

فرآیندگرایی در ساختار نوین سازمان

مؤلفان

دکتر سید حیدر میرفخرالدینی
عضو هیأت علمی دانشگاه یزد

دکتر احمد جعفر نژاد
استاد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

مجتبی جوانبخت
کارشناس مهندسی صنایع

سرتاسره	: میرفخرالدینی، حیدر، ۱۳۴۵-
عنوان و نام پدیدآور	: فرآیندگرایی در ساختار نوین سازمان / مولفان: حیدر میرفخرالدینی، احمد جعفرنژاد، مجتبی جوانبخت.
مشخصات نشر	: تهران: مؤسسه کتاب مهریان نشر، ۱۳۹۰.
مشخصات ظاهری	: ۳۱۸ص:، جدول، نمودار.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۵۸۲۳-۳۱-۸
موضوع	: سازمان
موضوع	: مدیریت — نوآوری
شناسه افزوده	: جعفرنژاد، احمد، ۱۳۳۵-
شنایه افزوده	: جوانبخت، مجتبی، ۱۳۵۰-
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۰ ف۹۳/م۹۳/HD۴۱
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۱
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۲۴۸۹۹۹



عنوان: فرآیندگرایی در ساختار نوین سازمان
مولفان: دکتر حیدر میرفخرالدینی، دکتر احمد جعفرنژاد

مجتبی جوانبخت

ناشر: مؤسسه کتاب مهریان نشر

حروفچینی: پرنیان

طراح جلد: خانم احسانگر

چاپ: اول پاییز ۱۳۹۰

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۸۲۳-۳۱-۸

Email: Mehraban_book@yahoo.com

www.MehrabanPub.com

«کلیه حقوق چاپ و نشر محفوظ و متعلق به ناشر است»

نشانی: تهران، خ انقلاب، خ ۱۲ فروردین، خ لبافی نژاد، پلاک ۱۸۹

فکس: ۶۶۴۸۳۱۴۵

تلفن: ۶۶۹۷۳۱۷۵-۶

این اثر، مشمول قانون حمایت مؤلفان و مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸ است. هر کسی تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه مؤلف (ناشر) نشر یا پخش و عرضه کند، مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

پیشگفتار

حمد و سپاس بیکران به درگاه ایزد یکتا که توفیق تهیه این کتاب عطاء فرمود. تغییرات اساسی در نگرش مدیریت و راهبری سازمان‌ها در بازارهای رقابتی، خشنود سازی مشتریان متوقع و زیاده خواه، تحولات روزافزون محیط‌های کسب و کار و حضور کارآفرینان خلاق، مجهز به دیدگاه‌های مدیریتی کارآمد، سازمان‌ها را وادار به کنارگذاری الگوها و روش‌های سنتی مدیریت (روش مبتنی بر اصول تقسیم کار و مدیریت وظیفه‌گرا) نموده و آن‌ها را بسوی انقلابی شگرف (نگرش فرآیندی به سازمان‌ها و مدیریت فرآیندگرا) سوق داده است. دیگر کارها و امور وظیفه‌ای و خشک، سازمان‌های عریض و طویل و سلسله مراتبی، اختیارات و وظایف محدود و محصولات بی کیفیت و... نه کارکنان دانا و توانمند سازمان‌ها را ارضا می‌نماید، نه مشتریان دارای حق انتخاب را.

لذا در آخرین دهه‌های قرن گذشته مدیران سازمان‌های پیشرو دریافتند، با وجود تاثیرات مثبت و شگرف اصل تقسیم کار (نظریه آدام اسمیت) همچنان مشکلات ذیل در سازمان‌ها وجود داشت.

- پیچیدگی فرآیندهای کاری سازمان
- افزایش تعداد وظایف کاری
- افزایش سطوح میانی سازمان
- افزایش وظایف و فعالیت‌های کنترلی و فاقد ارزش

در چنین شرایطی، انقلابی بزرگ در ساختارهای مدیریتی تحت عنوان سازمان‌های فرآیندگرا به وجود آمد. انقلابی که با تدوین و طراحی ساختارهای فرآیندی شروع شده و به تغییرات بنیادین و ریشه‌ای در تمامی جوانب فرآیندهای کسب کار (مهندسی مجدد) منجر می‌گردد. هدف نهایی ایجاد سیستم‌های فرآیندگرا و مهندسی مجدد فرآیندها، نیل سازمان به فرآیندهایی چابک و ساده است که در آن مراحل کنترلی و غیرارزش افزای سازمان نیز به حداقل ممکن خواهد رسید.

مدیریت فرآیندی و مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار، بیش از آنکه یک ابزار یا متدولوژی مشخص باشد، نگرش و دیدگاهی نوین به سازمان و فرآیندهای آن است و این مهم موجب شده جهت اجرا و استقرار آن روش‌های مختلفی طراحی و توصیه گردد.

بدین منظور در اجرا موثر تمامی روش‌ها، آگاهی و آشنایی کامل با مباحث مربوط به نگرش فرآیندگرا مهم ترین نیاز محسوس سازمان می‌باشد. امروزه هنگامی که صحبت از فرآیند می‌گردد به طور جامع از این موضوع بحث می‌گردد به عبارت دیگر موضوعاتی از قبیل: مدل سازی فرایند (Process Modeling)، کنترل فرآیند (Process Controlling)، پایش فرآیند (Process Monitoring)، طراحی فرآیند (Process Design)، بهبود فرآیند (Process Improvement)، مهندسی مجدد فرآیند (Process Reengineering) و مدیریت فرآیند (Process Management) مطرح می‌گردد

از آنجا که منابع زیادی از جمله کتب و مقالات زیادی در خصوص موضوعات هفتگانه فرآیند و به ویژه مدیریت فرآیند تألیف نگردیده و از سوی دیگر کتابی با نگرش کاربردی و بیان استقرار آن در سازمان‌ها برای دانشجویان، مدیران چاپ و انتشار نیافته است. مؤلفان را بر آن داشت تا در کتاب حاضر که شامل هفت فصل و یک فصل شامل دو ضمیمه می‌باشد، سعی در معرفی انواع ساختارهای سازمانی و موضوعات هفتگانه فرایند و مدیریت فرآیند به همراه لیست فرآیندهای نمونه با ذکر نمونه‌های کاربردی داشته باشند.

در پایان نگارندگان برخود لازم می‌دانند که از زحمات و همکاری‌های ارزشمند همکاران از جمله آقای مهندس حمیدرضا انتظاراوی و سرکار خانم مهندس نجمه السادات بهشتی در راستای تدوین برخی مورد کاوی شناسنامه فرآیندها در بخش سوم این مجموعه تشکر و قدردانی نمایند و این مجموعه ناچیز را به همه پدران، مادران و همسران به خاطر تلاش در راه هدایت و سعادت فرزندان‌شان و در روزهای سخت، یاوران زندگی مان بوده‌اند و همواره بار مشکلات ما را به دوش کشیده‌اند و در این راه از هیچ تلاشی فروگذار نکرده‌اند تقدیم می‌داریم.

۹	فصل اول ساختارهای گوناگون سازمان
۹	مقدمه
۱۰	دیدگاه و ساختارهای سنتی
۱۰	سازمان وظیفه‌گرا و انواع ساختارهای آن
۱۲	معرفی برخی از ساختارهای وظیفه‌گرا
۱۸	دیدگاه‌های نوین سازمان
۱۹	۱. سازمان‌های شبکه‌ای
۲۰	۲. سازمان‌های ستاره‌ای
۲۰	۳. سازمان‌های تار عنکبوتی
۲۱	۴. سازمان‌های پارتی
۲۱	۵. سازمان مجازی
۲۱	۶. سازمان‌های تخیلی
۲۲	۷. سازمان‌های خوشه‌ای
۲۲	۸. ساختار حلقوی و مسطح
۲۳	سازمان‌های فرایندگرا
۲۷	جایگاه فرایند در سیستم
۲۹	شناخت و طبقه‌بندی فرایندها
۴۱	فصل دوم مدیریت بر مبنای فرایند
۴۱	مقدمه
۴۲	ارتباط فرایند و وظیفه
۴۷	مقایسه ساختارهای وظیفه‌گرا و فرایندگرا
۴۷	مرزهای فرایند
۴۸	مدیریت فرایند
۴۹	حرکت از مدیریت وظیفه‌ای به مدیریت فرایندی
۵۲	فعالیت‌های مورد نیاز جهت فرایندگرایی
۵۳	ارزشها و فرهنگ‌های سازمانی
۵۶	چالش‌های فراروی سازمان‌های جدید
۶۰	ویژگی‌های سازمان‌های فرایندگرا
۶۴	ویژگی‌های کار در محیط فرایندی
۶۵	تحول نقش مدیریت در سازمان‌های فرایند محور
۶۷	قدرت مدیریت فرایند

۶۹	نتایج حاصله از اجرای مدیریت فرآیند
۷۰	رویکرد هشت گانه در مدیریت فرآیند
۷۶	ابعاد فرآیند در مراکز خدماتی
۷۹	فصل سوم مستندسازی فرآیند
۱۰۷	نقشه فرایند
۱۲۲	گردش کار
۱۲۵	مورد کاوی شناسنامه فرایندها
۱۶۷	فصل چهارم چرخه مدیریت فرایندهای کسب و کار
۱۶۷	مقدمه
۱۶۸	چرخه حیات BPM در یک سازمان
۱۶۹	مزایای مدیریت فرآیند کسب و کار
۱۷۰	سیستم مدیریت فرایندهای کسب و کار
۱۷۰	دیدگاه مایکروسافت در مورد مدیریت فرایندهای کسب و کار
۱۷۵	مدل سازی فرآیند
۱۹۶	توالی جریان فرآیند
۱۹۹	فصل پنجم بهبود فرآیند
۱۹۹	ضرورت بهبود فرایندها
۲۰۱	مدیریت فرآیند براساس مدل تعالی سازمانی EFQM
۲۰۹	بهبود فرآیند براساس چرخه دمینگ
۲۱۲	بهبود فرآیند براساس شش سیگما
۲۱۵	فرآیند تجاری
۲۱۹	فصل ششم مهندسی مجدد فرایندها
۲۱۹	تعریف مهندسی مجدد
۲۲۲	تاریخچه مهندسی مجدد
۲۲۲	مهندسی مجدد و بهبود سازمان
۲۲۴	تغییر سازمانی
۲۲۵	بهبود مستمر
۲۲۵	ویژگی‌ها و مزایای مهندسی مجدد
۲۲۷	ضرورت مهندسی مجدد
۲۲۷	انواع تغییرهای ناشی از پیاده‌سازی مهندسی مجدد
۲۳۱	تفاوت طراحی مجدد و مهندسی مجدد
۲۳۲	نقش فناوری اطلاعات در مهندسی مجدد
۲۳۴	متدولوژی‌های مهندسی مجدد

۲۴۱	فصل هفتم الگوبرداری از بهترین فرایندها
۲۴۱	مقدمه
۲۴۲	فواید الگوبرداری
۲۴۳	موانع الگوبرداری
۲۴۴	زمینه‌های الگوبرداری
۲۴۶	فرآیند الگوبرداری
۲۴۸	پیش‌نیازهای چرخه الگوبرداری
۲۵۴	مستندسازی الگوبرداری
۲۶۸	چک‌لیست مطالعه الگوبرداری
۲۷۰	توصیه‌هایی برای موفقیت در الگوبرداری
۲۷۱	اصول الگوبرداری
۲۷۴	مطالعه موردی الگوبرداری
۲۸۱	ضمایم فهرستی از فرآیندهای ساختارمند
۲۸۱	ضمیمه ۱: چارچوب طبقه‌بندی شده فرآیند
۳۰۲	ضمیمه ۲: لیست نمونه فرایندهای اصلی در یک سازمان تولیدی
۳۱۷	منابع و مآخذ