

## مهندسی مجدد فرآیندهای سازمان

تدبیر ۱۲۲

دکتر مهران سپهری  
sepehrisharif.edu

روش کار در اکثر سازمانها و ادارات ایران به کلاف سردرگمی می ماند که شروع از یک سر نخ لزوماً به انجام کار نمی انجامد و تاکید بر سرعت عمل و کیفیت بالا جز اتلاف انرژی و هزینه اضافی نمی گردد. در زمانی که بهره‌وری سازمانی و توجه به مشتری در اولویت سیاست کشور قرار ندارد، تلاش در داخل ساختار پوسیده سازمانها بهره‌ای در راندمان به وجود نخواهد آورد و مدیریت فرمایشی تغییرات سازمانی، نتیجه عمده‌ای در بازده نهایی نخواهد داشت. در محیطی که ساختمانهای قدیمی به سرعت بازسازی می شوند و برجهای مدرن نموداری از سرعت تحول و بهره‌وری در منطقه است و در زمانی که صحبت از جلب سرمایه‌های خارجی و ورود به رقابت جهانی داغ است، دیگر روشهای کهنه جوابگوی نیازهای مدرن جامعه نبوده و ساختارهای باستانی شایسته این عزم ملی نیست. لازم است بازاندیشی اساسی در سازمان و روش کار منطبق با تکنولوژی و محیط رقابتی روز انجام شود تا سازمانی نو و فرآیند محور، جایگزین ادارات موروثی گردد.

زمانی که در ترافیک تهران هم سواره و هم پیاده شاکمی اند و در مقابل هم به اعتراض ایستاده اند، زمانی که در ادارات دولتی هم ارباب رجوع و هم کارمند گله مندند، زمانی که در صنایع و کارخانجات مصرف کننده و تولید کننده هر دو تحت فشارند و از حاصل کار خود ناراضی اند گناه افراد نیست و حتی تقصیر مدیریت و برنامه ریزی هم نبوده و گره‌ها با سرمایه گذاری باز نمی شود. مقصر اصلی، سیستم است. در شهری که اکثراً به فکر بهبود مسکن و به روز ساختن شرایط زندگی هستند، به ندرت کسی را می بینیم که در جهت تجدیدنظر در روشهای کار و فرآیندها تلاش کند. زمانی که صحبت از ورود به بازار جهانی و جلب سرمایه‌های خارجی است، سخنی از تحول بنیانی و ساختار سازمانها و روزآمد شدن نحوه فعالیت، نمی شود. تورم چندسال گذشته کشور،

نمایانگر تحول ظاهری و غفلت از دگرگونی اساسی در سازمانها و صنایع کلیدی کشور است .

کارمندان ایرانی چه از نظر خلاقیت و توانایی فکری و چه از نظر علاقه و وابستگی به کار از مردم ملل دیگر کم ندارند و حتی در پشتکار و نوآوری سرآمدند ولی سد معضلات ساختاری متاسفانه منجر به دلسردی و اتلاف انرژی آنها شده و فرصتی برای شکوفایی آنها نمی ماند. مدیرانی که تاکید بر محصولات و درآمد دارند و به توسعه کنترل توجه می کنند کمتر به اهمیت ساختار سازمان و نقش فرآیندهای سازمان واقفند و در بازننگری آن ناتوانند.

### سازمان فرآیند محور

آیا می توانید تصور کنید که در اتاق عمل، جراح بعد از باز کردن قفسه سینه بگوید < من فقط مسئول بریدن هستم > و برود، پس جراح قبول کرده ایم که کارمند وظیفه گرا تنها بخشی از مسیر فرآیند استخدام و یا خدمات پس از فروش را انجام دهد و مشتری را در انتظار کارمند وظیفه گرای بعد بگذارد، چرا نگران محافظت از حوزه مسئولیت و راندمان مشخص هستیم اگر هدف نهایی افزایش خروجی و جریان کار است، چرا به انجام کارهای پیچیده پابندیم که ممکن است هیچ ارزشی برای مشتری نداشته باشد، وظیفه واحدی از کار است، فعالیتی که معمولاً یک نفر انجام می دهد، در صورتی که فرآیند < گروهی از وظیفه های هم پیوند است که با همدیگر نتیجه ای با ارزش از دید مشتری را به بار می آورند >. ترکیب موجود وظیفه ها در سازمانهایی که مبتنی بر محور وظیفه هستند عموماً فرآیندهای غیرمولد را ایجاد می کند. مشکل کندی سازمانها امروز ریشه فرآیندی دارد. مشکل در انجام وظایف و فعالیتهای مستقل نیست بلکه مشکل در چگونگی پیوند دادن آنها و ایجاد یک کل ارزش آفرین، نهفته است .

ساختار وظیفه گرای سازمانها تا چنددهه پیش نتایج ارزشمندی را برای آنها به همراه داشت اما به دلایل مختلف از جمله تغییر ماهیت رقابت و مشتری، این ساختار به نگرش فرآیند محور که زمینه ساز موفقیت سازمانهای امروز است تغییر جهت داده است. توانمندی دیدن سازمان در شکل فرآیندی، توانایی ای است که بسیاری از سازمانها و مدیران از آن بی بهره اند و این خود ریشه بسیاری از مشکلات سازمانهای امروز است. این توانمندی یکشبه از خارج سازمان قابل تزریق نیست . نگرش فرآیندی، تفکری به شدت نتیجه گرا است و مهمترین واژه در ادبیات فرآیند محور، مشتری است راهکارهای ارزش آفرین برای مشتری بیرونی و یا مشتری درونی سازمان شامل عملکرد عالی، رهبری فرآورده ها و مرتبط شدن با نیاز مشتری است. زنجیره ارزش در سازمان از ارزشهای موردنظر مشتری های نهایی به مشتری شبکه درونی تسری می یابد و هویت

مشتری درون سازمان را به عنوان امتداد مشتری برون سازمان تحقق می بخشد .

دگرگونی در فرآیند کار تقریباً همواره با دگرگونی ژرف در شکل و محتوای سازمان انجام دهنده آن همراه است. مهمترین عوامل آگاهی و بینش کافی از ضرورت تفکر فرآیند محوری، استفاده از فنون بهبود و طرح ریزی دوباره، توانمندسازی گروهها و افراد در فرآیند، و مرتبط شدن نزدیک به مشتری است. سه محرک عمده یعنی، تکنولوژی، تغییر نقش دولت در اقتصاد و جهانی شدن عواملی هستند که سرعت دگرگونیها را بیشتر کرده و می کنند . تجدید حیات و عقلایی کردن فرآیندها، ما را به حذف فعالیتهای غیر مولد راهنمایی می کند. حفظ و توسعه فرآیندهای مولد و مهم، محور اصلی مدیریت فرآیندها است. فرآیندهایی که در سازمان باقی می ماندند بایستی مسیر بهبود مستمری را به وجود بیاورند. مراحل بهبود از اصلاحات جزئی تا روشهای بهبود مستمر و تا طرح ریزی دوباره فرآیند را در بر می گیرد. مستندسازی فرآیندها، توانمندسازی گروهها و افراد، و تعاملات بین فرآیندی در سازمان عناصر اصلی سازمان فرآیند محورند .

### تفکر مهندسی مجدد

مهندسی مجدد یعنی آغازی دوباره، فرصتی دیگر برای بازسازی فرآیندها و دوباره سازی روشهای کار. مهندسی دوباره به معنای کنار گذاشتن بخش بزرگی از دانش و یافته های صدسال اخیر مدیریت صنعتی و شکستن فرضیات و قواعد قبول شده داخل سازمان. در این رویکرد، روش انجام کار در < دوره تولید انبوه > و عنوانهای کهن و ترتیبات سازمانی گذشته همچون < بخش بندی اداره، شرح وظایف، و استانداردهای > از اهمیت می افتند. آنها ساخته دوره ای هستند که دیگر سپری شده است . اساس مهندسی مجدد بر بررسیهای مرحله ای و حذف مقررات کهنه و تصورات بنیادینی استوار است که زمینه ساز عملکرد کسب و کار کنونی اند. اکثر شرکتها انباشته از مقررات نانوشته ای هستند که از دهه های پیشین به جا مانده اند. این مقررات بر پایه فرضیهایی درباره فناوری، کارمندان، و هدفهای سازمان به وجود آمده اند که دیگر کاربردی ندارند. تا هنگامی که این شرکتها اینگونه مقررات را از سر خود باز نکنند هرگونه بازسازی و نوسازی بی تاثیر بوده و همانند گردگیری میز و صندلیها در ساختمانهای ویرانه است .

< از ابتدا شروع کردن > به این معنا نیست که آنچه را که از پیش وجود دارد ویران کنیم. طرح ریزی دوباره درباره وصله کردن پارگیها، یعنی تجهیز موقت سیستم های موجود برای بهتر کار کردن، نیست. بلکه پرسیدن سوال < چگونه امروز باتوجه به کار مورد نیاز مشتری و تکنولوژی و دانش کنونی می توان این شرکت را ساخت >، مهندسی مجدد به طور صحیح عبارت است از

کبازاندیشی بنیادین و ریشه‌ای فرآیندها برای دستیابی به پیشرفتی شگفت‌انگیز در معیارهای حساسی چون کیفیت و سرعت خدمات. > اگر تنها یک سرانجام غیرقابل قبول وجود داشته باشد این است که همه شرکتها و سازمانها (منجمله دولتها) امروزه ناچارند که خود را از نو تعریف کنند. نیروهای زیربنایی نقش‌آفرین کنونی روشن‌تر از آن هستند که دست از آینده بردارند. سازمانهای تازه، شرکتهایی خواهند بود که به‌طور مشخص برای بهره‌برداری در جهان امروز و فردا طراحی می‌شوند و نهادهایی نیستند که از یک دوران اولیه و باشکوه که ربطی به امروز ندارند انتقال یابند.

مهندسی دوباره با گامهای کوتاه و بااحتیاط، شدنی نیست. تنها اقدامات همه‌جانبه و اساسی است که می‌تواند نتایج چشمگیری به‌وجود بیاورد. بیشتر شرکتها در زمان طراحی مجدد در وضعیتی هستند که تنها امید آنها رهایی از روشهای کهنه و غیرکارساز است که در صورت ادامه به نابودی آنها خواهد انجامید. ولی شرکت‌های موفق در مهندسی مجدد اکثراً در زمان رفاه با فراقیت به بهبود اساسی و تضمین رفاه آینده خود می‌پردازند که در دنیای پرتلاطم کسب‌وکار قابلیت انعطاف و نوآوری خود را افزایش بدهند. یک شرکت چگونه فرآیندهای کسب‌وکارش را دوباره طرح‌ریزی می‌کند، از کجا شروع می‌کند و چه کسی مشغول این کار می‌شود، اندیشه‌های لازم برای تغییر اساسی از کجا می‌آید، در گذشته شرکتها در انجام تغییرات اساسی از شیوه آزمون و خطا استفاده می‌کردند ولی براساس تجارب دهساله شرکت‌های غربی مجموعه تکنیک‌های موثری به‌وجود آمده که سازمانها می‌توانند به‌طور هوشمندانه برای ابداع دوباره شیوه انجام گرفتن کارشان از آنها استفاده کنند.

## فرهنگ‌سازی و فرهنگ‌پذیری

موثرترین عامل موفقیت طراحی مجدد توجه به مسائل فرهنگی و منابع انسانی سازمان است. متأسفانه گروه بزرگی از مدیران همچنان گمان می‌کنند که برای ایجاد فرهنگ سازمانی کافی است تا چند ارزش پرآوازه انتخاب شده و در مورد آنها برای کارکنان پیوسته به سخنرانی پرداخت. صدور اعلامیه، بدون پشتیبانی گسترده نظام مدیریتی، بدبینی‌های بیشتری در سازمان به‌وجود می‌آورند. فرهنگ زیربنای سازمان باید منطبق با رسالت و ساختار سازمانی نوین ساخته و پایه‌گذاری شود. دگرگونی‌های فرهنگی مهندسی دوباره شرکتها به ژرفی ساختار آنهاست. اینک از کارکنان خواسته می‌شود باور کنند که به‌جای روسا برای مشتریان کار می‌کنند و پاداش آنان به رضایت مشتری وابسته است و ارزشها و اعتقادات می‌بایست با سازمان مشتری‌گرا همخوانی داشته باشند. در مهندسی فرآیندها، مدیران بایستی با استفاده از مهارتهای روابط انسانی به ترویج

فرهنگ مساعد از جمله توجه به فرد و اعتماد به نفس، خطرپذیری و گرایش به دگرگونی، احساس تعلق و مالکیت فردی در سازمان پیردازند .

در سازمانهای سنتی، مدیران از حوزه عملیات به دور افتاده بودند. عمده توجه آنها به امور مالی شرکت مانند کنترل رسیدن به حد نصابهای تعیین شده بود. با افقی شدن سازمان، مدیران ارشد به عنوان مربی به مشتریان و کارکنان مولد نزدیکتر می‌شوند. وظیفه اصلی آنها این است که در طراحی و آماده کردن زمینه درست انجام کار و برقراری سیستم مدیریت فرآیندی بکوشند. یک مربی فوتبال در بازی شرکت نمی‌کند ولی در طرح نقشه بازی و توجه به عملکرد بازیکنان صمیمانه و مسئولانه مشارکت دارد . شرکتهای وظیفه‌گرا از کارمندان انتظار دارند که مقررات را رعایت کنند. در صورتی که مهندسی دوباره به کسانی نیازمند است که بتوانند راه و مقررات را خود به‌جود بیاورند. داشتن اختیار، لازمه کار در سازمان نوین است. کارکنان تیمهای فرآیندی نه تنها اختیار دارند، بلکه باید اندیشه، قضاوت، تصمیم‌گیری و دخالت خود را به کار برند. در ساختار تازه، تیمها جایگزین ادارات تخصصی شده و فراسوی روش ساختگی سازمانبندی گذشته گرد هم می‌آیند تا نیاز مشتری را به‌طور مرتبط در جریان بیندازند .

فرهنگ داخل سازمان متأثر از فرهنگ برونی جامعه است و به‌کندی قابل تغییر است. کارگر محافظه‌کاری که عادت به کار تیمی و انضباط شخصی ندارد و به دلایل تاریخی و اجتماعی اعتمادش را به سیستم و مدیریت از دست داده است، به‌سختی می‌تواند عضو موثر تیم خودگردان شود و یا در آموزش و تجربه‌های جدید داوطلب گردد. برنامه تحول ساختار باید، با توجه به فرهنگ‌پذیری سازمان و انگیزش کارکنان به تغییر اساسی، صورت گیرد و فراگیر باشد . رفتارهای ناشی از حجم کار و روش غلط فرآیندها در ایران کارمند را به‌سوی رفع مسئولیت، کار انفرادی، و مقاومت در برابر تحول کشانده است. تعدیل این فشارها و تصحیح فرآیندها همراه با آموزش و آگاهی می‌تواند فرهنگ‌پذیری سازمانها را افزایش دهد، ارزشها و اعتقادات نوین را پیروانند و محیط را برای رسیدن به کلاس جهانی هموار سازد. دگرگونی می‌تواند یک انرژی‌دهنده قدرتمند و نیروی خلاف باشد که به تحولات محصلی و رقابتی نیز بینجامد.

## سازمان بدون مرز

مهندسی مجدد ساده است ولی آسان نیست . مشتری‌گرایی و فرآیند محوری طبیعی است ولی بدیهی نیست. تغییرات بنیادین و شگفت‌انگیز خواست همه شرکتهای است ولی به‌ندرت تحقق می‌یابد. دلیل آن شاید تعجب‌برانگیز باشد که بیشترین مقاومت نه از طرف کارگران و کارمندان

بلکه از جانب مدیران شرکتها است که در حفظ مرزهای موجود خود تلاش دارند. مدیران ارشدی که باید با آگاهی و تعهد رهبری طراحی مجدد را به عهده گیرند به بهانه ریسک و زمان طولانی از تغییرات اساسی می‌پرهیزند. در دنیای سنتی شرکتها، اندیشه قبیله‌ای < ما در برابر آنها > حاکم بود. در این دیدگاه کهن، کسب و کار میدان جنگ هر کس در برابر دیگران تلقی می‌شد. دیوار سازمانها بلند، استوار، و سخت نگهبانی شده و بدبینی متقابل مدیران را وادار می‌ساخت تا استحکامات دژ شرکت را هر چه بیشتر کنند. بی‌اعتمادی سبب می‌شد تا در زمینه‌های بازبینی، توزیع دوباره، و بازرسی، همسنگ فعالیت‌های ارزش آفرین درگیر شوند و هزینه‌های بالاسری افزایش یابد. فرآیند محوری به مفهوم برداشتن دیوارهاست. مهندسی مجدد چیزی بیش از مرزهای درون سازمان را نابود می‌کند. همه موانع و مرزها در کسب و کار فرو می‌ریزند. توجه عمده شرکتها از تمرکز بر روی فعالیت‌های خرد که در درون مرز شرکت انجام می‌شود به کل فرآیند تغییر می‌یابد که با گذر از دیوارهای میان شرکتها تکمیل می‌گردد. مشتریان و تامین کنندگان عملاً در فرآیندهای شرکت نقش دارند و فراسوی مکان و زمان لازم شرکت مجازی نقش می‌گیرند.

شرکت‌هایی که طرح‌ریزی دوباره می‌کنند، عملاً کاری را که آدام اسمیت و هنری فورد سالها پیش به اجزای کوچک تقسیم کردند دوباره به یکدیگر پیوند می‌دهند. در زمان تجدید ساختمان کار، گروه فرآیندی یا < تیم مسئول > از اشخاصی که برای انجام یک فرآیند با هم کار می‌کنند تشکیل می‌شود. کارمندان در فرآیندهای دوباره طراحی شده وقت بیشتری صرف کار انرژی‌افزا می‌کنند. کارهای قدیمی و یکنواخت حذف شده و فعالیتها ارضاکننده‌تر می‌شوند. در سازمانهای بازمهندسی شده، مرزها انعطاف‌پذیر، قابل نفوذ، و پویا هستند و به زحمت دیده می‌شوند. توجه به فرآیندها، مانع بخش شدن سازمانها به وظیفه‌های جداگانه می‌گردد. در تیمهای فرآیندی بی‌مرز، بخشها نقش متحدان را بازی می‌کنند نه رقیب و مقابل. جانشین کردن < خانه‌های وظیفه‌ای > با < راهروهای فرآیندی > خبرگان مختلف را گرد می‌آورد و مرزهای وظیفه‌های کهن بسیار کمرنگ می‌شود. در این سازمان بدون مرز، تبادل افکار و بهبود مستمر تافته طبیعی سازمان است و تحول سازمانی خودجوش را به همراه دارد. از تحت نظارت به صاحب اختیار تغییر یافته است و معیارهای عملکرد از انجام وظیفه به نتیجه فعالیت شکل می‌گیرد.

## تلاش طراحی مجدد در ایران

در چند سال گذشته، مبانی مهندسی مجدد به همراه دیگر مباحث مدیریت نوین جای خود را در کتابفروشیها و سمینارها باز کرده و سازمانهای پیشگام ایرانی، در تلاش به دسترسی به نتایج

شگفت‌انگیز، پروژه‌های سطحی و کوتاه‌مدت را انجام دادند. ولی به دلیل عدم آگاهی و آموزش کافی و یا عدم تعهد مدیریت تا به حال مورد موفق تکمیل شده طراحی مجدد در ایران وجود ندارد. اکثر منابع کلیدی کشور و حتی سازمانهای پیشرو و یا نوپا هنوز در ساختار سنتی درجا می‌زنند. از سازمانهای متعددی می‌توان نام برد که با اجرای پروژه‌های عجولانه توانسته‌اند به تغییرات موقت و یا غیرقابل توجهی دست یابند تعدادی از سازمانهای تولیدی با استفاده از ابزار تضمین کیفیت و اتوماسیون در بهبود مستمر عملیات تلاش دارند و آن را طرح‌ریزی دوباره می‌نامند. به مضمون ضرب‌المثل فرانسوی که آویختن علامتی بر یک گاو او را تبدیل به اسب نمی‌کند.

در ایران، در برخی شرکتها که به مرحمت حمایت دولت و عدم وجود رقابت خارجی، از منابع کافی برخوردار بوده‌اند، گروههای مختلف ظاهراً به بازنگری فرآیندها و تدوین استراتژی سازمان پرداخته‌اند و درگیر برداشتن < سنگ بزرگ >، خرید کلان سیستم‌ها از خارج، و جستجوی راه میان‌بر هستند. در این زمان که رقابت با رقبای خارجی در آینده نه‌چندان دور واقعیتی انکارناپذیر است، تحول ساختار سازمان چنین شرکتهایی در جهت فرآیند محوری و طراحی مجدد فعالیتها از اولویت خاصی برخوردار است. در سازمانهای دولتی مانند اداره گذرنامه و اداره نظام وظیفه تغییرات اساسی در جهت کوتاه ساختن زمان انتظار مشتری صورت گرفته ولی این تغییرات با برنامه‌ریزی جدی مهندسی مجدد همراه نبوده‌اند. صنایع دفاع کشور با استفاده از ابزار مدیریت کیفیت فراگیر به نتایج قابل توجهی دست یافته است ولی مراحل بعدی بازنگری ساختار و فرآیندهای سازمان مشکل‌تر به نظر می‌رسد. شرکتهای دولتی دیگر و شرکتهای خصوصی در تدارک تحول ساختار در آینده هستند.

مشکلات و محدودیتهای اجرای مهندسی مجدد در ایران اکثراً فرهنگ سازمانی و مدیریتی، و نه تواناییهای تکنیکی و کاری، هستند. سازمانهای محافظه‌کار سنتی عموماً وظیفه‌گرا و عمودی هستند و مدیریت ارشد به ندرت در مسائل بنیادی و تحول درگیر می‌شوند. کارمندان احساس تعلق و مالکیت به شرکت ندارند و از تجربه‌های تازه و ریسک دوری می‌کنند. و در نتیجه توجه به درازمدت و نیازهای مشتری و قابلیت انعطاف به حداقل رسیده است. درک ابعاد تحولی که در کسب و کار جهانی امروز جریان دارد برای مدیران و کارکنان دشوار می‌نماید. مانند نوسازی خانه پدر بزرگ که به ارث رسیده، کار آسانی نیست. پاسخ به چالش آزادی بازار، این است که آزادی بیشتر، یعنی آزادی بیشتر ما. آزادی برای تغییر استراتژی، مدیریت و فرآیند کاری. آزادی برای کاری‌شدن و به‌روز شدن و به سطح جهانی رسیدن. آزادی برای استفاده از تمام قابلیتها و تواناییهای افراد و سرآمدی در رقابت جهانی.

## منابع و ماخذ

< 1- طرح ریزی دوباره مدیریت، دستور کار رهبری نوین .>تالیف جیمز چمپی، ترجمه ایرج پاد، انتشارات مدیریت صنعتی.1377

2- REENGINEERING THE CORPORATION: A MANIFESTO FOR BUSINESS REVOLUTION - BY MICHEAL HAMMER, JAMES CHAMPY, HARPER BUSINESS PUBLISHING,1994

●مهران سپهری: دکترای مهندسی صنایع از دانشگاه استانفورد و عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه صنعتی شریف