

فرایندگرایی

(شماره ۱)

شامل:

۱. مبانی و مفاهیم فرایند و فرایندگرایی
۲. شناخت فرایندهای سازمان
۳. تعیین و تبیین اهداف فرایندها
۴. جمع‌بندی
۵. منابع و مآخذ

معاونت طرح و برنامه

تابستان ۱۳۸۶

۱- مبانی و مفاهیم فرایند و فرآیندگرایی

۱-۱ فرآیند چیست؟

به دنبال انتشار ویرایش جدید استانداردهای ISO9000 در سطح جهان بحث فرآیند و فرآیندگرایی جایگاه برجسته‌تری در ادبیات مدیریتی کشور ما پیدا کرده است، اما واقعیت این است که مقوله فرآیند چیزی نیست که نسخه سال ۲۰۰۰ استاندارد آنرا وارد ادبیات مدیریتی کرده باشد بلکه فرآیندها همواره وجود داشته و صاحب‌نظران طراحی نظام‌های مدیریتی نیز همواره بر اهمیت نقش آن تأکید کرده‌اند.

دیکشنری وبستر یکی از معانی Process را "روش ویژه انجام دادن" کار که معمولاً از مراحل و فعالیت‌های متعددی تشکیل می‌شود تعریف کرده است. در استاندارد ISO9001-2000 هر فعالیتی که طی استفاده از منابع و با مدیریت کردن آن تبدیل ورودی‌ها به خروجی‌ها را میسر می‌سازد می‌تواند به عنوان یک فرآیند در نظر گرفته شود. به طور خلاصه می‌توان گفت: "هر فرآیند عبارت است از مجموعه‌ای از مراحل، فعالیت‌ها، و وظایف هدفمند که با استفاده از زیر ساخت‌های لازم و روش‌ها و مکانیسم‌های خاص، یک یا چند ورودی را به یک یا چند خروجی تبدیل می‌کند."

این فرآیندهای سازمان هستند که از طریق تبدیل ورودی‌ها به خروجی‌ها می‌توانند برای سازمان ارزش افزوده ایجاد کنند و واقعا، میزان اثر بخشی هر سازمان، محدود به میزان اثر بخشی فرآیندهای آن سازمان است.

۲-۱ فرآیندگرایی چیست؟

می‌گویند روزی سه نفر بنا مشغول کار دیوار چینی بودند، از اولین بنا پرسیدند چه کار می‌کنی؟ او پاسخ داد من دارم آجرها را روی هم می‌گذارم و بین آنها ملات می‌ریزم. از بنای دوم نیز همین سؤال را کردند و او جواب داد " من دیوار درست می‌کنم " سومین بنا نیز در مقابل این سؤال گفت: " ما داریم مدرسه‌ای می‌سازیم که فرزندان ما بتوانند در آن آموزش ببینند و آینده خوبی را برای کشورمان تأمین کنند. " مثال فوق تصویر گویائی از نگرش فرآیندگرا را عرضه می‌کند. اما می‌توان گفت که بنای نمونه اول نمونه‌ای از یک کارگر سنتی در روش تیلوری، بنای دوم نمونه ضعیفی از کارگران نگرش روابط انسانی و بنای سوم نمونه‌ای از نگرش فرآیندگرا و کار تیمی به شمار می‌رود. بناهای اول و دوم پیوندی بین کار خود و کارها و فعالیت‌های قبل و بعد از آن برقرار نمی‌ساختند. اما بنای سوم نه تنها می‌توانست بین این فعالیت‌ها توالی و ارتباط برقرار سازد، بلکه هدف نهایی و مشتری فعالیت را نیز در ذهن خود مجسم می‌ساخت.

فرآیند گرایی یعنی درک این حقیقت که هر فعالیت تنها زمانی ارزشمند است که به تکمیل یک فرآیند کمک کند و آن فرآیند نیز نیازی را در یک شبکه فرآیندی بزرگتر برآورده و ارزش جدید ایجاد کند.

استاندارد ISO9001-2000 در تعریف فرآیندگرایی می‌گوید: " به کارگیری سیستمی از فرآیندها در درون یک سازمان همراه با مشخص کردن و تعامل این فرآیندها و مدیریت کردن آنها رویکرد فرآیندی نامیده می‌شود. "

۳-۱ فرآیند و وظیفه:

تفاوت میان وظیفه و فرآیند، همانند تفاوت میان جزء و کل است. وظیفه واحدی از کار است، فعالیتی که معمولاً یک نفر انجام می‌دهد، در صورتی که فرآیند گروهی از وظیفه‌های هم پیوند است که با همدیگر نتیجه با ارزشی از دید مشتری را به بار می‌آورند. مدیران سازمان معمولاً می‌توانند در خصوص وظیفه‌ها اطلاعات و داده‌های دقیق و انبوهی را ارائه دهند اما متأسفانه از فرآیندها که قلب عملیات شرکت هستند بی‌اطلاعند و در زمینه کارکرد فرآیندهای سازمان خود، ناآگاهند. در سازمان‌های وظیفه‌گرا همه مواظب وظیفه‌ها هستند که بخوبی انجام شوند اما کسی توجهی به هم‌پیوندی وظیفه‌ها و بارآوردن نتیجه نهایی سازمان - که مورد انتظار مشتری می‌باشد - ندارد.

دیدگاه فرآیندگرا، وظیفه‌ها را به صورت مستقل مورد توجه قرار نداده، بلکه مجموعه آنها را که به خواسته مشتری جامه عمل می‌پوشانند، مد نظر دارد. در مفهوم فرآیند محوری، کوتاه بینی‌های فردی جایی ندارد.

در فرآیند محوری نتیجه کار با اهمیت است نه اجزاء تشکیل دهنده آن.

۴-۱ مثال:

انتخاب دانشجویان نمونه یکی از فرآیندهایی است که در داخل دانشگاه اجرا می‌شود. این فرآیند از فعالیتهای متوالی متعددی تشکیل شده است که در نهایت به معرفی دانشجویان نمونه در دانشگاه می‌انجامد. اشخاص و واحدهایی که در اجرای این روش نقش دارند عبارتند از معاونت دانشجویی وزارت علوم، معاونت دانشجویی و فرهنگی دانشگاه، معاونت‌های دانشجویی دانشکده‌ها، دانشجویان و ستاد انتخاب دانشجوی نمونه. وظایفی که هر کدام از واحدهای فوق بر عهده دارند شاید قسمت کوچکی از شرح وظایف گسترده و طویل آنان را

شامل شود ولی آنچه در یک سازمان فرایندگرا مهم است این است که چه وظایفی را در قبال اجرای فرایند بر عهده دارند و در واقع فرایندها محور قرار می‌گیرند و هر شخص/واحد باید هر کدام از وظایف خود را در راستای اجرای یکی از فرایندهای شناخته شده سازمان ببیند و تاثیر عملکرد خود را در اجرای فرایند بشناسد.

۲- شناخت فرایندهای سازمان

۱-۲ طبقه بندی و تعیین تعداد فرایندها:

فرایندها به یک اندازه در یک سازمان نقش بازی نمی‌کنند و برخی از آنها نسبت به گروه دیگر نقش کلیدی‌تری دارند. گرچه اظهار نظر در مورد تعیین دقیق و قطعی فرایندهای مورد نیاز یا واقعی هر سازمان کمی دور از احتیاط به نظر می‌رسد، اما باید توجه داشت که تعداد بی‌مورد فرایندها، درک ما را از فرآیند در حد یک وظیفه و فعالیت پائین می‌آورد و کلان‌نگری را در سازمان از بین می‌برد.

معرفی تعداد زیادی از فعالیت‌های سازمانی به عنوان فرآیند، مانع از تمرکز بر فرایندهای اصلی و تلاش در جهت بهبود آنها می‌گردد و ممکن است به انجام وظایف و فعالیت‌های بیهوده و بی‌مورد منجر گردد. شاید بتوان گفت یکی از شاخص‌های تشخیص هر فرآیند اصلی، نتیجه و اثر نهایی آن در ارزش افزوده‌ای است که مجموع فعالیت‌ها و وظایفی که در زنجیره آن فرآیند قرار می‌گیرند، ایجاد می‌کنند.

تمایل افراد به اینکه از هر فعالیت ساده تحت عنوان یک فرآیند نام ببرند چندان بی‌دلیل نیست زیرا اگر هر فعالیتی را که با صرف منابعی، یک یا چند ورودی را به یک یا چند

خروجی هدفمند تبدیل کند، یک فرآیند بدانیم؛ شاید بتوان هر فعالیتی را به عنوان یک فرآیند نام برد، اما چنین گرایشی، بویژه اگر مربوط به یک سازمان بزرگ و پیچیده باشد ما را به ورطه روزمرگی و جزءگرایی خواهد کشاند.

۲-۲ متولی فرآیند:

حفظ یکپارچگی فعالیت‌ها و وظایف هر فرآیند و دستیابی به سازمانی چالاک و مشارکت‌جو که از ویژگی‌های هر سازمان فرایندگرا به شمار می‌رود در صورتی امکان پذیر است که ضمن جلب مشارکت عمومی در تصمیم‌سازی و اجرای تصمیم‌ها، از ایجاد مسیرهای طولانی برای فرآیند تصمیم‌گیری پرهیز کنیم این امر تنها هنگامی امکان‌پذیر است که از ایجاد سازمان‌های سلسله‌مراتبی سنتی خودداری کنیم و مسئولیت هر فرآیند را به فرد واجد شرایطی واگذار کنیم که با استفاده از اطلاعات و امکانات مناسب، شایستگی لازم را برای هدایت فرآیند و هماهنگ ساختن تیم‌های فرآیندی داشته باشد. در نگرش فرآیندی چنین فردی را متولی فرآیند می‌نامیم.

*** چیزی بیهوده تر از آن نیست که ما با زحمت فراوان کاری را با کارایی بیشتر انجام دهیم که اساساً نیازی به انجام آن نیست.**

۳-۲ غربال فرآیندی:

به منظور شناخت فرآیندها و فعالیت‌های مورد نیاز سازمان و تشخیص سره از ناسره با استفاده از نمودارهای ویژه مانند نقشه فرآیندی، نمودار جریان، نمودار فرآیند یا سایر روش‌های متداول و با رعایت آنچه درباره فرآیندها آموخته‌ایم فعالیت‌های زیر باید انجام شود.

۱- کلیه فعالیت‌های سازمان را شناسایی کنیم.

۲- فعالیت‌های شناسایی شده را از غربال فرآیندی عبور داده و ببینیم هر یک در کدام یک از حلقه‌ها یا مراحل ضروری فرآیندهای عملاً موجود و مورد نیاز تحقق اهداف سازمان قرار می‌گیرند و کدامیک به علت عدم تعلق به فرایند از صافی عبور می‌کنند. وظیفه یا فعالیتی که بود و نبود آن تاثیری در ایجاد و ارزش افزوده سازمان یا مرحله خاصی نداشته باشد، از چشمه‌های غربال عبور می‌کند و جزء فعالیت‌های ضروری فرآیند به‌شمار نمی‌رود.

۳- با غربال کردن فعالیت‌ها و کنار هم قراردادن تعدادی از آنها، مجموعه‌هایی از وظایف و فعالیت‌های به هم مرتبط حاصل خواهد شد که می‌توانند چهره فرآیندی داشته باشند و ما آنها را فرایندهای عملاً موجود سازمان نامیده و لیستی از آنها تهیه می‌کنیم.

۴- فعالیت‌های سرگردان و خانه‌های خالی فرآیندهای موجود را شناسایی و ثبت می‌کنیم، لیست حاصل از این عمل در خانه تکانی فرآیندها مورد استفاده قرار خواهد گرفت.

۲-۴ مثال:

هر چند افراد و قسمت‌های زیادی در اجرای فرایند توضیح داده شده در مثال ۱-۴ نقش دارند اما برای حفظ یکپارچگی فعالیتها و پیگیری انجام آنها، دفتر معاونت دانشجویی به عنوان متولی فرایند در نظر گرفته می‌شود.

فعالیت‌های شناسایی شده‌ای که فرایند فوق را تشکیل می‌دهند عبارتند از:

۱- ارسال دستورالعمل و فرم‌های مربوط به انتخاب دانشجوی نمونه از وزارت علوم

تحقیقات و فناوری به معاونت دانشجویی و فرهنگی دانشگاه‌ها.

۲- تشکیل ستاد اجرایی انتخاب دانشجوی نمونه دانشگاه بر اساس دستورالعمل ارسالی از

سوی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.

۳- ارسال فرم و دستورالعمل ارسالی به معاونین آموزشی و دانشجویی دانشکده‌ها به

منظور اطلاع‌رسانی و شرکت دانشجویان در این انتخاب، توسط دفتر معاونت

دانشجویی و فرهنگی.

۴- اطلاع‌رسانی و دادن فرم‌ها به دانشجویان توسط دفتر معاونین آموزشی و دانشجویی

دانشکده‌ها.

۵- تکمیل فرم مربوط از سوی دانشجویان و تحویل آن به دفتر معاونت آموزشی و

دانشجویی دانشکده‌ها.

۶- ارسال فرم‌های جمع‌آوری شده به دفتر معاونت دانشجویی و فرهنگی دانشگاه توسط

دفاتر معاونین آموزشی و دانشجویی دانشکده‌ها.

۷- بررسی فرم و مدارک ارسالی از دانشکده‌ها در ستاد اجرایی انتخاب دانشجوی نمونه و

انتخاب سه نفر اول در هر مقطع که حداقل ۵۰ درصد امتیاز را بر اساس دستورالعمل

کسب کرده‌اند.

۸- معرفی افراد برگزیده به معاونت دانشجویی وزارت متبوع توسط دفتر معاونت

دانشجویی و فرهنگی.

۹- بررسی پرونده‌های ارسالی از دانشگاه‌های مختلف کشور در ستاد مرکزی انتخاب دانشجوی نمونه.

۱۰- انتخاب دانشجویان منتخب.

۱۱- اعلام اسامی دانشجویان برگزیده به دانشگاه‌ها.

۳- تعیین و تبیین اهداف فرایندها

۱-۳ تعیین اهداف فرآیندها:

معمولاً، فرآیندها در سازمان وجود دارند و هر سازمانی متناسب با نوع حرفه و مأموریت خود، فرآیندهایی را نیز طراحی کرده و به مرحله اجرا در می‌آورد. بنابراین، الزاماً نیازی به ایجاد فرآیندهایی کاملاً جدید نداریم بلکه باید فرآیندهای موجود را شناسایی و در صورت لزوم اصلاحات لازم را در آنها اعمال کنیم. اهداف هر فرآیند از اهداف اصلی سازمان و یا اهداف ارائه محصول، خدمت یا به عبارتی خروجی مورد انتظار از آن فرآیند نشأت گرفته، و به عنوان یکی از عوامل و عناصر مورد استفاده در طراحی یا بهبود آن فرآیند مورد استفاده قرار خواهد گرفت.

۲-۳ این فرآیند به چه کار می‌آید؟

در هر سازمان با توجه به ماهیت حرفه و مأموریت سازمان و تجارب حاصل از عملکرد گذشته، باید لیستی از فرآیندهای کلیدی مطلوب و مورد نیاز عملکرد سازمان و مراحل،

وظایف و فعالیت‌های آنها فراهم گردد. برای تشخیص ضرورت وجود، تقویت، حذف یا اصلاح فرآیندهای موجود، گام‌های زیر توصیه می‌شود:

۱- برای هر فرآیند، هدفی منطقی را شناسایی یا تعیین کنیم و اطمینان حاصل کنیم که فرآیند موجود با همان وضعیت موجود و یا با اصلاحات و یا طراحی مجدد، می‌تواند به تحقق آن هدف یاری رساند.

۲- اطمینان حاصل کنیم که هدف تعیین شده به ایجاد ارزش افزوده‌ای جدید، تحقق اهداف کلان سازمان، تأمین نیازمندی‌های مشتری و سایر ذینفعان و یا بهبود عملکرد سازمان منجر گردد.

۳- در جریان یک خانه تکانی فرآیندهایی را که هدف موجه قابل قبولی برای آنها وجود ندارد از لیست فرآیندهای سازمان خارج و لیست آنها را در کنار فعالیت‌هایی که در مرحله (۲-۳) شناسایی شدند یادداشت کنیم.

۴- فرآیندی را که ارزش افزوده‌ای برای سازمان ایجاد نکند در لیست فرآیندهای قابل حذف قرار می‌دهیم.

۳-۳ عوامل مؤثر بر طراحی فرآیند:

عوامل زیر چگونگی طراحی فرآیندها و مراحل، فعالیت‌ها و وظایف و همچنین نرم افزارها و سخت افزارهای مورد نیاز هر فرآیند را تعیین می‌کنند:

- اهداف و خطی مشی‌های کلان و اجرایی سازمان.
- اهداف تعیین شده بر فرآیند یا نتیجه‌ای که باید از فرآیند حاصل گردد.
- ماهیت تخصصی و حرفه‌ای فرآیند در ارتباط با حرفه و تخصص سازمان.

- نیازمندی‌ها و خواسته‌های مشتریان و سایر ذینفعان سازمان در رابطه با فرآیند مورد نظر.
- الگوهای فرآیندی موجود برای وظیفه و فرآیند مشابه در سایر سازمان‌ها یا واحدها (بنچ مارکینگ) و دست‌آوردهای مثبت یا منفی سایر سازمان‌ها یا واحدها از این فرآیند.
- مهارت‌ها، سخت افزارها و نرم افزارهای در دسترس یا قابل تهیه مرتبط با فرآیند.
- سازگاری و نیازهای ارتباط متقابل فرآیند با سایر فرآیندهای سازمانی.

۴-۳ مثال:

اهدافی که با اجرای فرآیند ۱-۴ برآورده می‌شوند عبارتند از:

- انتخاب دانشجویان نمونه و برگزیده دانشگاه و کشور.
 - تشویق دانشجویان به شرکت در فعالیت‌های پژوهشی و فوق برنامه.
 - ایجاد روحیه تلاش و حرکت در میان دانشجویان.
- اهداف این فرآیند با توجه به تامین نیازهای مشتری یا سایر ذینفعان (وزارت علوم) و اهداف کلی دانشگاه مانند:
- انجام پژوهش‌های علمی در زمینه‌های مختلف علوم و فنون، بر حسب نیازهای علمی، اقتصادی و اجتماعی هماهنگ با توسعه در کشور
 - پرورش استعدادها، از طریق آموزش و پژوهش‌های علمی و ترویج علوم به منظور کمک به تجهیز و تامین نیروهای انسانی متخصص مورد نیاز کشور.
- تعیین شده‌است بنابراین می‌توان امیدوار بود که اهداف درستی برای فرآیند در نظر گرفته شده‌است.

در این شماره مبانی و مفاهیم فرآیند و فرآیندگرایی و متعاقب آن شناخت فعالیت‌ها و فرآیندهای سازمان و تعیین و تبیین اهداف این فرایندها مورد بررسی قرار گرفت. با امید به اینکه مباحث مطرح شده مورد استفاده خوانندگان محترم قرار بگیرد، در شماره بعدی به طرح مباحثی چون طراحی مجدد فرآیندها، تعیین مقیاس‌هایی جهت اندازه‌گیری فرایندها، معرفی ابزارهایی جهت اندازه‌گیری و پایش فرآیندها و همچنین روش‌هایی جهت بهبود فرآیندها، خواهیم پرداخت.

گردآوری و تنظیم:

حجت بادوست

کارشناس پروژه مستندسازی

Hojjat_badoost@yahoo.com

۴- منابع و مآخذ:

- ۱- رحمان زاده، محمد؛ «سازمان فرایندگرا و پارادایم‌های سازمانی»؛ دفتر مطالعاتی-انتشاراتی اجتماع؛ چاپ اول ۱۳۸۲.
- ۲- چانگ، ریچارد؛ «بهبود مستمر فرایند»؛ خلیلی شورینی، سهراب؛ موسسه انتشارات یادواره کتاب؛ ۱۳۸۰.
- ۳- مهربان، رضا؛ «بهینه سازی مستمر»؛ چاپخانه آسمان؛ چاپ اول ۱۳۷۶.
- ۴- «تاریخچه و راهنمای جامع دانشگاه فردوسی مشهد»؛ موسسه چاپ و انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد؛ شهریورماه ۱۳۸۲.