



نقش فرایندها در عملکرد، رویکرد عارضه یابی سازمانی - مطالعه

موردی شرکت بیمه معلم

محمد رضا عباسی^۱، محمد اسلم حسین بر^۲

^۱استادیار دانشگاه پیام نور - تهران
تهران، ایران

^۲مربی، گروه مدیریت و بازرگانی دریایی، دانشگاه دریانوردی و علوم دریایی
چابهار، ایران
hosseinbor@cmu.ac.ir

چکیده

این مقاله خلاصه ای از طرح تحقیقاتی ارزیابی عملکرد شرکت بیمه معلم می باشد. در این خلاصه، نقش فرایندها در عملکرد سازمان به عنوان یکی از حوزه هایی که باعث بهبود و تعالی عملکرد سازمان می شود، بررسی شده است. نگرش مورد استفاده برای ارزیابی عملکرد شرکت و نقش فرایندها نگرش عارضه یابی می باشد. در این رویکرد عملکرد سازمان در بازه زمانی چند ساله (در اینجا پنج ساله) مورد بررسی قرار گرفته و مسائل و مشکلات موجود شرکت به عنوان نشانه هایی از عملکرد نامناسب در گذشته و حال شناسایی و دسته بندی شده اند. سپس علتها و دلایل مسائل و مشکلات شناسایی شده و به عنوان علت‌های سطح اول، میانی و علت‌های ریشه ای طبقه بندی و بازتعریف شده اند و در نهایت راهکارهایی جهت حذف علت‌های ریشه ای و عارضه ها و مسائل سازمان ارائه شده است. گرچه این پژوهش تمامی ابعاد عملکرد شرکت را بررسی کرده و در تمامی زمینه ها علتها را شناسایی کرده ولی فقط حوزه فرایندها و تاثیر آنها بر عملکرد، در این مقاله ذکر می شوند و از ذکر سایر موارد خودداری می گردد.

کلمات کلیدی

مدیریت فرایندهای کاری، ارزیابی عملکرد، عارضه یابی سازمانی



The Role of Processes in Performance, Organizational diagnosis approach: the case of Moallem Insurance Co.

Mohammad Reza Abbasi,
Payam Noor University, Tehran, Iran

Mohammad Aslam Hosseinbor,
Faculty of Management, Chabahar Maritime University, Chabahar, Iran

This paper is an abstract of the performance assessment research conducted for Moallem Insurance Co. In this paper, we study the role of business processes in performance as an excellence and improvement enabler. The approach we used to study the performance and the role of business processes is a diagnostic view. According to this approach organizational performance in a multi-year period is studied. In addition, company's current problems that had been already created and are still being created as a sign of bad performance are identified and classified. Then the causes of problems are classified and re-identified as the first level causes, mid level causes and root causes. Afterwards, some solutions are proposed to eliminate these root causes and consequently mid level causes, then first level causes and finally the problems in performance. Although the research covers all dimensions of the performance and identified causes in all field of causes, we, in this paper, just address the processes and their role in performance. Other fields have not been touched in the paper.

Keywords: business process management, performance assessment, organizational diagnosis



۱- مقدمه

سابقه ارزیابی عملکرد به گذشته های بسیار دور بر می گردد، اما استفاده از نظام های ارزیابی بصورت رسمی به قرن نوزدهم بر می گردد. در ابتدا اندازه گیری عملکرد و سیستم های اندازه گیری عملکرد مطرح شدند. یکی از اهداف سیستم اندازه گیری عملکرد، عارضه یابی است. در توضیح این مطلب باید گفت شرکت یا سازمان به شاخصهائی جهت عارضه یابی نیاز دارد [10].

نگرشیهای ارزیابی عملکرد به دو دسته کلی تقسیم می شوند: سنتی و نوین. در نگرش سنتی، معیارهای عملکرد مبتنی بر تکنیک های مالی و حسابداری صنعتی است که دارای محدودیت های زیادی است. [8] معیارهای مالی به طور سنتی سنگ بنای سیستم اندازه گیری عملکرد بوده اند. اما در دنیای رقابتی امروز، شرکتها بر سر کیفیت محصول، به موقع بودن و اطمینان پذیری، خدمات پس از فروش و رضایت مشتری رقابت می کنند و هیچ کدام از این متغیرها با معیارهای سنتی مالی قابل اندازه گیری نیستند. [۳]. [8].

در نگرش نوین محتوا، عناصر و شاخص های نظام ارزیابی بر خلاف دیدگاه سنتی ثابت و دائمی نیستند. ملحوظ نمودن متغیرهای زمینه ای سازمان مانند محیط، تکنولوژی، فرایندها، اندازه، چرخه عمر، اهداف و استراتژیهای سازمان در ارزیابی و تدوین شاخص های متغیر به همراه وزن گذاری، منجر به شکل گیری نظام ارزیابی پویایی می شود. [6].

عارضه یابی به منظور درک و فهم ماهیت مشکلات و مسائل سازمان، علتهای آنها، یافتن راههایی جهت رفع این مشکلات و کاهش فاصله بین وضع جاری و وضع مطلوب انجام می شود [7]. همه مدلهای قدیمی و اولیه ارزیابی و یا اندازه گیری عملکرد یا تک بعدی بودند یا چند بعد محدود و منحصر به فرد را مورد ارزیابی قرار می دادند. مثلاً ارزیابی عملکرد سازمانها با استفاده از شاخصهای مالی یکی از انواع مدلهای ارزیابی بود که فقط این جزء عملکرد (مالی) را مورد ارزیابی و بررسی قرار می داد. [۲] به مرور زمان و آشکار شدن دیگر ابعاد عملکرد، مدلها کاملتر شدند و دیگر ابعاد عملکرد را دربرگرفتند. [10] از همان مدلهای قدیمی مثل جایزه دمیینگ و جایزه مالکوم بالدريج که شاخصهای مدیریتی را وارد ارزیابی عملکرد سازمانی نمودند، تکامل مدلهای ارزیابی شروع شد و این روند به سمت مدلهای جامع ارزیابی عملکرد سازمانی ادامه پیدا کرد. [18]

روشهای سنتی بسیاری از معیارهای کیفی موثر در چشم انداز شرکت نظیر رضایت مشتریان را نادیده می گرفتند. این معیارها گذشته نگر و مبتنی بر اطلاعات و اعداد و ارقام حسابداری بودند. [۵].

هنگام طراحی و توسعه سیستم اندازه گیری عملکرد باید توجه داشت یکی از انواع سه گانه سنجه های لازم، سنجه های عارضه یاب هستند. این دسته از سنجه ها عواملی هستند که شاید ارتباط مستقیم با دستاوردهای مالی نداشته باشند [10].

۲- طرح تحقیق

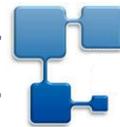
۲-۱- تاریخچه عارضه یابی

سالها قبل ژاپنی ها به عنوان تولید کننده کالاهای نامرغوب مشهور بودند، ولی در ادامه کارهای دمیینگ آنها به کیفیت اهمیت زیادی دادند و تاکید زیادی بر عارضه یابی کنترل کیفیت داشتند. عارضه یابی کنترل کیفیت بر اساس نظریه ژوران در سال ۱۹۵۴ مطرح شد. عارضه یابی کیفیت بر عدم انطباق تاکید نمی کند بلکه کانون آن مشکلات و اینکه چه کاری برای حل این مشکلات باید انجام داد، می باشد. فرایند عارضه یابی بر یادگیری شرکت از عملکرد فعلی و اجرای برنامه های بهبود تاکید دارد [9].

شکل دیگر عارضه یابی که بعد از جئزه دمیینگ مطرح شد، عارضه یابی داخلی «رئیس شرکت» می باشد. شرکتها گاهی تا چهار بار در سال این نوع عارضه یابی را اجراء می کردند تا وضعیت پیشرفت شرکت خود را به سمت کنترل کیفیت جامع بررسی کنند. این نوع عارضه یابی بر مدیریت ارشد، سیاستها و خط مشی ها تاکید دارد. در حله دوم این نوع عارضه یابی بر فرایندها، تجزیه و تحلیل و چرخه طرحریزی- اجرا- کنترل- اصلاح تاکید دارد [9].

مطالعات عارضه یابی از وقتی رواج گرفت که شرکتهای ژاپنی به سرعت رشد کردند و شرکتهای اروپائی و آمریکائی را به گونه ای کاملاً شوک برانگیز نقش بر زمین کردند. از آن به بعد بود که در اروپا و آمریکا این نوع مطالعات باب شد. مدلهای مختلفی برای این نوع مطالعات طراحی و ابداع شد که هر کدام دارای کاربرد خاص خود هستند. پورتر در سال ۱۹۸۵ با کتابی تحت عنوان «ایجاد و تثبیت عملکرد متعالی» تجزیه ارزش را به عنوان ابزاری برای عارضه یابی رقابت پذیری شرکتها معرفی کرد [10]. در سال ۱۹۸۶ کمیسیون بهره وری صنعتی امریکا MIT به منظور عارضه یابی صنایع امریکا تشکیل شد. تیم های مختلفی تشکیل و مامور ارزیابی کارائی، کیفیت محصولات، نوآوری، قابلیت انعطاف و دیگر ابعاد عملکرد صنایع شدند. آنها برای این کار ۲۰۰ شرکت اروپائی، امریکائی و ژاپنی را مورد مطالعه و بررسی قرار دادند [10].

اگر عارضه یابی در سطح سازمان اجراء شود، مواردی مانند طراحی و ساختار سازمانی، فرایندها، منابع انسانی، اهداف و سیاستها، تکنولوژی، روابط با محیط و... را شامل می شود [7]. [21]. در حال حاضر رویه های عارضه یابی جامع که در سطح گسترده ای مورد پذیرش باشند، بسیار معدود



هستند. ولی فرایندهای عارضه یابی بسیار زیادی برای عارضه یابی یک بخش سازمان وجود دارد. مثلاً مدل‌های زیادی برای عارضه یابی زنجیره تامین و ارزیابی عملکرد این جزء سازمانی ارائه شده است [17]. نتیجه عارضه یابی ارائه راهکارهایی خواهد بود که منجر به تغییر در یکی از ویژگیهای سازمان خواهد شد، مثل اهداف و استراتژیها، مهارت نیروی انسانی، دانش و نگرشهای آنها (مهارت‌های ارتباطی)، ساختار سازمانی و فناوریهای مورد استفاده [7].

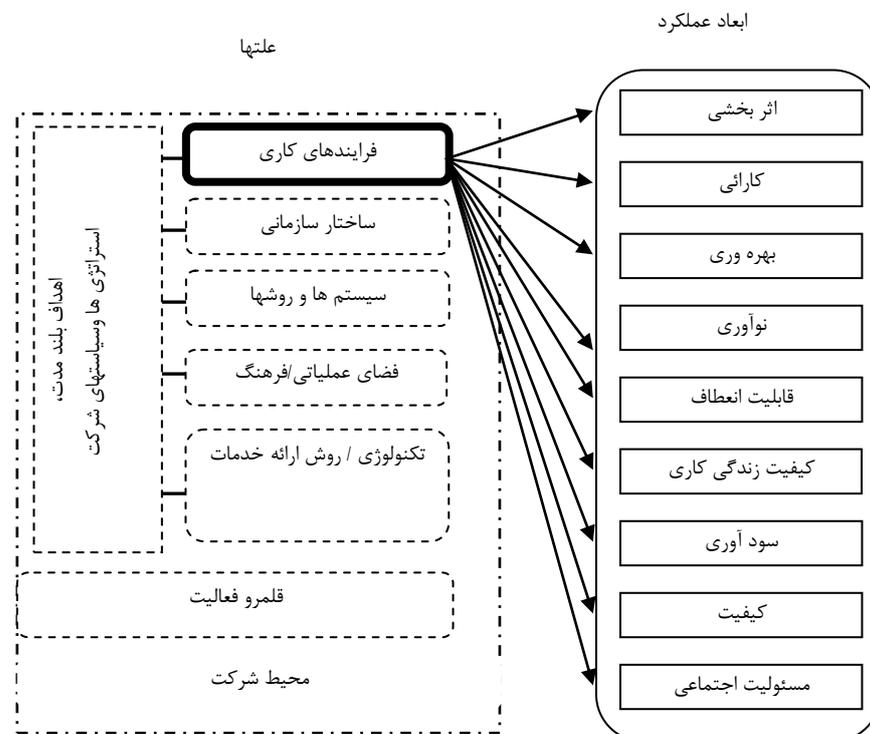
مطالعات عارضه یابی در خیلی از کشورها انجام می شود. بعضی از مواردی که در امریکا انجام شده اند، بصورت بسیار مختصر و در قالب مورد پژوهی در یکی از مراجع این تحقیق ذکر شده اند [7]. سازمان نوسازی صنایع ایران ابتدا مدل EFQM را مدل پایه برای طراحی مدل مورد استفاده خود در عارضه یابی صنایع ایران قرارداد [4]. با بررسی مبانی نظری مدل‌های مختلف و مطالعات کارشناسی انجام شده روی این مدل و با توجه به نیاز صنایع کشور، این مدل برای رسیدن به هدف تشخیص مشکلات شرکت‌های ایرانی کافی تشخیص داده نشد و در خرداد ۸۳ مجدداً اصلاح شد. [4] آنچه در مدل جدید آمده است نیازهای محیط شرکت‌های ایرانی و بومی سازی کامل این طرح مطابق این نیازها بوده است. با مطالعات انجام شده در بسیاری از شرکت‌های بزرگ و کوچک ایرانی توانائی این مدل اثبات شده است. این روش ارزیابی در ایران چند سالی است که در شرکتها و موسسات مختلف اجرا می شود. این روش برای اولین بار در سال ۷۳ تحت عنوان «متدولوژی شناخت و عارضه یابی» توسط سازمان مدیریت صنعتی منتشر شد. در سال ۱۳۷۷ بازنگری شد و در سال ۱۳۸۱ تحت عنوان جدید «متدولوژی شناخت و آسیب شناسی کلان بنگاههای تولیدی و خدماتی» منتشر شد [4].

این پژوهش بر اساس آخرین نسخه یعنی ویرایش خرداد ۸۳ انجام شده است. طرح مزبور یک طرح پایه است و محققان می توانند بنا بر اقتضاء و نیاز شرکت مورد بررسی، مواردی را به آن اضافه و از آن حذف کنند. علاوه بر مواردی که در این راهنما ارائه شده بود، محققین برای ارزیابی بهتر فرایندها موارد بسیاری را مورد بررسی قرار دادند که قسمتی از آنها در این مقاله به همراه نتایج ارائه می شود.

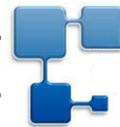
۲-۲- مفاهیم

ارزیابی عملکرد: تعاریف بسیار زیادی از ارزیابی عملکرد ارائه شده است که یکی از آنها عبارت است از: «فرایند کمی کردن کارایی و اثربخشی عملیات» [20].

ابعاد عملکرد: در این تحقیق بر اساس مرجع مورد استفاده [4] برای عملکرد شرکت ۹ بعد تعریف شده است. این ابعاد در نمودار ذیل ارائه و سپس تعریف می شوند:



شکل شماره یک - نمودار ابعاد عملکرد و عوامل موثر بر عملکرد سازمان [4].



همانگونه که شکل نشان می دهد فرایندها یکی از عوامل تاثیرگذار بر عملکرد شرکت هستند. سایر عوامل درون سازمانی عبارتند از: استراتژی ها و سیاستها، ساختار سازمانی، سیستم ها و روشها، فضای عملیاتی و فرهنگ شرکت، تکنولوژی و روشهای ارائه خدمات و قلمرو فعالیت شرکت. بعضی عوامل موثر بر عملکرد شرکت هم ممکن است بیرون سازمانی باشند.

اثربخشی: میزان تحقق یا رسیدن و عملی نمودن اهداف سازمان [۴].

کارایی: یعنی درست انجام دادن کار، استفاده بهینه از منابع، نسبت بین مقدار واقعی و مقدار استاندارد یا مورد انتظار منابع [۱].

بهره وری: بهره وری به معنی انجام درست کارهای درست می باشد و به نسبت خروجی به ورودی اطلاق می گردد [۴].

نوآوری: عبارت است از خلاقیت کاربردی، تلاش برای توسعه مستمر عملیات. توانایی تجسم، پیش بینی و ایجاد ایده [۱].

قابلیت انعطاف، انعطاف پذیری: این شاخص عملکرد یک شرکت را در تطابق با تغییرات محیطی از نظر تکنولوژی و روش تولید/ارائه محصولات و خدمات، ارزیابی می کند. [۴].

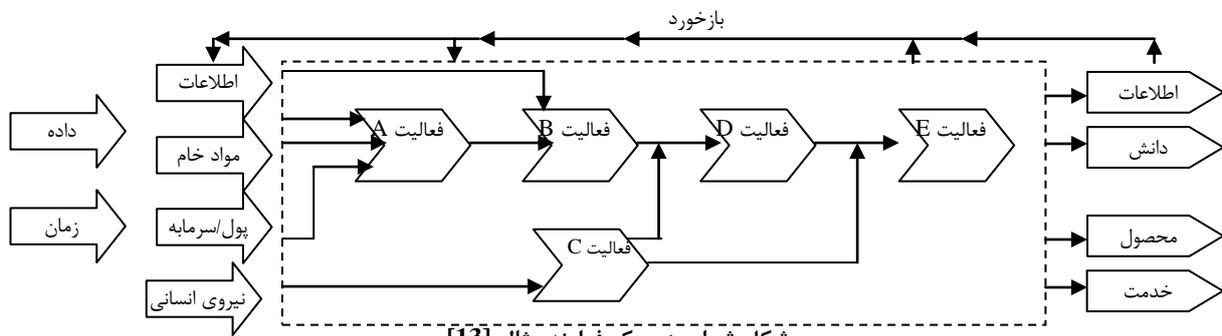
کیفیت زندگی کاری: عبارت است از احساس رضایت موثر نیروی انسانی در محیط کار یا عکس العملی که شرکت کنندگان در یک سیستم به جنبه های اجتماعی - فنی سیستم نشان می دهند [۴].

سودآوری: عبارت است از رابطه بین درآمدها و هزینه ها که از راههای مختلف مثل نسبت سود به فروش سنجیده می شود [۱].

کیفیت: عبارت است از درجه همگرایی سیستم به الزامات، مشخصات و انتظارات [از قبل تعیین شده] [۱].

مسئولیت اجتماعی: رعایت مسائل زیست محیطی، اجتماعی و اقتصادی محیطی که شرکت در آن فعالیت می کند [۴].

فرایند مجموعه فعالیتهایی هستند که به منظور دسترسی به اهداف خاصی با یکدیگر تعامل و رابطه تعریف شده دارند، این فعالیتهای، ورودیها را تبدیل به خروجی می کنند، نحوه انجام فعالیتهای دارای ترتیب و توالی مشخص و مهمتر از همه دارای بازخورد هستند تا دسترسی به اهداف فرایند توأم با اثربخشی و کارایی باشد [12]. شکل زیر نمونه ای از یک فرایند می باشد.



شکل شماره دو: یک فرایند مثالی [13]

عارضه یابی: فرایند شناسایی نشانه های مساله، یافتن علل بروز آن و پیشنهاد راهکارهایی برای حل موثر مساله. وظیفه دیگر عارضه یابی بررسی جامع ارتباطات اصلی میان مساله مورد بررسی با اهداف کلی و نتایج عملکرد سازمان و نیز تعیین توان بالقوه شرکت برای ایجاد تغییرات و حل موثر مساله است. فرایند عارضه یابی حل مساله را دربرنمی گیرد اما برای حل مساله راهکار پیشنهاد می کند. همچنین عارضه یابی ممکن است منجر به این نتیجه گردد که مساله قابل حل نبوده یا اصولاً ارزش تلاش برای حل را ندارد. [۴].

نشانه: پدیده ای قابل مشاهده که ناشی از وجود یک مساله و همراه با آن است.

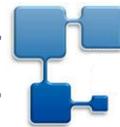
مساله: تفاوت میان آنچه هست یا خواهد بود با آنچه باید باشد یا می تواند باشد.

علت: یک دلیل ثابت شده در مورد وجود مساله.

علت ریشه ای: علت ها غالباً متعددند که در این صورت از اصل پارتو تبعیت می کنند، یعنی علت های ریشه ای آنها می باشند که اهمیت بیشتری دارند و خود ممکن است باعث بروز علل دیگری شوند. [۴].

۲-۳- مراحل تحقیق:

مرحله اول: بررسی عملکرد در ابعاد مختلف: ابتدا نتایج عملکرد شرکت در ابعاد نه گانه مورد بررسی و کنکاش قرار گرفت. ابعاد نه گانه مورد بررسی در شکل فوق ارائه شده اند. شاخصها در هر یک از ابعاد عملکرد مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته اند. شاخصها کمی و بعضی کیفی هستند.



اولین همایش بین المللی مدیریت فرآیندهای سازمانی

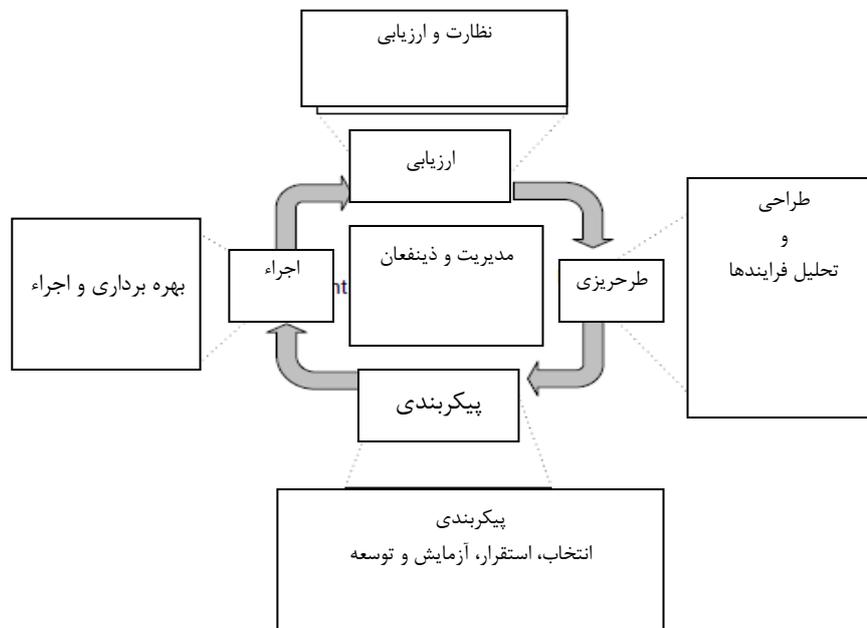
در بُعد اثربخشی شاخصهای مربوطه، کمی و کیفی، مانند میزان رسیدن به اهداف در سطح کل سازمان (استراتژیها)، در سطح واحدهای سازمانی، اهداف عملیاتی، مالی- درآمدی، فروش و امثالهم، مورد ارزیابی قرار گرفتند. تعداد شاخصها به قدری زیاد است که نمی توان در این نوشته به آنها اشاره کرد. در این مرحله انواع تکنیکهای آمار توصیفی مانند نمودارها، بررسی روند و امثالهم به وفور استفاده شده است. در این مرحله با استفاده از نشانه ها یا همان موارد مورد بررسی و شاخص ها، عارضه ها شناسائی شده اند [4].

مرحله دوم: بررسی علتها: بعد از بررسی عملکرد، برای یافتن علتهای میانی و ریشه ای حوزه های علتها مورد مطالعه قرار گرفتند. این هشت حوزه، به گونه ای هستند که کلیه علتها ممکن (چه درون سازمانی و چه برون سازمانی) را پوشش می دهند. [4] در این قسمت هم از انواع روشهای آمار توصیفی استفاده شده است.

بعد از تعیین علتها به منظور تعیین علتهای ریشه ای، روابط بین علتها شناسائی می شود [4]. در این قسمت از نمودار علت و معلول و نمودار وابستگی علتها استفاده شده است. بعد از یافتن علتهای ریشه ای راهکارهایی به منظور تاثیرگذاری بر علتها و در نتیجه حذف عارضه ها و مسائل ارائه شده است. یکی از این هشت حوزه، فرایندها می باشند که نتایج مربوط به این حوزه در این مقاله ارائه شده اند. از ذکر جزئیات بیشتر در مورد سایر حوزه های علتها پرهیز می گردد.

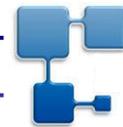
بررسی فرایندها

این بررسی قسمتی از مرحله دوم است. در بررسی فرایندها این موضوع ارزیابی می شود که چگونه سازمان فرآیندهای خود را در جهت حمایت از خط مشی، راهبرد و رضایت کامل و افزایش ارزش برای مشتریان و سایر ذینفعان طراحی و اداره می کند و بهبود می بخشد [13]. ارزیابی و بررسی فرایندها در چهار حیطه انجام گردید: این چهار حوزه همان مراحل اصلی چرخه مدیریت فرایندها هستند.



شکل شماره سه- مراحل چهارگانه مدیریت فرایندهای کاری [12]

- ۱- تجزیه و تحلیل و طراحی فرایندها: شامل شناخت، مدل سازی و مستند سازی فرایندها و سنجش اعتبار فرایندها و شبیه سازی و بازیابی فرایندها، طراحی فرایندهای سازمان شامل فرایندهای کلیدی (فرایندهای اصلی و فرعی شرکت) مورد نیاز جهت تحقق خط مشی و راهبرد، کشف و استفاده از طراحی فرایندهای جدید و تواناییهای تکنولوژیکی، بکارگیری تحقیقات بازار و نظرسنجی مشتریان و سایر بازخورها جهت تعیین نیازها و توقعات فعلی و آتی مشتریان و تصویری که آنها در حال حاضر از محصولات و خدمات سازمان دارند. پیشی گرفتن و شناسائی بهبودها با هدف ارتقای خدمات شرکت با توجه به نیازهای فعلی و آتی مشتریان، طراحی و توسعه محصولات و خدمات جدید جهت برطرف کردن نیازها و توقعات مشتریان، استفاده از خلاقیت و نوآوری در توسعه خدمات قابل رقابت با رقبای، ارائه خدمات بیمه ای جدید با همکاری شرکاء، تعریف و مشخص نمودن مسئولیت ها در فرایندها، تعیین ورودی ها و خروجی های فرایندها و مواردی از این قبیل.
- ۲- پیگیری: شامل انتخاب، استقرار، آزمایش و توسعه نرم افزار و سخت افزار، تعیین روشها و دستور العملها، استقرار و بکارگیری سیستم مدیریت فرایندها، همراستا و هم جهت بودن فرایندها با اهداف استراتژیک شرکت، ایجاد اهداف عملکردی و اندازه گیری فرایندها، بکارگیری اندازه گیری فرایندها و ایجاد معیارهای عملکردی، روشها و ساز و کارهای تعیین اهداف عملکردی در سازمان و سپس فرایندها، مشارکت کارکنان در تدوین



اولین همایش بین المللی مدیریت فرآیندهای سازمانی

اهداف عملکردی و ارزیابی عملکرد فرایندها، روشهای اندازه گیری میزان تحقق اهداف، روند تحقق اهداف فرایندها در بازه ۳ تا ۵ سال گذشته و تحلیل دلایل عدم تحقق اهداف فرایندها، با بررسی صورتجلسات، گزارش های عملکرد، سوابق روشها و دستورالعمل ها.

اجرای فرایندها: بهره برداری و عملیاتی کردن فرایندها، پایش و تحت کنترل نگه داشتن و نگهداری فرایندها، بکارگیری استانداردهای سیستمی مانند استانداردهای مدیریت کیفیت، استانداردهای مدیریت زیست محیطی و مدیریت ایمنی و بهداشت کار.

۳- بهبود و نوآوری فرایندها: فرایندها بایستی با توجه به ضرورت ها بهبود یافته و از نوآوریها برای رضایت کامل و ایجاد ارزش برای مشتریان و سایر ذینفعان استفاده شود.

در این قسمت روش بهبود و تغییر در فرایندها مورد ارزیابی قرار گرفت. مشارکت رهبری در توسعه و بهبود مستمر فرایندهای مدیریت، مشارکت کارکنان در برنامه های بهبود با بررسی شاخص مشارکت کارکنان، شاخص کیفیت پیشنهادها، شاخص اثربخشی پیشنهادها و ساز و کار اعمال تغییرات در فرایندها، در مدارک و مستندات، روشهای آموزش جهت اجرای فرایندهای جدید یا تغییر یافته، روشهای اندازه گیری اثربخشی تغییرات اعمال شده در فرایندها و روند تغییرات شاخص ها در ۳ تا ۵ گذشته بررسی شد. تعریف و اولویت گذاری فرصتهای بهبود و سایر تغییراتی که هم سودآور باشد و هم موفق، ایجاد انگیزه جهت بروز خلاقیت و شکوفائی استعدادهای کارکنان، مشتریان و شرکا در جهت سودآوری و موفقیت، برقراری روشهای مناسب برای بکارگیری تغییرات، اجرای آزمایشی، کنترل و بکارگیری، فرآیندهای جدید یا تغییر یافته، اعلام تغییرات در فرایندها به تمامی ذینفعان مرتبط، اطمینان از آموزش کارکنان جهت اجرای فرایندهای جدید یا تغییر یافته قبل از بکارگیری آنها، بهسازی و نوسازی فرایندهای شرکت بطور مستمر و در زمان های لازم بطور نظام مند.

۴- نظارت و ارزیابی شامل: فرایند کاوی و پایش فعالیتهای در درون فرایندهای کاری، استفاده از نتایج عملکرد و استنباطات و اطلاعات بدست آمده از فعالیتهای یادگیری جهت برقراری اولویت ها و اهداف بهبود و روشهای پیشرفته عملیاتی، اندازه گیری و ارزیابی ورودی ها و خروجی های فرایندها، برطرف کردن مسائل مبتلابه داخلی سازمان و شرکای خارج از سازمان در جهت مدیریت کارای فرایندها، اطمینان از دستیابی فرایندهای تغییر یافته به نتایج پیش بینی شده، ارزیابی فرایندهای شرکت بطور مستمر و در زمان های لازم بطور نظام مند. [12-13-14-15]

برای کسب اطلاعات بیشتر در زمینه بررسی فرایندها به مراجع فوق مراجعه فرمائید.

فرایندهایی که در این شرکت مورد بررسی قرار گرفتند ۱۳ فرایند بودند که عبارتند از: فرایند مدیریت استراتژیک، بازاریابی و تحقیقات بازار، تحقیق و توسعه، مدیریت مواد و قطعات (چون بیمه معلم یک شرکت خدماتی است و منابع اصلی آن برای ارائه خدمات داده، اطلاعات و دانش می باشد؛ فرایند مدیریت آموزش جایگزین گردید)، مدیریت تجهیزات و ساختمانها، مدیریت منابع انسانی، مدیریت مالی، مدیریت منابع اطلاعات، ارائه خدمات (صدور بیمه نامه ها)، نگهداری و جایجایی محصول (نگهداری مستندات و جایجایی پرونده های بیمه های مشتریان در مراحل مختلف)، فروش (فروش و تحویل بیمه نامه)، ارائه خدمات پس از فروش (جبران خسارت مشتری)، رسیدگی به شکایات ذینفعان اعم از مشتریان، پرسنل و غیره.

جریان فرایندها مورد مطالعه، مشاهده مستقیم و بررسی قرار گرفت. نقشه کلی فرایندها با ورودی ها، خروجی ها،

و ارتباطات بین فرایندها ترسیم و مورد بررسی قرار گرفت. سازوکارها، روش های اجرایی مدون و غیر مدون، دستورالعمل ها و آیین نامه های اجرایی بررسی شد. سیستم ها، نرم افزارهای کاربردی، محیط های توسعه نرم افزارها و بانک های اطلاعاتی مرتبط با اجرا و پشتیبانی از آنها بررسی شد. برای تعیین فرایندهای اصلی و پشتیبانی و ارتباط آنها با یکدیگر از الگوی زنجیره ارزش پورتر استفاده شد. خلاصه نتایج بدست آمده از تعداد علتها در همه حوزه ها به شرح جدول ذیل می باشد.

جدول شماره یک- خلاصه زمینه های بررسی و تعداد علتها در هر حوزه بررسی

ردیف	حوزه	زمینه های بررسی	تعداد علتها
۱	استراتژی ها، اهداف، برنامه ها و سیاستها	۷	۱۹
۲	فرآیندهای شرکت	۹	۱۵
۳	ساختار سازمانی	۲۱	۱۹
۴	سیستم ها و روشها	۵۵	۲۸
۵	فرهنگ سازمانی	۱۳	۱۸
۶	تکنولوژی / روشهای ارائه خدمات	۱۱	۱۰
۷	قلمرو فعالیت شرکت	۱۰	۱۵
۸	محیط کلان	۶	
	جمع	۱۳۲	۱۲۴

همانگونه که جدول خلاصه شده فوق نشان می دهد علتها در ۸ حوزه، با ۱۳۲ زمینه بررسی و مطالعه شده اند و در مجموع ۱۲۴ علت بزرگ و کوچک شناسایی شده است. با استفاده از نمودار علت و معلول و نمودار روابط علتها، علتهای میانی از میان ۱۲۴ علت شناسایی شدند. مجدداً پس



اولین همایش بین المللی مدیریت فرآیندهای سازمانی

از شناسایی علت‌های میانی، علت‌های ریشه‌ای که خود باعث و علت بوجود آورنده علت‌های میانی بودند، مورد شناسایی قرار گرفتند [۴]. از میان علت‌ها ۹۲ علت به عنوان علت ریشه‌ای شناسایی شدند. با صرفنظر از ارائه جزئیات تمامی علت‌ها، جزئیات علت‌ها در حوزه فرایندها به شرح ذیل می باشد:

نتیجه:

بعد از بررسی های متعدد که قسمتی از آنها در این خلاصه ارائه شده است علت‌های زیادی شناسایی شدند که باعث و بانی عملکرد نامناسب شرکت در بعضی از زمینه ها بودند. در پایان راهکارهایی برای رفع مسائل و مشکلات شرکت بیمه معلم ارائه گردید که تعدادی از این راهکارها در حوزه فرایندها می باشند، این موارد و دیگر راهکارهای مربوط به سایر حوزه ها که بر فرایندها تاثیر می گذارند، ذکر می شوند و از ذکر سایر راهکارها که مربوط به دیگر حوزه ها می باشند، خودداری می شود. این راهکارها بصورت مستقیم علت‌های ریشه‌ای را هدف قرار می دهد تا با حذف آنها مسائل و مشکلات شرکت رفع و عملکرد در زمینه های مربوطه بهبود یابد.

جدول شماره دو: علت‌ها و دلایل ریشه‌ای در حوزه فرایندها و راهکارهای موثر بر حوزه فرایندهای شرکت

ردیف	شرح علت‌ها و دلایل ریشه‌ای	راهکارهای مربوطه
۱	مستند نبودن فرایندها و فعالیتهای کاری	مهندسی مجدد فرایندهای کاری - با تمرکز بر مستند نمودن فرایندها و فعالیتهای آنها.
۲	فقدان نگرش فرایندی	پیاده سازی رویکرد فرایندی- آموزش رویکرد فرایندی متناسب با سطوح سازمانی.
۳	اجرا نشدن فرآیند برنامه ریزی استراتژیک	طرحریزی و اجرای فرایند مدیریت استراتژیک.
۴	به روز نبودن روشها و فرایندهای کاری	طرحریزی بهبود مستمر و اجرای آن در تمامی فرایندهای شرکت.
۵	نداشتن مدیریت تغییر در تغییرات انجام شده و در جریان.	طرحریزی و پیاده سازی فرایند مدیریت تغییر در تمامی تغییرات .
۶	عدم بستر سازی مناسب در زمینه دیدگاه سیستمی و اهمیت سیستم و روش.	طرحریزی دوره های آموزشی و اجرای دیدگاه سیستمی با تاکید بر سیستم و روش و حذف فردگرایی و فرد محوری در فعالیتهای و فرایندها.
۷	فقدان طرح مدون برای همراستایی و هم جهت بودن فرآیند ها با اهداف استراتژیک.	تهیه برنامه استراتژیک و مهندسی مجدد فرایندها با توجه به آن برنامه.
۸	توجه ناکافی به مدیریت منابع انسانی و ابزارهای آن.	دوره های آموزشی مرتبط و توجه بیشتر به مدیریت منابع انسانی و روشها و ابزارهای آن در تمامی فرایندها - طرحریزی فرایندهای مربوطه در زمان مهندسی مجدد
۹	رویکرد دولتی به مشتری و مشتری مداری	دوره های آموزشی مشتری مداری برای مدیران و کارکنان و توجه به جایگاه شایسته مشتری در فرایندها در زمان مهندسی مجدد فرایندها
۱۰	برای مدیریت منابع (یکبارگیری صحیح و درست منابع و امکانات) در فرآیند ها برنامه مدونی تعریف نشده است.	توجه به مدیریت منابع در مهندسی مجدد فرایندها
۱۱	ناقص اجرا شدن برخی از فرآیندها (مثل آموزش نیروی انسانی شرکت، نمایندگان و...)	مهندسی مجدد فرایندها - با توجه به کنترل و اجرای کامل فرایندها و فعالیتهای آنها
۱۲	نبود فرآیند کنترل عملیات	مهندسی مجدد فرایندها - تعریف کنترل عملیات در نقاط لازم فعالیتهای و فرایندها
۱۳	ارتباط سنتی با مشتریان.	دوره های آموزشی مشتری مداری برای مدیران و کارکنان و توجه به جایگاه شایسته مشتری در فرایندها در زمان مهندسی مجدد فرایندها- مشتری بیرونی و درونی
۱۴	یکپارچه نبودن فرآیند های فنی و ستادی در قالب یک سازمان	مهندسی مجدد فرایندها - با تاکید بر یکپارچگی فرایندها و حذف گسستگی در فرایندها
۱۵	عدم وجود فعالیتهای لازم برای جمع آوری و گزارش دهی در فرایندها.	مهندسی مجدد فرایندها - با تاکید بر گزارش دهی در مراحل و فعالیتهای مهم فرایندها
۱۶	تعریف نکردن مسئولیت ها بر اساس رویکرد فرایندی.	مهندسی مجدد فرایندها - با تاکید بر تعریف مسئولیتهای در فرایندها و فعالیتهای آنها
۱۷	فقدان فرآیند تحقیقات بازار	مهندسی مجدد فرایندها - با تاکید بر طرحریزی و پیاده سازی فرآیند تحقیقات بازار
۱۸	فقدان فرآیند تحقیق و توسعه	مهندسی مجدد فرایندها - با تاکید بر طرحریزی و پیاده سازی فرآیند تحقیق و توسعه
۱۹	نداشتن فرآیندهای مدیریت کیفیت	مهندسی مجدد فرایندها - با تاکید بر طرحریزی و پیاده سازی فرآیند مدیریت کیفیت شامل طرحریزی کیفیت، کنترل کیفیت و تضمین کیفیت
۲۰	فردی بودن نوسازی و بهبود در فرآیند ها.	طرحریزی دوره های آموزشی و اجرای دیدگاه فرایندگرایی با تاکید بر فرایند و حذف فردگرایی و فرد محوری در فعالیتهای و فرایندها.

مراجع:

- [۱] کاوه، محمد، روشهای اجرایی بهره وری و ارزیابی عملکرد، همدان، انتشارات نور قلم، ۱۳۸۵.
- [۲] نظیفی، داوود، ارائه یک مدل اندازه گیری عملکرد متعادل برای TOC، پایان نامه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، صص ۲۸-۱۱، ۱۳۸۱.
- [۳] نظیفی، داوود، سیستم اندازه گیری عملکرد کارت امتیاز متوازن ، پروژه سمینار کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، صص ۱۶-۱۰، ۱۳۸۰.



- [۴] شرکت نوسازی صنایع ایران، چارچوب طرح عارضه یابی سازمانها، تهران، انتشارات شرکت نوسازی صنایع ایران، ۱۳۸۳.
- [۵] نادى قمى، ولى و مجيد زارع، "ارزيابى متوازن"، مجله تدبير، شماره ۳۲، اردیبهشت، صص ۳۴-۳۱، ۱۳۸۲.

- [6] Bayar, Ali, *Strategic Management*, Harper Collins Publication, New York, 1991.
- [7] Harrison, Michael I. *Diagnosing Organizations, Methods, Models and Processes*, Sage Publications, California, 1990.
- [8] Hughes Thomas, *Measurement and Control Basis*, Research Triangle Park, Washington DC, 1995.
- [9] Porter, Les & Steve Tanner. *Assessing Business Excellence*, Butterworth-Heinemann, Boston, 1998.
- [10] Rolstadas, Asbjorn. *Performance Management*, Chapman & Hall, London, 1995.
- [11] Armenakis, Achilles A. and Stanley G. Harris, "crafting a change message to create transformational readiness" journal of organizational change management, Vol. 15, No.2 , pp. 169-183, 2002.
- [12] Mathias Weske, *Business Process Management*, Springer, Berlin, 2007.
- [13] Jeston, John and Johan Nelis, *Management by Process*, Elsevier, Boston, 2008.
- [14] Emereo Publishing and the Art of Service, *the Business Process Management Guide*, 2009.
- [15] Smith, Ralph F., *Business Process Management and the Balanced Scorecard*, John Wiley & Sons, Inc, 2007.
- [16] Di pofi, Jackie Alexander. "Organizational diagnostic: integrating qualitative and quantitative methodology". Journal of organizational change management. Vol. 15, no. 2, pp 156-168, 2002.
- [17] Foggin James, H. and Mentzer John T." A supply chain diagnostic tool". International journal of physical distribution & logistics management. Vol. 34, no. 10, pp. 827-855, 2004.
- [18] Lok, Peter and john Crawford. " The application of a diagnostic model and survey in organizational development" journal of managerial psychology, Vol. 15, No. 2, pp. 108-125, 2000.
- [19] Schraeder, Mike. "Organizational assessment in the midst of tumultuous change", the leadership and organization development journal. Vol. 25. No 4 .pp 332-348, 2004.
- [20] Neely, A.D., Gregory, M., Platts, K.W., "Performance Measurement system Design: a literature Review and Research Agenda", International Journal of Operations & Production Management, Vol.15, No.4, pp. 80-116, 1995.
- [21] Gregory, Brian. "Achieving Scientific Rigor in Organizational Diagnosis, an Application of the Diagnostic Funnel", Auburn University Press, College of Business. 2002, WWW.auburn.edu.