

## فرآیند محوری با رویکرد تعالی جویی

### در بنگاه‌های تولیدی

دکتر اکبر عالم تبریز\*

محمد باقر زاده آذر\*\*

#### چکیده

در اوایل قرن گذشته، اصل تقسیم کار به عنوان عامل ایجاد خلاقیت در بنگاه‌های تولیدی و صرفه‌جویی اقتصادی معرفی و نیازهای ناشی از این اصول باعث سازماندهی بنگاه‌ها به شکل سلسله مراتبی و تمرکز بر وظایف و اختیارات رده‌های مختلف سازمانی گردید. این امر باعث جابجا شدن هدف و وظیفه در سازمان‌ها شده و با افزایش بیشتر تقاضا و کمک گرفتن از اتوماسیون برای جبران کاهش تولید، وظیفه‌گرایی بیش از پیش تقویت و نیاز مشتری به عنوان هدف اصلی سازمان در سایه قرار گرفت. اگرچه این رویکرد در دوره کمتر بودن عرضه نسبت به تقاضا، کارآیی خوبی داشت، ولی در عصر فزونی عرضه بر تقاضا و اجبار سازمان‌ها به تمرکز بر نیازهای مشتری، کارآیی خود را از دست داده و رویکرد متفاوتی را طلب نمود. شرایط جدید ایجاب می‌کند که رویکرد مورد نیاز ویژگی جامع‌نگری و

\* دانشیار دانشگاه شهید بهشتی a-tabriz@sbu.ac.ir

\*\* کارشناس ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه شهید بهشتی mbsbu79@gmail.com

نتیجه‌گرایی داشته، در هر زمان و حین اجرای هر وظیفه محصول نهایی و نیاز خالص مشتری محور اقدامات قرار گیرد یا به عبارت دیگر کلیه کارکنان در تمام مراحل احساس خدمت به مشتری و برآورده کردن نیاز او را داشته باشند. رویکرد جدید کاملاً متفاوت با وظیفه‌گرایی بوده و ماهیت فرآیند محوری دارد. چگونگی عبور از وظیفه‌گرایی و حاکم کردن پارادایم فرآیند محوری بر سازمان، موضوع پژوهشی است که با روش اقدام پژوهی در یک بنگاه تولیدی - صنعتی انجام گرفته است. این پژوهش رویکرد فرآیند محور را به یک نظام مدیریت مبتنی بر فرآیندها که بهتر شدن مستمر را در ذات خود داشته طوری توسعه داده که تجویز و توصیف یا به عبارت دیگر تئوری و عمل در کنار یکدیگر قرار داده است. فرآیند محوری در مقابل

وظیفه - گرایی که به چگونگی اجرای هر فعالیت می‌پردازد، چرایی آن را مورد توجه قرار می‌دهد تا بتواند تمام عناصر و منابع سازمانی را در راستای برآورده ساختن نیاز مشتری سازماندهی نماید.

واژه‌های کلیدی: فرآیند، فرآیند محوری، وظیفه‌گرایی، تعالی‌جویی، مشتری‌مداری، نظام مدیریت، اقدام پژوهی.

#### مقدمه

پس از انقلاب صنعتی و تفکیک مدیریت از مالکیت و با شکل‌گیری طبقه‌ای جدید به نام مدیران، نظریه پردازان رشته مدیریت نیز ظهور یافتند. متعاقب آن اصول تقسیم کار خلقی و توسط افراد مختلف بسط و توسعه یافته و مبنای تخصص‌گرایی گردیده و توانسته راندمان تولید را به شدت افزایش دهد (Hammer & Champy, ۱۹۹۳). در این دوره ابزار به عنوان مبنای افزایش کارایی کارکنان شناسایی و مکتب ابزارگرایان به وجود آمد. پس از آن، مفهوم بروکراسی و تئوری دیوان‌سالاری مطرح شد که توجه زیادی به سلسله مراتب اختیارات، مسئولیت‌ها و خطوط ارتباطی مکتب ساختارگرایان را پدید آورد. دو مکتب ابزارگرایان و ساختارگرایان، فرهنگ وظیفه‌گرایی را در سازمان‌ها نهادینه، دیوارهای مستحکمی پیرامون واحدها،

بخش‌ها و سطوح مختلف سازمانی احداث و باعث انفکاک بیشتر وظایف از یکدیگر شده و خود مبدأ بروز مشکل غفلت از محصول نهایی به عنوان اصلی‌ترین خواسته مشتری در مراحل مختلف تولید گردید.

در شرایط کمتر بودن عرضه از تقاضا، مدیریت‌ها از مکتب‌های دیگری مثل انسان‌گرایی و رفتارگرایی یاری‌جسته، انگیزش را به عنوان عامل اصلی کارآیی معرفی و با استفاده از اتوماسیون به تولید انبوه دست یافته و بازار را اشباع نمودند. با فزونی تولید بر تقاضا، خریداران به مرور نسبت به تولیدکنندگان در موضع برتری قرار گرفته، هنگام خرید شرایط خاصی را تعیین و محصولات را دقیقاً مطابق انتظار خویش درخواست نمودند. تولیدکنندگان برای بهتر برآورده کردن این تقاضا با استفاده بیشتر از اتوماسیون، باعث خرد و یکنواخت‌تر شدن وظایف و تشدید فرهنگ جزئی‌نگری شده و حلقه‌ای منفی در جهت تعمیق بیشتر وظیفه‌گرایی و جایگزین کردن آن با اهداف اصلی سازمان به وجود آوردند.

مجموعه شرایط ذکر شده تفکر عصر ماشین را به افول کشاند و تفکر سیستمی را جایگزین آن نمود. همانطور که «تحلیل یا تفکیک اجزاء»، جوهر تفکر عصر ماشین بود، «ستز یا ترکیب چیزها» جوهر تفکر سیستمی محسوب می‌شود (Ackoff, ۱۹۸۱). البته باید توجه کرد که تفکر سیستمی تجزیه و ترکیب را با هم به شکل جدیدی تلفیق و در خود جای داده و برخلاف شیوه‌های قدیمی، سازمان را به صورت یک کل منسجم، یکپارچه و هدف‌دار پنداشته و مانع از آن می‌شود که نگرش مدیر به یک وظیفه محدود شود. در این تفکر هر مدیری هدف‌های خود را مرتبط با مجموعه اهداف کلان سازمان دیده و به ارتباط مؤثر با محیط تأکید دارد.

امروزه سازمان‌ها شاهد تغییرات سریع بوده و صاحب‌نظران به بازناندیشی ژرف درباره شیوه مدیریت مشغولند و شیوه‌های جدیدی از اندیشیدن درباره بُعد زمان و روابط درون سازمانی در کانون این بازناندیشی قرار گرفته است. مرز بین فرهنگ‌ها و کشورها مخدوش و سیستم‌های ارتباطی، دنیا را به صورت "دهکده‌ای جهانی" درآورده است. گستره روابط بین‌المللی به شدت در حال تغییر و فعالیت‌های سازمانی روزبروز سرعت بیشتری به خود گرفته است. روندهای مزبور موید این

است که شرایط کنونی باعث افزایش شدید تنش‌ها در سازمان شده است (۱۹۹۵) Stoner, Freeman & Gilbert). بنابراین برقراری متوازن کردن میان ذی‌نفعان، پیش‌نیاز حیات سازمان محسوب و تجدید نظر در فرآیندهای کنونی که سازمان بر اساس آنها اداره می‌شود امری اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌رسد. هر مدیری باید در اندیشه دست‌یابی به فرآیندهایی باشد که سازمان از آن طریق محصولات و خدماتی را ارائه دهد که با توجه به شدیدتر شدن وضع رقابت و بالاتر رفتن سطح استانداردهای مورد نظر مشتریان و ارتقاء سطح توقع سایر ذی‌نفعان، قابل قبول مصرف‌کنندگان نهایی باشد.

مشتریان، رقبا و تغییرات پایه‌های ایجاد مؤسسات امروزی به حساب می‌آید و نیازهای ناشی از این امر به عنوان عامل پیدایش نگرش فرآیندی، سازماندهی شرکت‌ها حول محور فرآیندها و سیستم‌های مدیریتی فرآیندگرا مانند سری ISO ۹۰۰۱ شده است. به کارگیری نظامی از فرآیندها در درون یک سازمان، به همراه شناسایی و تأثیر متقابل این فرآیندها و مدیریت بر آنها را می‌توان "فرآیندگرایی" نامید. نگرش فرآیند محور در خصوص تا که ایجاد، به کارگیری، افزایش کارایی و اثربخشی دائمی یک نظام مدیریت تعالی‌جو، به منظور ارتقای رضایت طرف‌های ذینفع از طریق برآورده ساختن هر چه بهتر نیازمندی‌های آنها دارد.

### موضوع پژوهش

سه نیروی عمده مشتریان، رقبا و تغییرات به صورت مشترک یا مجزا، سازمان‌ها را در شرایطی قرار داده است که در چشم مدیران بسیار هراس‌انگیز و برای خیلی‌ها ناآشنا به نظر می‌رسد (Hammer & Champy, ۱۹۹۳). در این شرایط جدید بر خلاف گذشته رابطه مشتری - فروشنده تغییر جهت داده و مشتری در جایگاه برتری نسبت به فروشنده قرار گرفته است. هر مشتری خواستار محصولی است که ویژه او طراحی، و متناسب با شرایط وی تولید، توزیع، تحویل و پشتیبانی شود.

علاوه بر آن توزیع‌کنندگان نیز بر خلاف گذشته، کفه زیادی به دست آورده‌اند و اغلب قادرند، چندین محصول رقیب را یک جا عرضه نموده و بدین ترتیب نسبت به

تولید کننده در برابر مشتری از قدرت چانه زنی بالاتری برخوردار شده‌اند. در چنین شرایطی سازمان‌های تولیدی باید استراتژی خود را بر ارائه ارزش متمایز به مشتری استوار کنند، زیرا تنها ارضای مشتری منبع ارزش پایدار برای بنگاه به حساب می‌آید. چنین نظام مدیریتی، رشته‌ای سازمان یافته از دانش را در اطراف خود می‌طلبد و محتاج مجموعه اجزایی است که بتوانند با هم و در جهت ایجاد ارزش برای مشتری، در ارتباط با یکدیگر به صورتی کار کنند تا بنگاه قادر شود به اهدافی که به خاطر آنها تأسیس شده، دست یابد. به همین دلیل در اواخر قرن گذشته مدیران به طور فزاینده با مشکلات متعدد روبرو بوده و به دفعات تغییر نگرش داده‌اند. در قرن حاضر، سازمان‌ها اجباراً به رویکرد بازار محور اقبال کرده و مدیران سازمان‌های خود را بیشتر از بیرون می‌نگرند. این نگرش یعنی نگاه از بیرون به درون سبب شده تا شرکت‌ها تمام منابع و امکانات خویش را در راستای مزایای رقابتی مورد نیاز بازار، سازماندهی که (Kühn & Grünig, ۲۰۰۶). این نگاه ضرورت جدی تغییر در رفتار مدیران را پیش آورده و باعث شده، خروجی اصلی سازمان یعنی نیازمندی‌های که ذی‌نفعان به طور متوازن، بجای فعالیت‌ها و وظایف درونی در محور توجهات مدیران قرار گیرد. اصلی‌ترین تفاوت این رویکرد با رویکردهای قبلی چند بُعدی بودن آن است. اگر قبلاً در هر مقطع به یکی از ابعاد سازمان توجه بیشتری شده است، امروزه مشتریان، تأمین‌کنندگان، رقبای، سهام داران، جامعه، فن آوری، دولت و غیره که سازمان را احاطه نموده‌اند، همگی با هم شرایط خود را تحمیل می‌نمایند و همین دگرگونی‌های شدید در سطح انتظارات ذی‌نفعان و تأثیر هر کدام بر بنگاه‌ها، مدیریت سازمان‌های امروز را با پیچیدگی خاصی رسانده‌اند. پدیده جهانی شدن نیز - که امروزه با صورت واقعی‌تری اجتناب‌ناپذیر در آمده - امکان ارتباط افراد و عرضه محصولات مختلف در بازارهای متفاوت را صرف نظر از بُعد مکانی و بدون محدودیت مرزهای جغرافیایی، زبانی، عقیدتی و نژادی فراهم و منشأ تحولات بسیار سریع در شرایط محیطی سازمان‌ها شده است. بدین ترتیب سازمان‌ها برای سازگاری با شرایط محیطی، با چالش تغییرات شدید روبرو هستند. این وضعیت نه تنها کسب و کارها، بلکه دانشگاه‌ها، سازمان‌های دولتی و غیر دولتی، بنگاه‌های

خرید و همگی را با تغییرات شگرفی روبرو ساخته است. در این شرایط دل مشغولی و امید به مدیر قهرمان نوعی اعتیاد فرهنگی بجا مانده از گذشته تلقی می شود که باید به جای آن توانایی و قابلیت های رهبری مناسب را ایجاد و نظام مناسبی از مدیریت که توان کنار آمدن با این شرایط را داشته باشد، طراحی و توسعه داد (Senge, ۱۹۹۹).

بدیهی است نظام مدیریت وظیفه گرا و تک بُعدی متداول، قادر به تعامل مطلوب با محیط خود در چنین شرایطی نمی باشد و این غیر ممکن است که عناصر و بخش های مختلف سازمانی نسبت به انتظارات مشتریان بی تفاوت بوده ولی در پایان سازمان قادر به برقراری تعامل مطلوب با ذی نفعان خود گردد. از آنجا که اجرای راهبردها و رویکردها دشوارتر از طراحی و اتخاذ آنهاست؛ چنانچه سازمان ها واقعاً نیازمند ارائه ارزش متمایز به مشتری باشند، باید رویکردی را انتخاب نمایند که کل منابع و رفتار افراد و عناصر سازمانی را در راستای رسیدن به اهداف مورد انتظار ذی نفعان شکل دهد. لازمه چنین رویکردی، عبور از رفتار وظیفه گرای فعلی و تمرکز بر فرآیندهایی است که ضمن پیگیری انتظارات مشتری نهایی از منافع سایر ذی نفعان نیز غافل نباشد. تنها رویکرد قابل اتکا و شناخته شده دارای این خاصیت، رویکرد فرآیند محور است. این رویکرد ضمن شناسایی، دسته بندی، سازماندهی و مدیریت فرآیندهای اصلی، مرتباً خود را ارتقا داده و با شرایط جدید وفق می دهد. اصلی ترین وظیفه مدیریت فرآیند محور، اجرای فرآیندهای اصلی و اطمینان از بهبود مستمر فرآیندهای محوری سازمان است. از آنجا که "ارزش های مشتری پسند" بنیان شرکت های امروزی را تشکیل می دهند و فرآیندها، اصلی ترین وسیله ارزش آفرینی هستند، لذا پیروزی کسب و کار، نتیجه فرآیندهای کارآمد و کارآمدی فرآیندها، در گرو طراحی بی عیب و نقص، مجریان خوب و محیط مناسب برای فعالیت آنها که و پیشنهاد همه این موارد دیدگاه مدیریت فرآیند محور است.

مدیریت فرآیندی که حتماً باید اندیشه ای سازگار با زمان حال و آینده داشته باشد، سه نقش بر جسته بر عهده دارد: نخست، صاحبکار فرآیند<sup>۱</sup> یعنی کسی که مسئول

کارکرد درست هر فرآیند است. دوم مربی<sup>۱</sup> یعنی فردی که مسئول آماده کردن افراد مناسب برای کار بوده و خود نیز در حین کار به عنوان مشاور آنها اقدام می کند و سوم رهبر<sup>۲</sup> یعنی کسی که مسئولیت کلی ایجاد محیطی که همه کارکنان در آن احساس خوشنودی کرده و با علاقمندی نقش خود را بازی نمایند، به عهده دارد. در حقیقت مدیران در سازمان فرآیند محور جای خود را به رهبران سازمانی داده و رهبران بین اهداف و مقاصد سازمان و سمت و سوی حرکت آن، وحدت ایجاد می کنند. آنها باید در داخل سازمان ایجاد و تداوم بخشند که در آن همه کارکنان در جهت دستیابی به اهداف سازمان مشارکت داشته و نهایتاً سازمان بتواند فعالیت ها را ارزان تر، سریع تر و مشتری پسندتر به انجام رساند (Hammer & Champy, ۱۹۹۳).

### روش پژوهش

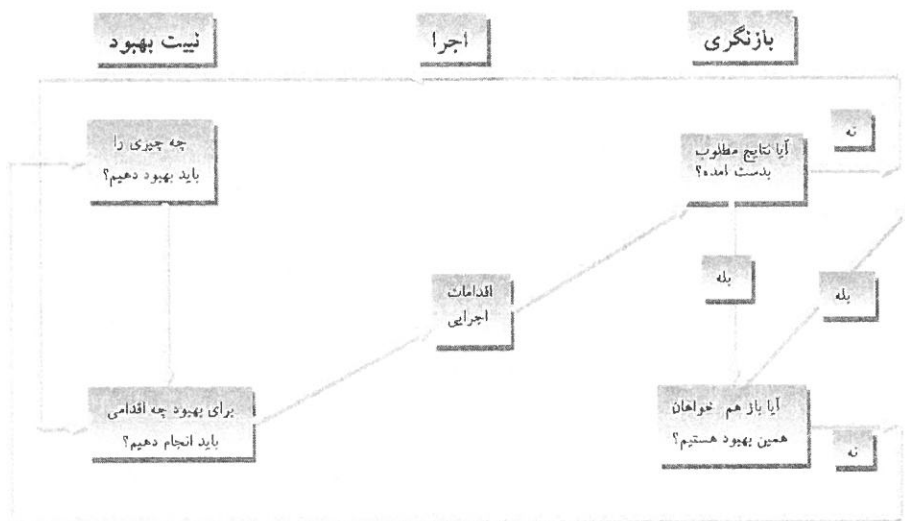
اینکه چگونه می توان مسائل موجود در یک سازمان را شناسایی، حل و بهبود وضعیت داد، در گرو استفاده از ابزارها و روش های علمی مناسب و نیازمند انجام پژوهش است. البته پژوهش مسأله مدار، الزاماً بر اجرا تمرکز زیادی دارد و علاوه بر آن مجریان و میزان مشارکت آنها در مسائل اجرایی اهمیت بسزایی می یابد. مناسب ترین شیوه پژوهشی که ضمن تمرکز بر اجرا، به دنبال مشارکت افراد سازمان باشد، اقدام پژوهی<sup>۳</sup> است که کاربرد زیادی از آن در صنعت مشاهده نشده، لیکن در این پژوهش نه تنها به عنوان روش پژوهشی بلکه به عنوان ابزار اجرایی بهبود مستمر نیز به کار گرفته شده است.

اقدام پژوهی فرآیندی چرخشی<sup>۴</sup> است که در آن فرد یا سازمان قادرند دائماً از عملکرد خود آموخته و آموزه های خویش را به کار گیرند. در این فرآیند گاهی اوقات آموخته های قبلی یادآوری شده و با یافته های جدید سازگار می گردند. در هر دور یافته های جدید که حاصل تجارب اجرایی است، روی آموزه های قبلی شکل گرفته، و منجر به افزایش دانش و بهبود وضعیت جاری می شود (Dick, ۲۰۰۲).

شکل (۱) چرخه توسعه یافته اقدام پژوهی نشان داده شده است.

### مدل تحلیلی پژوهش

اقدام پژوهی مربوط به افرادی است که به منظور پژوهش روی کار خود از دنیای واقعی که در آن قرار دارند، آغاز می‌کند. آنها بیشتر با هدف پیشرفت شخصی، تغییر و تحول سازمانی را تعقیب می‌کند (McNiff, ۲۰۰۳). با این اوصاف، می‌توان تیم پژوهش را پس از شناسایی کسانی که دارای دغدغه بهتر کار کردن در سازمان هستند، شکل داد. بدین منظور ضرورت دارد برای پژوهش، یک تیم راهبری با عضویت پژوهش‌گر و افراد مستعد مقبول و با نفوذ (حدود ۳ تا ۷ نفر) تشکیل داد. آماده کردن حداکثر ۵٪ نفرات نقطه شروع خوبی برای مباحث تحول سازمانی است.



شکل ۱. چرخه اقدام پژوهی (Dick, ۲۰۰۲)

پس از تشکیل تیم راهبری، افراد شناسایی شده به منظور مشارکت در پروژه در جلسات متمرکز سازماندهی و در آن جلسات پرسش‌های مبهم<sup>۱</sup> بهبود مانند «چگونه



می‌شود . . . . . را بهبود داد؟» مطرح و با روش طوفان فکری و منطق اقدام پژوهی اعضای جلسه را به پاسخ، تشویق می‌نمایند. با گذشته زمان بهتر است روش دلفی یا دلفی رو در رو<sup>۱</sup> جایگزین طوفان فکری شود. بدیهی است پرسش‌های مبهم در ابتدا پاسخ‌های مبهمی دریافت کرده ولی به مرور و با حصول تجارب بیشتر در چرخه اقدام پژوهی، دو بُعد «اجرا» و «فهمیدن» همگرا تر شده، ترکیبی از «پاسخگویی» و «دقت» طوری فراهم می‌آید، که نیازمندی‌های «پژوهش» و «اجرا» را با هم پوشش داده و مدل تحلیل خلق شود (Dick, 2002). قابل ذکر است که در این روش مدل تحلیل نیز مانند پرسش پژوهشی در ابتدا مبهم است و در خلال اجرا به تدریج شکل گرفته، با تکرار چرخه اقدام پژوهی تکمیل‌تر شد و ضمن کمک به ادامه پژوهش، خود نیز دائماً متناسب با شرایط تصحیح و تعدیل می‌گردد.

## ۲-۳ شرح مدل

این پژوهش براساس چرخه اقدام پژوهی (شکل ۱) سه مرحله «نیت<sup>۲</sup>»، «اجرا<sup>۳</sup>» و «بازنگری<sup>۴</sup>» را در شش فاز طی می‌کند. که دو فاز در مرحله نیت، سه فاز در مرحله اجرا و یک فاز در مرحله بازنگری مطابق شکل ۲ و به شرح زیر انجام گرفته است.

فاز اول: شناخت - برای اجرای این فاز چهار گام به ترتیب زیر لازم است.

گام اول: به منظور ایجاد فضای مشارکتی و ترغیب افراد به مشارکت، راه‌هایی برای کار با دیگران و دستیابی به روابط نزدیک‌تر و متنوع با افراد، واحدها، بخش‌ها، گروه‌های رسمی و غیر رسمی و افراد ذی نفوذ سازمان پیدا کند.

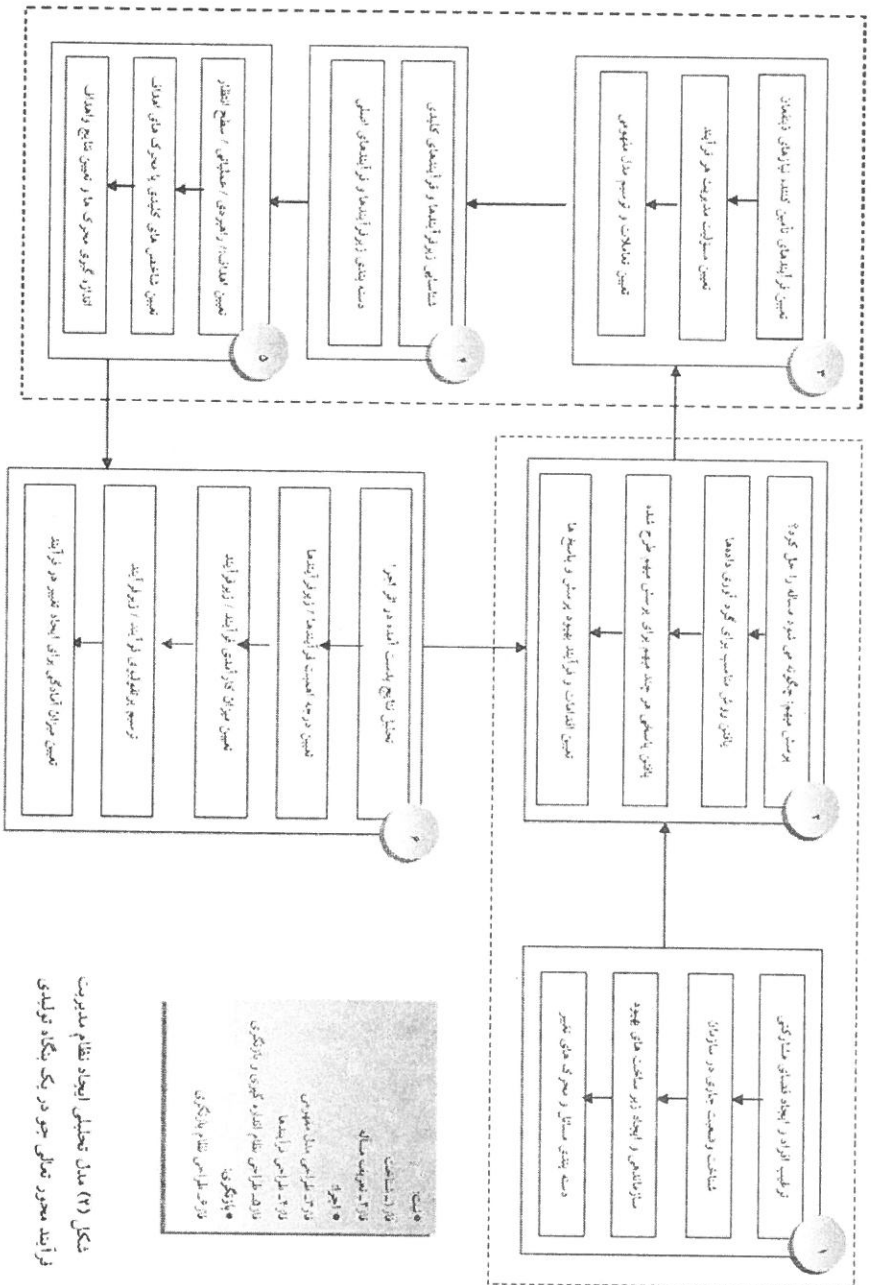
گام دوم: به منظور آگاهی از به وضعیت جاری، قوت‌ها و ضعف‌های موجود سازمان را شناسایی و آنچه باید تغییر کند را مشخص کنید.

گام سوم: در این گام به دنبال تشکیل سازمان و زیرساخت‌هایی باشید که بتواند تغییرات را در فرآیندهای سازمان معرفی و آنها را در راستای اهداف و راهبردها هدایت نموده و بهبود دهد.

گام چهارم: سعی کنید مسائل سازمان را دسته‌بندی نموده، اولویت و اهمیت هر دسته را معین کنید. آنگاه محرک‌های تغییر متناسب با هر دسته را شناسایی و به منظور ایجاد حرکت، ارزیابی کنید.

فاز دوم: تبیین مسائل و راه حل‌ها - که طی چهار گام زیر قابل اجرا خواهد بود.  
گام اول: در این گام به منظور برطرف کردن مهم‌ترین مسائل سازمان سوال‌هایی هر چند مبهم را طرح کنید.

گام دوم: در پی یافتن مطلوب‌ترین روش برای گردآوری داده‌ها باشید.  
گام سوم: با استفاده از داده‌های گردآوری شده، که پاسخ‌هایی هر چند مبهم را برای پرسش‌های مطرح شده بیابید و به کمک آنها پرسش‌های گام اول را شفاف‌تر کنید.



شکل (۲) مدل تجلی ایجاد نظام مدیریت  
 فرآیند محور تعالی جو در یک نگاه توالی

گام چهارم: اقداماتی انجام دهید تا بین پرسش‌ها و پاسخ‌های مبهم نسبت به دور قبلی هم‌گرایی بیشتری ایجاد شده و آنها را به شفافیت برسانید. به مرور با تکرار پرسش و پاسخ‌ها، اصلی‌ترین مسائل سازمان و بهترین راه‌حل‌ها را شناسایی نمایید.

فاز سوم: طراحی مدل مفهومی و برنامه‌ریزی برای حل - که در سه گام نسبتاً دشوار زیر اجرایی می‌شود.

گام اول: نیازهای اساسی ذی‌نفعان سازمان، به ویژه مشتریان را شناسایی و فرآیندهای تأمین‌کننده آن نیازها را مشخص کنید.

گام دوم: نقش و مسئولیت مدیریت فرآیندها - که بسیار متفاوت از نقش و مسئولیت مدیریت در سازمان‌های سنتی است - را تعیین کند اساسی‌ترین نقش مدیر فرآیند محور، مربی‌گری و تفویض‌کننده اختیار در راستای تأمین نیازها و منافع ذی‌نفعان است.

گام سوم: مدل مفهومی نظام مورد نظر را بر مبنای نیازهای مشخص شده در گام اول و مسئولیت‌های تعریف شده در گام دوم طراحی نموده، طرح و برنامه اجرایی را تدوین کنید. چنانچه این گام خوب برداشته شود، دستیابی به مقصد را تسهیل و هزینه‌های مهاجرت (حرکت از وضع موجود به مطلوب) را به شدت کاهش خواهد داد.

فاز چهارم: طراحی فرآیندها - که می‌توانید آنرا طی دو گام و به شرح زیر عملی کنید.

گام اول: فرآیندها و زیر فرآیندهای کلیدی سازمان را شناسایی که فرآیندهای کلیدی‌تر آنها هستند که نسبت به مشتری مؤثرتر و ارزش افزوده بیشتری ایجاد می‌کنند.

گام دوم: زیر فرآیندها را از نظر نحوه عمل و رسالت و نحوه اداره آنها؛ دسته‌بندی نموده و هر دسته را در یک فرآیند قرار داده، نامی مرتبط با مشتری برای آن انتخاب کنید.

فاز پنجم: طراحی نظام اندازه‌گیری است که در سه گام زیر اجرا می‌شود.

گام اول: اهداف راهبردی سازمان، اهداف عملیاتی فرآیندها و سطح انتظار هر گروه

از ذی‌نفعان را مشخص و تعریف کنید.

گام دوم: اهداف تعیین شده در گام اول را کمی کرده، برای آنها مقیاس اندازه‌گیری و مقدار مطلوب تعریف کنید. علاوه بر آنها محرک‌های قابل اندازه‌گیری اهداف (شاخص‌ها) و دوره اندازه‌گیری آنها را مشخص کنید.

گام سوم: شاخص‌ها را در دوره‌های تعیین شده اندازه‌گیری و نتایج به دست آمده را ثبت نمایید.

فاز ششم: طراحی نظام بازنگری که پرچم بهبود مستمر سازمان را داشته و به عنوان عامل اساسی تعالی جویی در پنج گام زیر اجرا می‌گردد.

گام اول: نتایج حاصل از اندازه‌گیری و اهداف تعیین شده را مقایسه و شکاف به وجود آمده را ریشه‌یابی<sup>۱</sup> و علل و عوامل اصلی بروز آن فاصله‌ها را شناسایی کنید.

گام دوم: اهمیت هر فرآیند و زیرفرآیند را برای سازمان به کمک: شاخص‌ها، نتایج ارزیابی‌ها و خود ارزیابی‌ها، نتایج ممیزی‌ها، نظر خبرگان و سطح انتظار ذی‌نفعان سازمان به ویژه مشتریان به دست آورید.

گام سوم: میزان کارآمدی یا ناکارآمدی هر فرآیند و زیر فرآیند را با استفاده از نتایج حاصل از اندازه‌گیری یا فاصله از اهداف و یا نظر خبرگان تعیین کنید.

گام چهارم: پرتفولیوی فرآیندها و زیرفرآیندها را در یک دستگاه مختصات دکارتی که محور افقی میزان اهمیت و محور قائم میزان کارآمدی را نشان می‌دهد، ترسیم کنید.

گام پنجم: با استفاده از پرتفولیوی ترسیم شده، فرآیندهایی که اهمیت بالاتری برای سازمان داشته و از کارآمدی کمتری برخوردارند را به عنوان نامزد بهبود یا مهندسی مجدد معرفی و با نظر خواهی از مسئولین سازمانی، میزان آمادگی هر کدام را برای تغییر مشخص کنید. آنگاه فرآیندهایی که اهمیت بالاتر، کارآمدی کمتر و آمادگی بیشتری برای تغییر و تحول دارند را به ترتیب اولویت برای مهندسی مجدد برگزیده و برای بهبود بیشتر، به فاز دوم معرفی تا با تکرار چرخه، پویایی و بهبود مستمر سازمان شکل گیرد و بدین ترتیب بهبود مستمر به صورت تدریجی یا جهشی و

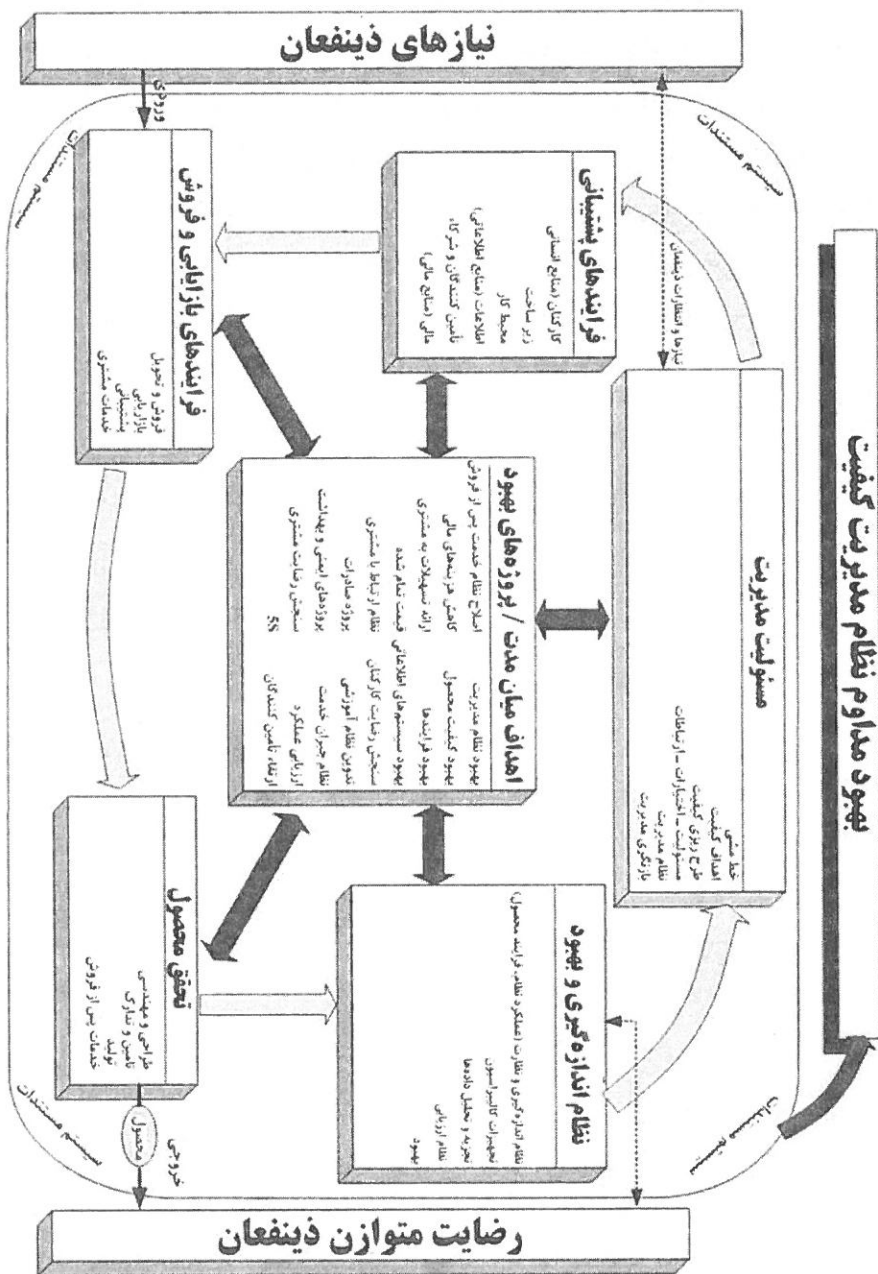
پیوسته یا تناوبی با چرخیدن چرخه اقدام پژوهی تحقق یابد.

### ارائه یک مدل مفهومی

در اولین چرخه اقدام پژوهی، و در پاسخ به پرسش مبهم "به نظر شما اصلی ترین ریشه مشکلات سازمان چه می باشد؟" طی جلسات طوفان مغزی پاسخ های متعدد و متفرقی به دست می آید که در صورت تکرار چرخه به مرور پرسش و پاسخ ها همگرا تر شده و قابلیت دسته بندی پیدا می کنند. مثلاً در سازمان مورد مطالعه در اولین دور پاسخ ها ۱۴۲ مورد بوده ولی نهایتاً به ۹ مورد تقلیل یافته اند. ابتدا عوامل شناسایی شده به دو گروه قابل کنترل و غیر قابل کنترل تفکیک و سپس ضمن چشم پوشی از موارد غیر قابل کنترل، بین عوامل قابل کنترل، اصلی ترین مورد قابل بهبود را یافته و بر مبنای آن مرحله بعدی چرخه اقدام پژوهی شکل داده می شود. در سازمان مورد مطالعه این عامل «عملکرد ضعیف مدیریت» معرفی و برای اصلاح آن عناصر یا فرآیندهای نیازمند مدیریت شناسایی گردیده اند. این شناسایی در گروه های متمرکز و به کمک چرخه اقدام پژوهی صورت گرفت. البته ممکن است از استانداردها یا نتایج بهینه کاوی<sup>۱</sup> نیز به عنوان راهنمای کمکی استفاده گردد. در این پژوهش به دلیل تناسب بسیار نزدیک الزامات استاندارد ISO ۹۰۰۱:۲۰۰۸ با مقوله فرآیندگرایی و وجود نکات کلیدی مرتبط با شناسایی و دسته بندی فعالیت ها در هر یک از فرآیندها، جدا از مقوله حیطه کسب و کار سازمان و پیچیدگی فرآیندهای آن، از مدل ارائه شده در استاندارد کمک گرفته و «مدل مفهومی نظام مدیریت فرآیندی» مطابق شکل (۳) طوری طراحی گردیده که ضمن تلفیق مبانی این استاندارد با خطوط راهنمای ارائه شده در سری ISO اولاً ذی نفعان سازمان به ویژه مشتریان به عنوان محرک نظام در آغاز و معیار عملکرد آن در پایان ایفای نقش نموده و در ثانیاً ماهیت چرخشی مدل خلق و بر فرآیندهای اصلی سازمان استوار گردد (Palmer, ۲۰۰۸).

پس از پیاده سازی و استقرار کامل مدل پس از هر دور اجرا با مهم ترین فرآیندهایی

که کمترین کارایی و بیشترین امکان تغییر را دارند برای بهبود شناسایی می‌گردند. بدین منظور لازم است برای هر یک از ویژگی‌های سه گانه اهمیت، کارآمدی و آمادگی تغییر، پرسشنامه‌های جداگانه طراحی و بین خبرگان و ذی‌نفعان سازمان جاری گردد. پس از گردآوری و تجزیه و تحلیل نتایج، فرآیندی که در هر مرحله می‌تواند سکوی ارتقاء سازمان باشد شناسایی و با قرار دادن آن در چرخه بهبود با روش اقدام پژوهی، طرح و برنامه‌های تحول را تعیین و برای اجرا در مرکز مدل جای می‌گیرند.



شکل ۳ مدل مفهومی نظام مدیریت فرآیند محور تعالی جو در شرکت مورد مطالعه



پس از هر دور اجرای این نظام، با استفاده از شاخص‌های تعریف شده نسبت به ارزیابی عملکرد و در صورت نیاز ارزیابی و بازنگری اقدام می‌گردد. نتایج حاصل از این کار منجر به حرکت مداوم چرخه پژوهش و شکل‌گیری بهبود پیوسته و مستمر به منظرو تعالی‌جو کردن سازمان می‌شود.

### نتیجه‌گیری

پژوهشگران در این مقاله به عنوان افراد اجرایی در بنگاه‌های تولیدی که بر حسب ضرورت برای ارزیابی روش‌ها، نظریات و فرضیه‌های مدیریتی از ابزار اجرایی بودن و کارایی و اثربخشی آنها در عمل بهره می‌برند، اقدام پژوهی را به‌عنوان مناسب‌ترین روش پژوهش معرفی نموده‌اند که با شریک کردن مجریان در امر تحقیق، شرایط مطلوبی را برای اجرا فراهم می‌آورد. به علاوه از یک طرف آن را برای طراحی مدل تحلیل و از طرف دیگر برای طراحی، اجرا و تعالی مستمر مدل مفهومی نظام مدیریت فرآیند محور که قابلیت ارائه ارزش متفاوت به ذی‌نفعان و به ویژه مشتریان را دارد، به گرفته‌اند.

### پیشنهادها

متدولوژی ارائه شده در این مقاله، روشی است که با محور قراردادن فرآیندهای یک سازمان، کسب و کار را دگرگون کرده و تنها به دنبال اصلاحات جزئی نیست. نتایج حاصل از پیاده‌سازی متدولوژی نظام مدیریت فرآیند محور تعالی‌جو، تدوین شاخص‌های کیفی و کمی بر مبنای اهداف راهبردی توافق شده و جهت‌گیری به سمت بهبود با اصلاح ورودی‌ها در هر مرحله می‌باشد. جهت بهبود اصلاحات توافق شده پیشنهاد می‌شود که توانمندی‌سازهایی در حوزه‌های تمرکز بر مشتری، زمان تحویل، کاهش نوسانات، ارزیابی عملکرد، جریان ارزش، بهره‌وری، انعطاف‌پذیری و فرهنگ‌سازی صورت پذیرد. با توجه به اهمیت رقابتی شدن و رقابتی ماندن، روی آوردن به فرآیندها و متدولوژی‌های نوین امری ضروری می‌باشد، لذا پیشنهاد می‌گردد در تحقیقات آتی به منظور بهبود متدولوژی ارائه شده در این مقاله

تعدیلاتی لحاظ شود، از جمله: تلفیق چرخه اقدام پژوهی با دیگر تکنیک‌ها مانند مهندسی ارزش، مدیریت ارزش کسب شده، کارت امتیازی متوازن، مدل‌های تعالی سازمانی و بهره‌گیری از رویکرد الگوبرداری.

## منابع و مآخذ

- استونر جیمز آرتور فینچ، فریمن ادوارد و گیلبرت دانیل. (۱۹۹۵). *مدیریت در قرن بیست یکم*. مترجم: اعرابی سید محمد و پارسایان علی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، (۱۳۸۲).
- ایکاف راسل لینکلن. (۱۹۸۱). *برنامه ریزی تعاملی: مدیریت هماهنگ با تحول برای ساختن آینده سازمان*. مترجم: خلیلی شورینی سهراب، نشر مرکز، (۱۳۸۶).
- سنگه پیتر و دیگران. (۱۹۹۹). *رقص تغییر: چالش‌های تغییر پایدار در سازمان‌های یادگیرنده*. مترجم: مشایخی علی نقی و دیگران، نشر آسیا، (۱۳۸۵).
- مک‌نیف جین، لامکس پاملا و وایتهد جک. (۲۰۰۳). *اقدام پژوهی (طراحی، اجرا، ارزشیابی)*. مترجم: آهنگیان محمدرضا، انتشارات رشد، (۱۳۸۲).
- همر مایکل، چمپی جیمز. (۱۹۹۳). *مهندسی دوباره شرکت‌ها، منشور انقلاب سازمانی*. مترجم: رضایی نژاد عبدالرضا، نشر رسا، (۱۳۸۱).
- Dick Bob. (2002). *Action research theses*. University of Queensland library, Australia, [www.scu.edu.au](http://www.scu.edu.au).
- Grünig Rudolf, kühn Richard. (2006). *Process-based strategic planning*. Translated from German by Anthony Clark. Publisher: Springer Berlin Heidelberg.
- Palmes Paul C. (2008). *Process Driven Comprehensive Auditing: A New Way to Conduct: ISO 9001:2008 Internal Audits*. Publisher: American society for quality (ASQ) Quality Press.