیط بازار، زندگی اجتماعی، امور فنی و سازمانی، تغییرات اقتصادی، مقررات و قواعد جدید از دیگر عوامل انتخاب مهندسی مجدد توسط سازمان ها می باشند.

بطور خلاصه عوامل یا پیشرانه های خارجی انتخاب مهندسی مجدد فرایندها عبارتند از: افزایش سطح رقابت در بازارهای جهانی تغییرات نیاز مشتریان افزایش سطح انتظارات مشتریان پیشرفت های حاصل شده در تکنولوژی اطلاعات محیط متغیر و نامطمئن امروزی

### عوامل داخلی موثر در روی آوردن به مهندسی مجدد فرایندها

در سازمانها عوامل داخلی نیز می تواند از علتهای انتخاب مهندسی مجدد برای سازمانها به شمار روند. تغییر در استراتژی های سازمان می تواند به عنوان عاملی جهت تحریک سازمانها در انتخاب مهندسی مجدد برای ادامه مسیر باشد. تغییرات در ساختار سازمانی نیز ممکن است ضرورت ایجاد تغییرات در فرایندها را ملموس تر نماید. یک مثال دیگر از عوامل داخلی می تواند ضرورت ساده سازی امور به شمار رود. ساده سازی می تواند کاربرد در مواردی چون سطوح عملکرد بهتر، زیر ذره بین بردن موارد عدم کارایی و کاهش پیچیدگی داشته باشد.

تغییرات مورد نظر در فرایندها، روشها، مهارت ها و رفتارها نیز می توانند به عنوان عوامل داخلی در انتخاب مهندسی مجدد به شمار روند. بطور خلاصه عوامل یا پیشرانه های داخلی مهندسی مجدد عبارتند از: تغییر در استراتژی های سازمان، تغییر ساختار سازمانی، ضرورت ساده سازی تغییر در فرایندها، روشها، مهارت ها و رفتارها.

### **تعریف فرایند گرایی چیست؟**

در تعریف فرایند گرایی چنین گفته می شود که روشی است که با محور قرار دادن فرایندهای کسب و کار و حذف فعالیت های بدون ارزش افزوده، برای سازمان مزیت رقابتی به ارمغان می آورد. مهندسی مجدد نیز بدنبال فرایند گرایی در سازمان است. برای این که یک سازمان در راه فرایند گرایی گام بردارد و مهندسی مجدد فرایند ها انجام دهد، می بایست تمامی تلاش خود را جهت پیاده سازی موارد ذیل بکار گیرد: تشخیص فرایندها، شناسایی اهمیت فرایندها، انتخاب معیار ارزیابی برای اطمینان از کارکرد درست فرایندها و بکارگیری مدیریت فرایند گرا.

### **تشخیص فرایندها چگونه است؟**

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 فعالیتهای وظیفه ای کنونی را فرایند به حساب می آورند. فرایندها از مرزهای سازمانهای موجود گذر می کنند. در شناسایی فرایندها باید کارهای سازمان را بصورت افقی بررسی کرده و از نگرش بالا به پایین یا عمودی خوداری نمود.

### **شناسایی اهمیت فرایندها چگونه است؟**

روی آوردن به فرایند محوری وظیفه افراد را بیدرنگ تغییر نمی دهد، ولی دید آنها را گسترده تر کرده و به کل کار توجه میدهد و روحیه کار تیمی را تقویت می نماید. با این بینش واژه کارگر با دیدگاه محدود و وظیفه گرای آن، جای خود را به دیدگاه فرایندگر میدهد. فرایندگر کسی است که می داند با کار خود به نتیجه بخش شدن یک فرایند یاری می رساند.

### **انتخاب معیار ارزیابی برای اطمینان از کارکرد درست فرایندها چگونه انجام می شود؟**

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 بر حسب ضرورت بر پایه خواسته مشتری یا بر پایه نیازهای خود سازمان مانند هزینه فرایند و بکارگیری درست منابع واقع شوند. معیارهای همگون در کارکرد فرایندی، افراد را به صورت یک تیم منسجم در خواهد آورد.

## بکارگیری مدیریت فرایند گرا چگونه انجام می شود؟

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 چیست؟

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 گرا می باشد. تنها وظایف ساده و محدود، نیازمند سرپرستی است که نظارت بر انجام کل کار را بعهده 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 شدن های سنتی وجود ندارد که نیازمند به گماشتن سرپرستانی برای پایش و نظارت بر آنها باشد. در اینجا جریان کار پیوسته است و به بخش های 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 های مسئولیت و اختیار در نظام فرایند محور، همراه و مکمل یکدیگرند. نظامهای سنتی که کارکنان را تنها به کار کردن و مدیران را به اداره و امی داشت، موجب پیدایش رده های فراوان سرپرستی و مدیریت می شد که هیچ کار ارزش افزایی انجام نمی دادند

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.

## ویژگی های کار در محیط فرایندی چگونه است؟

شاغل در کارهای فرایندی، باید دید گسترده ای از کار داشته و به هدف سازمان، نیازهای مشتری و ساختار فرایند بخوبی آگاه باشد. همراه با این ویژگی ها مسئولیت به نتیجه رسیدن، اختیار تصمیم گیری و استقلال فردی کارکنان نیز بوجود می آید. فرایند محور کردن سازمان را می توان به حرفه ای کردن کارها تعبیر نمود.

از دید کلی، سه واژه ویژگی های 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 نماید و به نتیجه دلخواه مشتری برسد. در حالی که در روش سنتی بر عکس روند فرایند محوری، توجه کارگر به سه واژه رئیس، فعالیت و وظیفه است. هدف نهایی کارگر، به دست آوردن خشنودی "رئیس" است زیرا کسب درآمد و آینده او در دست رئیس می باشد. بنابراین کوشش کارگر، فعالیت هر چه بیشتر در راه انجام وظیفه ای است که رئیس محول کرده است.

### ساختار سازمانی پس از مهندسی مجدد فرایند ها

همانگونه که ذکر شد کارهای فرایندی به تشکیل تیم های مناسب نیازمند است ولی این سؤال 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، کارکنانش، روش مدیریتی، فرهنگ سازمانی و روشهای ارزیابی و پاداش دهی آن، توان اجرای فرایندگرایی را نخواهند داشت مگر این که شاهد تغییراتی در آنها باشیم.

ساختار سازمانی یکی از مهم ترین 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 گروه ها و کسانی که امر آموزش اصلی و پایه ای را بعهده دارند پردازیم. توجه دارید که این گروهها تیم نیستند زیرا تیم گروهی است که صاحبکار فرایند یا مدیر، 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 های وظیفه ای 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 تیمهای فرایندی به کارهای ابتکاری فراوان می پردازند.

در مرکز خبرگی کوشش می شود تا مهارت ها در بالاترین و بهترین حد ممکن گسترش یافته و تکمیل شوند. یک یا چند مربی در مرکز گماشته می شود تا به گسترش مهارتهای اعضا پردازند و همواره مطمئن شوند که آخرین دستاوردهای حوزه کار خود را مورد توجه قرار داده اند.

## رابطه مهندسی مجدد فرایندها با تغییرات و منابع انسانی چیست؟

همواره تغییرات در سازمانها، مقاومت سازمانی را در پی خواهد داشت. فرهنگی که در پس این گونه رفتارها است تقریباً همواره نتیجه یک ساختار سلسله مراتبی و ترتیبی است که به اصطلاح برای تشویق سبک مدیریتی دستور و کنترل، و برای توقعات کم و بیش آگاهانه به منظور ابراز واکنش ماشین گونه در سازمان به وجود می آید. چرا که چنین سازمان هایی به ویژه برای از بین بردن امکان اشتباه انسانی، خسارت، یا هر چیز دیگر طراحی می شوند، و همچنین تمایل به سرکوب تمامی امکان قوه تخیل انسانی، ابتکار، قاطعیت، اختلاف عقیده، مسئولیت فردی، یا کارگروهی واقعی را دارند

در مورد تغییر واقعی، یعنی تغییر در سرتاسر مرزهای سازمانی، و تغییری که عملاً در نحوه کار و مدیریت افراد تفاوت به وجود می آورد و در موفقیت کسب و کار نیز ایجاد تفاوت می نماید - پاسخ منفی است. اما همواره تغییر احتمالی در بالاترین مقام اجرایی (البته استراتژی تغییر برای بهبود)، یا یک تغییر ریشه ای قابل رویت در بازار، یا فاجعه ای واقعی است که مدیریت ارشد را وادار به تغییر مقامش کند وجود دارد.

گاه گاهی ممکن است که اعضای هیات مدیره یا سرمایه گذاران طغیان خواهند کرد، لیکن آن وقت، اغلب بسیار دیر است. در شرکتی که طرح ریزی دوباره در دستور کار قرار دارد می بایست پوشش های تند و صریح بکار برد. سوال بعدی آن است که پوشش دوباره چه؟ دوباره دلیل تغییر و نحوه مدیریت تغییر، دوباره مقصودی که برای رسیدن به آن سرگرم فعالیت های گوناگون هستیم. دوباره فرهنگ و رفتاری که می خواهیم و نمی خواهیم، دوباره معیارها و هدفهای عملکردمان، در این باره که چگونه داریم برخلاف این معیارها و هدفها عمل می کنیم. در این باره که چرا اقداماتی انجام می دهیم و این اقدامات چقدر به مقصودمان کمک می کند.

## اهمیت فرآیند در ارتقاء بهره وری چقدر است؟

بکارگیری فرآیندها و نظام های عملیاتی و اطلاعاتی منسجم و مرتبط در سازمان ها که بر پایه بررسی، شناخت و درک نیازهای سازمان طراحی و پیاده می شوند، ضامن پایداری، رشد و توسعه و بهره وری در سازمان می باشند. بهسازی، افزایش بهره وری و اصلاح نظامها از جمله مواردی هستند که باید همواره مد نظر باشند.

آنچه مسلم است این است که برای دستیابی به نیازهای دنیای رقابتی امروز، همچون کیفیت برتر، خدمات، انعطاف پذیری، هزینه پائین و در نهایت بهره وری بالا، می بایست به فرآیندها روی آورد. جهانی شدن بازار، رکود اقتصادی، نیازهای جدید مشتری و... از جمله عواملی هستند که لزوم ایجاد تغییر در سازمانها را به آنها دیکته می کنند. ولی چگونه این امر با روی آوردن به فرآیندها در سازمان و یا فرآیند محوری محقق می

گردد؟ این پرسشی است که حال به پاسخ آن از طریق بر شمردن مزایای فرآیند محوری و اهمیت فرآیند در ارتقاء بهره‌وری فرایندها می‌پردازیم

با روی آوردن به فرآیندها در سازمان، بسیاری از شغل‌ها و وظیفه‌های مشخص گذشته در هم ادغام و یکی می‌شوند. بازده فرآیندهای یکپارچه شده و کارکنانی که چندین شغل به آنها محول شده بسیار چشمگیر خواهد بود. حذف دست‌بدست شدن کار، موجب پیشگیری از اشتباه، تأخیر و دوباره کاری می‌شود. کاهش اشتباه در چنین سازمانی سبب می‌شود تا نیاز به بازرسی محصولات و رفع نقص آنها نیز کاسته شده و صرفه‌جویی قابل توجهی بعمل آید.

چنین رویکردی، هزینه‌های بالاسری و اداری را نیز تا اندازه زیادی کاهش خواهد داد، زیرا کارکنانی که در این فرآیندها مشغولند، خود را در برابر جلب رضایت و برآوردن نیازهای مشتریان مسئول دانسته و در نتیجه به سرپرستی و نظارت کمتری نیازمندند. از سوی دیگر، سازمانها نیز با دادن اختیارات و دلگرمی، کارکنان را در نوآوری و یافتن راه‌های کوتاه‌تر انجام کار، تشویق می‌نمایند. بهینه‌شدن امر کنترل هم از دیگر مزایای فرآیند محوری است، زیرا با افراد کمتری که خود دارای مسئولیت و توجه هستند، سر و کار دارد. با فرآیند محوری و به دنبال آن با توجه به رشد کارکنان، آنها دیگر نیاز ندارند تا مانند گذشته برای کسب تکلیف همواره به سوی بالای هرم مدیریت بنگرند.

یکی دیگر از مزایای فرآیند محوری در سازمان‌ها، کاستن از موارد حل اختلاف است. با این روش، تماسها و دریافت اسناد گوناگون از قسمتهای مختلف به کمترین اندازه می‌رسد و در نتیجه امکان ایجاد اختلاف و برخورد کمتر است. با چنین رویکردی اشتباه کاری و نیاز به نشست‌های حل اختلاف که بسیار وقت‌گیر و پرهزینه است، بسیار کم می‌شود. از آنجا که شغل‌ها در سازمان‌های فرآیند محور با یکدیگر ادغام شده و حول فرآیندها سامان می‌یابند، بیشتر شکل واقعی بخود می‌گیرند. رویکرد فرآیندی نه تنها از ضایعات جلوگیری می‌کند، بلکه کارهای غیرسازنده مانند بازرسی، انتظار، دوباره کاری، رفع نواقص، پیگیری و غیره را که هیچ ارزش افزوده‌ای بوجود نمی‌آورند، کاهش می‌دهد

بنابراین وقت کارکنان به انجام کارهای واقعی صرف می‌شود. با رویکرد فرآیندی، کارکنان از شغل خود راضی‌تر خواهند بود. زیرا کارکنانی که با انجام یک فرآیند کامل مشغول می‌شوند، نتیجه کار خود را به چشم دیده و کاری را تکمیل می‌کنند که برای مشتری دارای ارزش و اهمیت است. کارکنان در محیط فرآیندی نه تنها اختیار دارند، بلکه از ایشان خواسته می‌شود تا اندیشه، قضاوت، تصمیم‌گیری و دخالت خود را در انجام بهتر امور بکار برند

در این بخش از مقاله مهندسی مجدد فرایندها قصد داریم با بررسی عوامل مختلف و تاثیر گذار، فرآیند اجرای مهندسی مجدد فرایندها و چگونگی موفقیت آن را توضیح دهیم. لازم به ذکر است، عوامل و فاکتورهایی که ذیلا به آنها اشاره خواهد شد از مقالات و تحقیقات مختلف استخراج شده اند و پس از آن گروه بندی شده و با در نظر گرفتن ابعاد مختلف اجرای پروژه مهندسی مجدد فرایندها به شرح ذیل طبقه بندی می شوند. این ابعاد عبارتند از:

- شایستگی و حمایت
- مدیریت ساختار سازمانی
- برنامه ریزی و مدیریت پروژه
- مدیریت تغییر و فرهنگ سازمانی
- زیرساخت های تکنولوژی اطلاعات

#### **فاکتورهای وابسته به سیستمهای مدیریت تغییر و فرهنگ سازمانی**

مدیریت تغییر که ارتباط تنگاتنگی با منابع انسانی و تغییرات اجتماعی و تکنیک های فرهنگی دارد راه را برای جایگزین کردن فرآیندهای طراحی شده جدید و کاهش مقاومت هموار میسازد. این عامل توسط بسیاری از محققان یکی از اصلی ترین فاکتورها در اجرای مهندسی مجدد فرایندها به شمار می رود.

تجدید نظر در سیستمهای پاداش، ارتباطات، غنی سازی شغل، درگیری منابع انسانی با شغل، آموزش و تحصیلات، فرهنگ سازی برای تغییر و پذیرش آن از طرف سازمان مهمترین عواملی هستند که با مدیریت و فرهنگ تغییر ارتباط تنگاتنگی دارند.

#### **تجدید نظر در سیستمهای پاداش و انگیزش**

انگیزش پرسنل توسط سیستمهای پاداش نقش بسیار مهمی را در برنامه های مهندسی مجدد و جایگزینی فرآیندهای جدید در سازمان بعهده دارد. از آنجائیکه مهندسی مجدد فرایندها شغل های متفاوتی را بوجود خواهد آورد، سیستمهای پاداش فعلی مناسب محیط سازمانی جدید نخواهد بود. بنابراین در سیستمهای پاداش نیز همچون دیگر بخشهای تحت تاثیر مهندسی مجدد فرایندها، می بایست تغییراتی صورت گیرد و یک سیستم پاداش عادلانه و فراگیر بین تمامی کارکنان به اجرا درآید.

## ارتباطات مؤثر

ارتباطات مؤثر بعنوان یکی از عوامل اصلی و کلیدی جهت موفقیت تلاشهای مرتبط با مهندسی مجدد فرایند ها به شمار می‌رود. ارتباطات در تمامی مراحل پروسه تغییر و در بین تمامی افراد در کلیه سطوح الزامی می باشد. این امر حتی شامل حال افرادی که بطور مستقیم درگیر پروژه مهندسی مجدد فرایند ها نیستند، نیز میشود. برای پیشبرد پروژه مهندسی مجدد فرایند ها ارتباطات مؤثر بین کلیه طرفهای ذینفع داخل و خارج سازمان به منظور درک از تغییرات ساختاری و فرهنگی مورد نیاز امری ضروری است.

ارتباطات بصورت مستمر و مداوم و دوطرفه بین اشخاصی که موجبات تغییر را فراهم میسازند و همچنین افرادی که تحت تأثیر تغییر قرار میگیرند، می بایست برقرار باشد. ارتباطات می بایست بصورت شفاف و باز، صادقانه و کاملا روشن برقرار شود بخصوص هنگامی که پروژه تغییر با بحثهایی مانند تعدیل نیروی انسانی نیز روبرو باشد.

## توانمندسازی (Empowerment)

هنگامی که تصمیمات مورد نیاز جهت اجرای پروژه مهندسی مجدد فرایند ها به سطوح پایین تر اعمال شد، توانمندسازی گروه ها و همچنین تک تک افراد جهت موفقیت تلاشهای مهندسی مجدد فرایند ها، یک عامل بحرانی است. زیرا این امر موجب پیدایش فرهنگی میشود که در آن کلیه کارکنان در تمام سطوح، بیشتر احساس مسئولیت کرده و فرهنگ خود مدیریتی و کار تیمی ارتقاء می یابد.

توانمندسازی موجب میشود که کارکنان این فرصت را پیدا کنند تا خود در فرآیند طراحی مجدد شرکت کنند. با توانمند شدن کارکنان آنان قادرند اهداف را تنظیم کرده، عملکرد خود را مانیتور نمایند و مشکلات ایجاد شده را حل نمایند، بنابراین خود از تلاشهای مهندسی مجدد فرایند ها حمایت می کنند.

## درگیری کارکنان (Involvement)

در اجرای مهندسی مجدد کلیه کارکنان می بایست بصورت شفاف، باز و فعالانه درگیر پروژه شده و در تمامی مراحل مورد مشورت قرار گیرند. تا این امر شامل کلیه افراد اعم از مدیران خطوط، صاحبان فرآیند، افراد درگیر سیستمهای اطلاعاتی و کارگران میشود. جا افتادن فرهنگ آزمایش و خطا نزد کارکنان امری ضروری است و کلیه کارکنان درگیر پروژه مهندسی مجدد فرایند ها باید بپذیرند که ممکن است در اجرای پروژه، اشتباهات و خطاهایی اتفاق افتد که امری اجتناب ناپذیر خواهد بود.

## آموزش و تحصیلات

بسیاری از محققان، آموزش و تحصیلات را به عنوان مؤلفه مهمی در اجرای موفقیت آمیز پروژه مهندسی مجدد فرایند ها به شمار می آورند. سازمانهایی که مهندسی مجدد را در دستور کار خود قرار میدهند باید بودجه آموزشی خود را بین ۳۰ تا ۵۰ درصد افزایش دهند. مفاهیم وابسته به مهندسی مجدد فرایند ها و مهارتهای لازم، تکنیکهای مورد نیاز، مهارتهای IT، تکنیکهای آنالیز فرآیند و مهارتهای اجرای TQM همگی از ابعاد مهم جهت آموزشهای مورد نیاز برای مهندسی مجدد فرایند ها می باشند.

همچنین لازم است که تحصیلات مورد نیاز در زمینه IT برای کارکنان فراهم شده تا از پتانسیل IT برای سازماندهی مجدد کسب و کار استفاده نمود. مدیران کسب و کار، مدیران خط مقدم، مدیران سیستمهای اطلاعاتی و دیگر پرسنل خط مقدم از جمله افرادی هستند که از منابع نهفته در تحصیلات بهره برده و از آن در جهت پیشبرد کسب و کار استفاده خواهند نمود.

### ایجاد فرهنگ مؤثر برای تغییرات سازمانی

فرهنگ سازمانی یک عامل تعیین کننده در اجرای مهندسی مجدد فرایند ها به شمار میرود. فرهنگ سازمانی با تحت تأثیر قرار دادن قابلیت سازمان، آنرا برای تطبیق یا تغییر آماده می سازد. فرهنگ سازمانی موجود با در بر داشتن ارزشها و هنجارهایی خاص، شاید مناسب سازمان جدید تحت مهندسی مجدد نباشد. بنابراین سازمان می بایست با درک ارزشهای جدید فرآیندهای مدیریتی نوین و ارتباطات مؤثر، زمینه را برای حضور فرآیندهای طراحی شده جدید فراهم سازد.

فرهنگ جدید می بایست پشتیبان واقعی تغییر و تحول استراتژیک در سازمان باشد. در یک سازمان مهندسی مجدد شده، افراد هدف های مشترکی داشته و بنابراین می بایست بدون رقابت مخرب، با یکدیگر در تحقق اهداف تشریک مساعی داشته باشند. مهندسی مجدد فرایند ها از کار تیمی و یکپارچه سازی افراد، همکاری، هماهنگی و توانمندسازی کارکنان استقبال می نماید. اعتماد و صداقت بین افراد تیم نیز امری ضروری و بدیهی می باشد.

### آماده سازی سازمان برای پذیرش تغییر

آماده نمودن سازمان برای این که به تغییرات وابسته به مهندسی مجدد فرایند ها پاسخ مثبت بدهد فاکتوری بسیار کلیدی و مهم می باشد. هنگامیکه ذهن افراد سازمان برای تغییر آماده شد، آنان در شرایط عدم قطعیت نیز منعطف و متمرکز باقی می مانند. متعادل سازی سازمان جهت پذیرش تغییر نیاز به تعامل های بین اشخاص و بین گروه ها در کلیه سطوح را دارا می باشد.

## ادغام شغلها

در اجرای پروژه مهندسی مجدد فرایند ها، بسیاری از شغلها در هم ادغام و یکپارچه میشوند. افراد از ساختارهای وظیفه ای موجود بیرون آمده و هریک مجموعه ای از کارها از قبیل بازرسی و کیفیت محصول را نیز انجام می دهند. بنابراین حرکت بسوی یکپارچه سازی منابع انسانی از ضروریات تغییرات سازمانی می باشد.

## تیم های مؤثر در اجرای مهندسی مجدد فرایند ها

تیمهای بین وظیفه ای و فرامرزی یکی از مهمترین مؤلفه ها در اجرای موفقیت آمیز مهندسی مجدد فرایند ها به شمار میروند. اعضای تیم می بایست در زمینه های تکنیکی صاحب تجربه و مهارت باشند و شامل اعضای از داخل و حتی خارج سازمان باشند. در تشکیل تیم عواملی چون خلاقیت، توانمندسازی تیم، بحثهای انگیزشی، رهبری مؤثر تیم، آموزشهای لازم، سازماندهی صحیح تیم و اندازه تیم می بایست در نظر گرفته شوند.

## تعریف مناسب شغل و تخصیص مسئولیت

بدنبال اجرای پروژه مهندسی مجدد فرایند ها در سازمان، تغییرات در شغلها و مسئولیت ها الزامی خواهد بود تا پروژه مذکور با موفقیت در سازمان اجرا شود.

## عوامل مرتبط با مدیریت و برنامه ریزی پروژه مهندسی مجدد فرایند ها

اجرای موفقیت آمیز مهندسی مجدد فرایند ها به شدت بستگی به مدیریت و برنامه ریزی مؤثر پروژه دارد. عوامل مرتبط با این مطلب عبارتند از:

- منابع کافی
- اهداف و عملکرد
- استراتژی های سازمان
- استفاده مؤثر از مشاوران
- طراحی مجدد فرآیند بصورت مؤثر
- همراستایی استراتژی های مرتبط با مهندسی مجدد فرایند ها

## عوامل مرتبط با زیرساختهای فناوری اطلاعات

برای تضمین موفقیت پروژه مهندسی مجدد فرایند ها، می بایست ارتباط تنگاتنگ با سیستمهای اطلاعاتی برقرار باشد. همراستایی بین استراتژی مهندسی مجدد فرایند ها و زیرساختهای IT با تشخیص نیازهای اطلاعاتی و درگیری مؤثر مدیریت با طراحی سیستمهای مورد نیاز برقرار میشود. عوامل مرتبط با زیرساختهای IT عبارتند از:

- پایه ریزی مؤثر زیرساختهای تکنولوژی اطلاعات
- سرمایه گذاری کافی روی منابع مورد نیاز
- اندازه گیری اثر بخشی IT روی پروژه
- سرمایه گذاری کافی روی منابع مورد نیاز
- اندازه گیری اثر بخشی IT روی پروژه
- بکارگیری مؤثر ابزارهای نرم افزاری

# پایان