

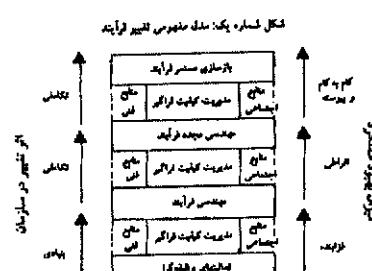
تحقیق هدف مشخص انجام می‌شوند. همچنین پماعتقاد آنان، براساس تعریف ملکور می‌توان فرآیندها را به درسته تقسیم کرد:

- فرآیندهای عملیاتی: شامل فعالیتهای مربوط به تولید و عرضه محصول و خدمت به مشتریان می‌گردد.

- فرآیندهای مدیریتی: در سرگیرنده فعالیتهای مربوط به کسب و حاصلگردن منابع است. از اواخر دهه ۱۹۵۰ شرکت‌های تجاری از طرق مهندسی مجدد فرآیند تغییرات اساسی در عملیات خویش ایجاد کرده‌اند. در حقیقت، مهندسی مجدد فرآیند، تکریی مجدد و عمیق درباره فرآیندها و طراحی مجددشان به‌منظور بهبود اساسی در ابعاد حملکردن جاری سازمان از جمله هزینه، کیفیت، خدمت و سرعت عمل است. (A SHAYERI & KEIJ, 1998)

در تعریف دیگر، مهندسی مجدد فرآیند عبارتست از تعیین و تعریف نیازهای مشتریان و سپس، ایجاد فرآیندهای افقی به‌منظور تامین آنها (MCKAY & RADNOR, 1998). استیونز (STEVENS, 1994) عقیده دارد که مهندسی مجدد فرآیند ضمن اینکه سازمانها را ملزم می‌کند تا کانون توجه خویش را بر چگونگی ایجاد و ارائه ارزش برای مشتریان متمرکز کنند، تمامی اقدامات و تصمیماتشان در راستای تامین نیازهای مشتری صورت گیرد.

مدل مفهومی تغییر فرآیند
شكل پنک، نشانگر مدل مفهومی برای تغییر فرآیندهای کاری است. این مدل بیانگر این است که هم مهندسی و هم مهندسی مجدد برای آن دسته از سازمانهایی که در جستجوی بهبود عملکرد و بهره‌وری هستند، امری ضروری و اساسی است. میزان بهبود به نیاز سازمان و توافق ایش برای واکنش نشان‌دادن نسبت به تغییرات محیط بستگی دارد.



همانگونه که در شکل پنک ملاحظه می‌شود

مهندسی فرآیند

کسب و کار

از بهروز قلیچ لی *

سازمانها در عصر حاضر برای حفظ بقا و حضور در صحنۀ رقابت ناگزیرند از تازه‌ترین دستاوردهای تکنولوژی برای بهبود قوای ایشان خود بروه ببرند.

ارائه خدمات باکیفیت به مشتری، کاهش هزینه، سرعت بخشیدن به امور و در نهایت، بهبود عملکرد سازمان است. در مقاله حاضر سعی شده است ضمن پیشنهاد مدلی برای تغییر فرآیندهای کاری، یک مدلولوژی برای مهندسی مجدد فرآیند ارائه شود.

فرآیند مهندسی مجدد در ادبیات موضوع مورد بحث تعاریف گوتاگونی راجع به فرآیند (PROCESS) و مهندسی مجدد فرآیند نشان‌دادن BUSINESS PROCESS RE-ENGINEERING (BPR) از سوی بسیاری از نویسنده‌گان ارائه شده است. برای مثال، کی‌لادا (KELADA, 1996) اظهار می‌دارد فرآیند عبارت است از یک سری از فعالیتها و عملیاتی که در یک توالی مشخص به‌منظور تبدیل نهاده‌ها به سناوه‌ها انجام می‌گیرند. همچنین، دیون پرت و شورت (DAVENPORT & SHORT, 1990) معتقدند یک فرآیند مجموعه‌ای از وظایف مرتبط به هم است که به صورت منطقی به‌منظور

امروزه رویکرد نوینی که از دریچه کاملاً جدیدی به سازمانها می‌نگرد «مهندسی مجدد فرآیند» است. از اواخر دهه ۹۰ سازمانهای مختلف در کشورهای پیش‌رفته صنعتی با پاری جست از رویکرد مزبور، موفق به دگرگوشی در سازمان خود شده‌اند و هم‌اکنون نیز برای دستیابی به دگرگوشی مداوم تلاش می‌کنند. براساس این رویکرد در حال حاضر در دوره‌ای به سر بریم که تغییرات آن به مرتب پیش‌بازد از تغییر و تحولات انقلاب صنعتی است و از همین رو سازمانها برای حفظ بقا و حضور خود در صحنۀ رقابت ناگزیر به دگرگوشی و استفاده از تازه‌ترین دستاوردهای تکنولوژی برای دستیابی به بالاترین سطح بهبود قوای ایشان های خود و کارکنان هستند. سازمانهایی که برنامه مهندسی مجدد را با موفقیت به‌انجام رسانند، ضمن دستیابی به نتایج پیش‌بازدی در کوتاه‌مدت، از چنان انتظافی برخوردار می‌شوند که قادر به دگرگوشی مداوم نیز خواهند شد. از جمله دستاوردهای این رویکرد،

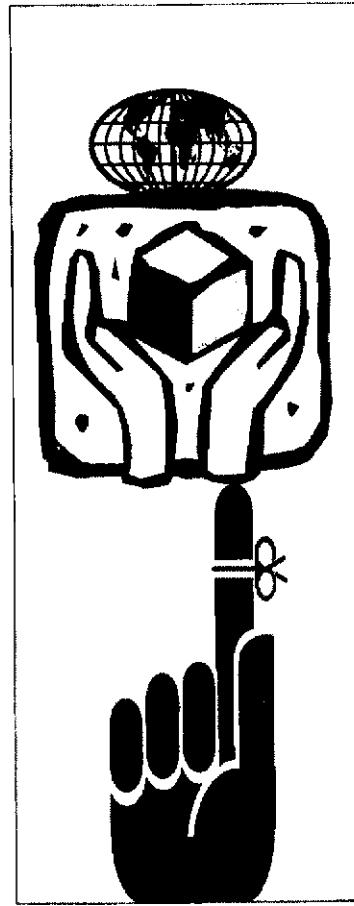
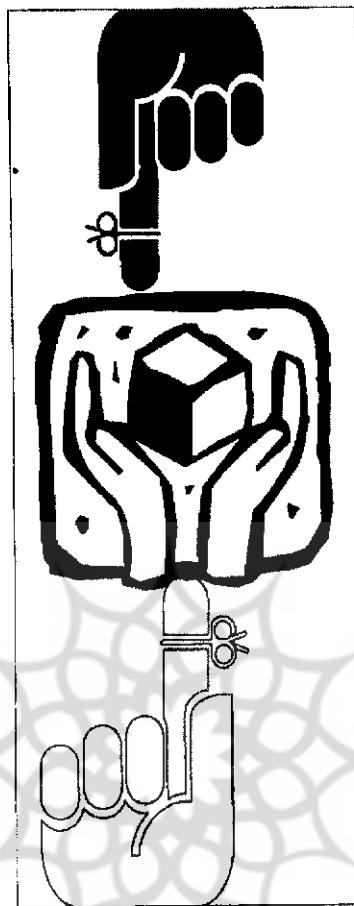
یک فرآیند را تلقیق کرد؟

همترین فنون مدیریتی که می‌توان برای طراحی بعده فنی فرآیند مورد استفاده قرار داد به شرح ذیل هستند:

فن تجزیه و تحلیل حریان کار: این فن با تجزیه و تحلیل ارتباط بین فرآیندها به شناسایی فرماندهی ادغام آنها، بهبود ساخته‌گی، تعریف مجدد مسئولیتها وغیره، کمک می‌کند.

مهندسی مجدد تکنولوژی اطلاعات: این فن از روش‌های گوناگونی بهره می‌گیرد. اما تاکید آن برایش است که کجا و چگونه می‌توان از تکنولوژی اطلاعات عبارت است از مدیریت اطلاعات، ارتباطات از راه دور، و سیستم‌های کارشناسی. سهندسی تکنولوژی اطلاعات می‌تواند برای شناسایی عناصر اطلاعاتی در یک سیستم، روابط متقابل این عناصر با یکدیگر، و نیز روابط این عناصر با فرآیندها و فعالیتهای مریوطه‌شان به کار گرفته شود.

مدیریت تغییر: به کمک این روش مدیریتی می‌توان نیاز به ایجاد تغییر در فرآیندها را در سازمان آسکار ساخت و به طور موثری به همه کارکنان آن مستقل کرد. در اینجا، برقرار کردن ارتباط با کارکنان و آموزش شان یک ضرورت است.



به هنگام طراحی یا طراحی مجدد فرآیند سه چیز مورد نیاز است: منابع فنی، منابع اجتماعی، و حمایت فرآیندهای طراحی شده. به علاوه، هنگام که بهبود عملکرد به صورت فرایندی، افزایش، و مستمر انجام می‌گیرد پایاستی میزان منابع اجتماعی و فنی مناسب با آنها باشد.

ابعاد فنی فرآیند

ابعاد فنی یک فرآیند توصیف‌کننده تکنولوژی، استانداردها، رویده‌ها و کترل‌های مورد استفاده آن است.

به هنگام بررسی بعده فنی یک فرآیند سوالهای ذیل قابل طرح‌اند:

۱ - طراحی یا طراحی مجدد فرآیند به چه منابع

فنی نیاز دارد؟

۲ - ابعاد فنی فرآیند به چه منابع انسانی نیاز

دارد؟

۳ - چه کسانی ممکن است در برای تغییر فرآیند

مقاآمت کنند و چرا؟

۴ - چگونه مسئولیتها تغییر خواهند کرد و چه

برنامه‌های آموزش مورد نیاز است؟

عده‌ده ترین فنون مدیریتی که می‌توان برای

طراحی بعده اجتماعی فرآیند مورد استفاده

قرارداد بدین شرح‌اند:

توانمندسازی کارکنان: عوامل اصلی توانمندسازی دادن آزادی عمل (با تفویض اختیار) به کارکنان در انجام وظایف شغلی‌شان است. (RAFIQ & AHMED, 1998)

من کنم؟ و چگونه آنها را به کار می‌گیرد؟

۴ - چگونه می‌توان نیازهای فنی و اجتماعی

(TOTAL QUALITY MANAGEMENT) اساس و مقدمه تغییر و بهبود مستمر فرآیندهای سازمانی است. کن لادا (1996) KELADA، اظهار می‌دارد که مدیریت کیفیت فرآیند، فنی است که بایستی درون هر سازمانی که می‌خواهد نسبت به تغییرات محیطی انعطاف‌پذیر باشد، ریشه بگذراند.

مدیریت کیفیت فرآیند با داشتن نگرش سبسمی به سازمان کمک می‌کند تا کیفیت را در کل سیستم سازمانی وارد کرده و آن را نهادینه کند. به علاوه، مدیریت کیفیت فرآیند به عنوان یکی از متداول ترین و معروف‌ترین فنون بهبود کیفیت فعالیت سازمانها و بیانیه ارتقاء بهره‌وری در بسیاری از گشوارها مورد استفاده قرار گرفته است. استراتژی مبتنی بر مدیریت کیفیت فرآیند، بر پایه مقاومتی مانند «کیفیت، شغل ممکن است»، و «هر کس مناسب با کار خود، مسئولیت بهبود کیفیت را بسر عهده دارد» شکل می‌گیرد. (FEIGENBAUM, 1986)

منابع:

- 1 - A SHAGERI, J. & KEU, R. "GLOBAL B.P.R: A SYSTEM DYNAMICS - BASED APPROACH", INTERNATIONAL JOURNAL OF OPERATIONS & PRODUCTION MANAGEMENT, VOL 18, NO 9/10, 1998, PP.817-819.
- 2 - BALLOU, R.H. "RE-ENGINEERING AT AMERICAN EXPRESS: THE TRAVEL SERVICE GROUPS WORK IN PROCESS", INTERFACES, VOL 25, 1995, PP.22-29.
- 3 - HAMMER, M. "RE - ENGINEERING WORK: DONT AUTOMATE, OBLITERATE", HARRARD BUSINESS REVIEW, JULY/AUGUST, 1990.
- 4 - FIEGENBAUM, A.V. "TOTAL QUALITY CONTROL", NEW YORK, MCRAW - HILLS, 1986.
- 5 - MCKAY, A. & RADNOR, Z. "A CHARACTERIZATION OF A BUSINESS PROCESS", INTERNATIONAL JOURNAL OF OPERATIONS & PRODUCTION MANAGEMENT, VOL 18, NO 9/10, 1998, PP.924-928.
- 6 - STEVENS, M. "GETTING THE PROCESSES RIGHT", MARKETING BUSINESS, JUNE, 1994, PP. 18-22.
- 7 - RAPIO, M. & AHAMD, P. "A CONTINGENCY MODEL FOR EMPOWERING CUSTOMER - CONTACT SERVICES EMPLOYEES", MANAGEMENT DECISION, VOL 3, NO. 10, 1998, PP. 86-87.
- 8 - THOMAS.C. "PUTTING AN ENGINE INTO RE-ENGINEERING TOWARD A PROCESS - ORIENTED ORGANIZATION", INTERNATIONAL JOURNAL OF OPERATIONS & PRODUCTION MANAGEMENT, VOL 18, NO. 9/10, 1998, PP.939.
- 9 - نیک ابلنیک، مهندس مجدد و مدیریت دگرگونی سازی سازمانها، ترجمه: منصور شریفی کلوتی، انتشارات آرین، ۱۳۷۶.
- * بهروز کلیچ‌لی: کارشناس ارشد مدیریت و حضور گرده، پژوهش پانک وفا، کارگران

اعمال تغییرات ضروری در ساختار سازمانی و سیستم اطلاعاتی موجود و حتی در فرهنگ سازمانی به‌اجرا درآید.

۴ - ارزیابی و بهبود مستمر فرآیند: در این مرحله فرآیندهای به‌اجرا درآمده، باید از نظر کیفی به گونه‌ای مستمر ارزیابی و کنترل شوند تا بدین طریق، هرگونه اشکان و یا عدم کارایی احتمال آنها از میان برداشته شود و به صورت مستمر بهبود باند.

شرایط موفقیت برنامه مهندسی مجلد در بخش پایانی مقاله شرایط موفقیت برنامه

مهندسی مجلد فرآیند اشاره می‌گردد:

۱ - احسان دره از وضعیت موجود؛ وضعیت موجود باید به معنای واقعی کلمه درآور باشد تا سبب تشویق کارکنان به حرکت شود.

۲ - منابع حاصل از دگرگونی: منابع پیش‌بینی شده حاصل از مهندسی مجدد باید روشی و

بارگردانی باشد تا به سازمان کمک کند تا اراده و عزم لازم برای حرکت به جلو را تجهیز سازد.

۳ - حمایت و درگ پیروزت دگرگونی: اگر مدیریت سازمان در مورد خصوصیت و نیاز به دگرگونی قائم شده باشد، قادر به حمایت جدی از طرح دگرگونی نخواهد بود و اگر پشتیبانی موردنیاز برای دگرگونی در سطوح فوتوانی به صورت ریشه‌ای و در سطحی که مهندسی مجدد به آن نیاز دارد، ظاهراً نشود، هر نوع برنامه‌ای که برای مرحله استقرار تهیه شده باشد، با شکست مواجه خواهد شد (نیک ابلنیک، ۱۳۷۶).

ترانهندسازی، کارکنان مهارت‌ها و دانش بیشتری درباره وظایف خود کسب می‌کنند، و در نتیجه قادر می‌شوند که شغل جدید را به طور اثربخش انجام دهند.

ایجاد تیمهای خودگردان و میان فعالیتی: در نیم خودگردان به کارکنان در جنبه‌های مختلف شغلی و نیز چگونگی سازماندهی کار آزادی عمل داده می‌شود. این نوع تیمهای برمی‌شاغل، وظایف و مسیط کاری خود کنترل دارند. در نیم میان فعالیتی، وظایف مختلف با هم ترکیب شده‌اند. این نوع نیم روابط مستقابل وظایفی و

طرایح مجازی فعالیتها را تسهیل می‌کند.

اعطا یا پاداش به کارکنان: این فن برای حل‌ذرف موافق تغییر، به خدمت گرفتن تخصص کارکنان کلیدی، و برانگیختن آنان به داشتن تعهد نسبت به بهبود مستمر فرآیندها سورداستفاده رائج می‌شود.

متداول‌ری مهندسی مجلد

تاکنون رابع به روش شناختی (متداول‌ری) مهندسی مجلد فرآیند اتفاق نظری وجود نداشت است. با این وجود، اغلب برای انجام مهندسی مجلد فرآیند به روش شناسیهای هار و همارینگتون (HAMMER, 1990)

(HARINGTON, 1997) استناد می‌شود. در مقاله حاضر، سعی شده است با تلفیق نظریات نویسندهان فرق روش شناسی ذیل اولانه شود:

۱ - ادراک فرآیند فعالیت: مسهمترین و اساسی ترین مرحله مهندسی مجلد فرآیند، درگ فرآیندهای سازمان است. تشخیص فرآیندهای موجود، جمع‌آوری اطلاعات راجع به آنها، و

سپس ترسیم نمودار فرآیندها از گامهای اساسی این مرحله است. به کمک این روش می‌توان به‌آسانی مشخص ساخت که در کجا و چگونه فرآیندها را بهبود بخشد. درواقع، ادراک فرآیند به حل‌ذرف نمایه‌های فاقد ارزش افزوده، تاخیرها و دویاره کاری‌ها و نیز ساده‌سازی فرآیند کمک می‌کند.

۲ - طراحی مهندسی مجلد فرآیند: در این مرحله پس از تعریف نقاط قوت و ضعف فرآیندهای موجود، بایستی با توجه به منابع فنی و اجتماعی فرآیندها بهبود باند با دویاره طراحی شوند. به کمک این روش می‌توان کارایی، اثربخشی و انتظام‌پذیری فرآیندها را بهبود بخشد.

۳ - اجرای فرآیند: در این مرحله فرآیند (بهبود یافته) یا «دویاره طراحی شده» باید از طریق

آموزه‌زدایی سازمانی‌های موقوف به متظر فراهم آوردن شرایط ادامه حیات در معیط و قابیتی امروز، به کمک مهندسی مجلد دست به دگرگونی و نوآوری می‌زنند. بعلاوه، گفته شد از جمله پیامدهای این اقدام ارائه خدمات و محصولات با کیفیت به مشتری، کاهش هزینه، سرعت بخشدیدن به امور و در نهایت بهبود عملکرد سازمان است. باوجود مزایای حاصله فوق، باید اذعان داشت که مهندسی مجلد، فرآیند ساده‌ای نیست و در مراحل آغازین استقرار موجب دولایس و بروز مشکلاتی در سازمان می‌شود. از این‌رو، اثربخشی مهندسی مجلد نیازمند فراهم آوردن شرایطی از جمله کسب کمک این‌ها و حمایت مدیریت و... است. □