

## تدوین شرح وظایف سازمانی با دیدگاه فرآیندی و تأثیرگذاری آن در ساختار سازمانی

حمیده رضوی

استادیار مهندسی صنایع، دانشکده مهندسی، دانشگاه فردوسی مشهد

لادن بهروزی

رئیس گروه کارشناسان، دفتر سازماندهی و بهبود روشها، شرکت برق منطقه ای خراسان

سمیه اللهیاری

دانشجوی کارشناسی مهندسی صنایع، دانشکده مهندسی، دانشگاه فردوسی مشهد

نفیسه قربانیان

دانشجوی کارشناسی مهندسی صنایع، دانشکده مهندسی، دانشگاه فردوسی مشهد

### چکیده:

یکی از نتایج مدیریت فرآیندها پس از ترسیم نقشه فراگیر فرآیندها، تأثیر فرآیندها و ارتباط آن با ساختار سازمانی می باشد. اما پیش نیاز برقراری این ارتباط بگونه ای که چیدمان ساختاری را با توجه به نتایج و تغییرات فرآیندی مورد بازنگری و تغییر قرار دهد، فراهم آوردن بستری است که در آن فرآیندها تا ریزترین سطوح فعالیتها شناسایی و احصاء گردیده و نیز، نیازسنجی و کارسنجی لازم در مورد شرح فعالیتها با نگاه فرآیندی صورت پذیرفته باشد.

در این راستا روش ارائه شده به تدوین شرح فعالیتها با نگاه فرآیندی به عنوان زمینه ساز پیشنهاد ساختاری می بردازد. تهیه شناسنامه فرآیندها، ریز نمودن فعالیتها تا سطحی که قابل زمان سنجی بوده می باشد، تعیین ورودیها و خروجیهای هریک از ریز فعالیتها در هریک از زیرفرآیندها و تخصیص هریک از فعالیتها در قالب شرح وظایف منجر به تدوین شرح فعالیتهای پستهای سازمانی با نگاه فرآیندی گردیده است.

### کلمات کلیدی

شرح وظایف، فرآیندهای سازمانی، ساختار سازمانی، کارسنجی.

---

اولین همایش بین المللی مدیریت فرآیندهای سازمانی

---



**Abstract:**

Organizational process plan delineates the interactions between the operations and the structure of each firm. However, establishment of these relationships requires a thorough work study in advance, in order to identify the details of each process and describe it according to process-oriented viewpoints.

In this paper, a methodology is proposed by which duty descriptions are modified based on process plans. For this purpose, the activities are broken down into subtasks such that time measurement can be performed for each individual task. Then, the inputs and outputs of each task are determined and each task is allocated to the most related organizational position. Finally, a comprehensive control is made to ensure assignment of all activities to personnel as well as accomplishment of the entire organizational process.

## اولین همایش بین المللی مدیریت فرآیندهای سازمانی



### ۱. مقدمه

به طور کلی ساختارهای وظیفه‌ای معمولاً بر وظایف روزمره تأکید می‌کنند و امر کلان‌نگری و دورنگری را کاهش می‌دهند. [1,2] برقراری ارتباط در ایگونه ساختارها مشکل و وابستگی برخی بخشها را چندین برابر می‌کنند، تعیین و طراحی شغل‌ها یکی از فعالیتها و وظایف حساس در فرآیند طراحی ساختار سازمانی می‌باشد. از آنجا که شرح وظایف موجود در شرکت برق منطقه‌ای خراسان به صورت مجزا وظایف را مورد توجه قرار می‌دهد و این نگاه وظیفه‌ای باعث شده است که نتیجه با ارزیابی از دید مشتری حاصل نگردد، لذا در تلاش حاضر اقدام به تهیه شرح فعالیتها با نگاه فرآیندی گردید به گونه‌ای که طراحی مشاغل با توجه به فعالیتهایی که خروجی مورد نیاز را محقق سازد صورت پذیرد. از آنجا که نمونه‌ای در زمینه شرح فعالیتها با نگاه فرآیندی در بررسیهای انجام شده یافت نشد، لذا از مرحله نخست پس از احصاء و شناسایی فرآیندها و مطالعه شرح وظایف ساختار وظیفه‌ای و با استفاده از نقشه تعاملات فرآیندها اقدام به تهیه شرح فعالیتها با نگاه فرآیندی گردید. روش طراحی شده گرچه نیازمند ایجاد بسترهای فرآیندی لازم می‌باشد، اما به گونه‌ای کارآمد ارتباط بین فرآیندها و شرح فعالیتها از طریق ورودیها و خروجیهای هر فعالیت در هر فرآیند را میسر می‌سازد.

### ۲. سازماندهی

#### ۲.۱. مفاهیم اولیه

حداقل تا حدود دو دهه قبل، صرف نظر از هرگونه ویژگی و شکل ارائه تعریف، کارکرد یا وظیفه یا همسانی کارهائی که باید انجام شود، عنصر هدایت کننده یا شکل دهنده هرگونه تعریف از سازمان و آرایش و ترکیب کارکنان را در کنار هم، تشکیل می‌داد و هدف هرگونه بهبود سازمانی نیز ارتقاء کارایی این وظایف بود. [3]

هر سازمان در هر مرحله از رشد و حیات خود، دارای یک "ساختار" سازمانی مشخص هست، اما این ساختار، یعنی چگونگی تعیین واحد های سازمانی، ارتباط بین آن ها، هدف از ایجاد هر واحد یا بخش و همچنین مشاغل پیش بینی و طراحی شده، ویژگی کارکنان وامثال آن، می-تواند به عملکرد سازمانی اثر بخش یا غیر اثر بخش منجر گردد.

در منابع آموزشی مرتبط با سازمان و مدیریت، ساختارهای سازمانی زیادی موجود می باشد. اما در مدل ها و دیدگاه های طراحی سازمان طبقه بندی سازمان ها را به دو گروه سازمان وظیفه‌ای و سازمان فرآیندی گروه بندی می‌نمایند.

**سازمان وظیفه ای<sup>۱</sup>**: در یک ساختار سازمانی وظیفه‌گرا، وظایف خاص بر پایه کارکرد های ۲ مشترک به هم مرتبط می شوند. [4,5,6] بر این اساس تمام فعالیت های تولیدی، با کلیه فعالیت های مالی، در یک کارکرد واحد که کلیه وظایف مورد نیاز آن کارکرد را مشخص می کند، دسته بندی می شوند.

<sup>1</sup> functional  
<sup>2</sup> functions



سازمان‌های وظیفه‌گرا و سنتی مطلقاً هم بد نیستند و نه تنها در شرایط زمانی خاص و دوره رواج تولید انبوه موجب افزایش چشم‌گیر کارایی شده‌اند، بلکه حتی در شرایط کنونی هم می‌توانند دارای مزایایی باشند و هستند. علاوه بر آن، کارکرد و وظیفه هنوز هم واحد تشخیص و تمیز فعالیت‌ها در سازمان به شمار می‌روند. [7]

**ساختار سازمانی فرآیندی:** هر فرآیند، عبارت از آن چیزی است که ورودی را به خروجی تبدیل می‌کند. فرآیند جزء اصلی و محوری هر سیستم را تشکیل می‌دهد که رسالت و مأموریت تحقق اهداف آن سیستم، یعنی تبدیل ورودی‌های سیستم به خروجی‌های آن را بر عهده دارد. [8]

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 برابر، فرآیند گروهی از وظیفه‌های هم پیوند است که با همدیگر، نتیجه باارزشی از دید مشتری به بار می‌آورند. دیدگاه فرآیند محور، وظیفه‌ها را به صورت مستقل مورد توجه قرار نداده، بلکه مجموعه آنها را که به خواسته آنها را که به خواسته مشتری جامه‌ی عمل می‌پوشاند، در نظر دارد. [9,10]

ویژگی‌های ساختار سازمانی فرآیندی:

گرچه نمی‌توان تنها یک راه را برای طراحی ساختار فرآیندگرا پیشنهاد کرد، اما می‌توان گفت که این ساختار از ویژگی‌های عمده زیر برخوردارند:

- کار، ارزش افزوده ایجاد می‌کند.
- تیم‌ها اساس کارند.
- مشتریان نحوه انجام کار را تعیین می‌کنند.
- تیم‌ها بر پایه عملکرد خود پاداش می‌گیرند.
- تیم‌ها، ارتباط تنگاتنگی با تأمین کنندگان و مشتریان دارند.

### ۲.۲. طرح مسأله و راهکارهای پیشنهادی:

بررسی شرح وظایف سازمانی نشان داد که برخی اشکالات موجود در تدوین شرح وظایف باعث عدم استفاده و کارایی لازم گردیده است؛ به گونه‌ای که انتظارات از عملکرد افراد و سازمان در قالب این سند شفاف نبوده و پاره‌ای مسائل را به شرح زیر به دنبال داشته است:

- ۱- عدم انطباق شرح وظایف با فرآیند موردنظر
- ۲- عدم رعایت پیش‌نیازها در تدوین شرح وظایف
- ۳- عدم وجود برخی از فعالیتهای اصلی و ضروری در شرح وظایف و اجرای این وظایف توسط شخص تحت عنوان "انجام سایر امور ارجاعی از طرف مافوق"
- ۴- عدم ارتباط با تغییرات فرآیندی که باعث عدم دسترسی به اطلاعات لازم در تغییرات ساختاری گردیده است.
- ۵- مدون نبودن شرح مسئولیت‌ها که پاسخگویی لازم در قبال شرح وظایف را ناممکن می‌سازد؛ در راستای حل مسائل فوق شرح فعالیت‌ها و مسئولیت‌ها طی روند ذیل تدوین گردید.



## ۲.۳. روند اجرایی تدوین شرح فعالیتها و مسئولیتها با دیدگاه فرآیندی

### ۲.۳.۱. تطبیق شرح وظایف

بستر لازم برای نوشتن شرح وظایف فرآیندی تبدیل فرآیند کلی سازمان به زیرفرآیندهای اصلی می‌باشد؛ [5] استخراج زیرفرآیندهای هر یک از فرآیندهای اصلی سازمان به روش مهندسی معکوس در گام بعدی مورد توجه قرار می‌گیرد:

این امر در شرکت برق منطقه‌ای خراسان با احصاء فرآیندهای اصلی و کلیدی و تفکیک فرآیند اصلی برنامه‌ریزی و توسعه شبکه انتقال و فوق توزیع به ۱۵ زیرفرآیند انجام پذیرفت. در مرحله بعدی ورودی‌ها و خروجی‌های هر یک از این زیرفرآیندها تعیین و نقشه تعاملات زیرفرآیندها ترسیم گشت و شناسنامه هر یک از زیرفرآیندها شامل شرح فعالیتها تا سطح یک تدوین شد. دستیابی به اطلاعات بیشتر راجع به فعالیت‌های انجام‌شده در هر یک از فرآیندها نیازمند شکستن فعالیتها تا سطوح بیشتری بود، لذا این کار برای یکی از فعالیتها (فعالیت R) تا ریزفعالیت‌های آن انجام پذیرفت.

جدول زیر ورودی‌ها و خروجی‌های بخشی از یکی از زیرفعالیت‌های (زیرفرآیند R و Q: برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و تحلیل وضعیت شبکه موجود) زیرفرآیند مطالعات شبکه فرآیند انتقال شرکت برق منطقه‌ای خراسان را نشان می‌دهد، به کمک این جدول هر یک از فعالیتها به یکی از پست‌های سازمانی نسبت داده شده است.

شماره فعالیت	ورودی		پردازش		خروجی	
	ورودی مرتبط با فعالیت	تحويل دهنده ورودی	پردازش	مجری	خروجی مرتبط با فعالیت	دریافت کننده خروجی
R1	گزارش شفاهی		R1-1	9-1-3-2	گزارش کتبی	9-1-1-1
R2	گزارش شفاهی		R2-1	9-1-3-2	گزارش کتبی	9-1-1-1

بخشی از زیرفرآیند R: برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت



به عنوان مثال وظایف تخصیص یافته به واحد برنامه ریزی و کنترل پروژه را به توجه به این جدول می توان به صورت زیر نوشت:

واحد برنامه ریزی و کنترل پروژه در دفتر برنامه ریزی فنی	9-1-3-2
تهیه اطلاعات مربوط به فعالیت مزبور به صورت ماهیانه که شامل نام پروژه، تعداد ظرفیت ترانسها، درصد پیشرفت پروژه تا کنون، پیش بینی تاریخ بهره برداری	R1-1
تهیه اطلاعات مربوط به فعالیت مزبور به صورت ماهیانه که شامل نام پروژه، نوع هادی، طول خط، تعداد پاندول، تعداد مدار، درصد پیشرفت پروژه تا کنون، پیش بینی تاریخ بهره برداری	R2-1

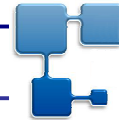
در این روش کلیه فعالیت ها از تمامی زیر فرآیندها مانند فعالیت R باید تا جزیی ترین سطح شکسته شوند که دسترسی به چنین اطلاعاتی نیازمند صرف زمانی طولانی می باشد لذا از طریق طراحی پرسش نامه می توان به اهداف زیر جهت تدوین شرح وظایف با دیدگاه فرآیندی دست یافت:

- ۱- آگاهی از انطباق یا عدم انطباق شرح وظایف سازمانی هر فرد با فعالیت های فعلی انجام شده توسط او و بررسی آن از لحاظ اولویت بندی و درصد زمانی که فرد صرف انجام آن می کند.
- ۲- آگاهی از وظایف انجام شده توسط فرد که در شرح وظایف رسمی وی ذکر نگردیده است.
- ۳- اطلاع از ضرورت انجام فعالیت های دیگر در پست سازمانی فرد
- ۴- اطلاع از اختیارات لازم در قبال مسئولیت های پست مذکور

به منظور برآوردن این اهداف نحوه بررسی شرح وظایف توسط برخی از سوالات موجود در این پرسش نامه ذکر می گردد.

- در جدول ذیل انطباق هر یک از وظایف نام برده شده در شرح وظایف با وضعیت فعلی کاری خود بررسی شده است. (شماره اولویت دارای اهمیت بسیار بالا و اولویت ۵ دارای اهمیت بسیار پایین است.)

شماره وظیفه	به چه میزان این وظیفه را انجام می دهید؟					اولویت این وظیفه را در بین وظایف تعریف شده خود چگونه ارزیابی می کنید؟					
	هرگز	٪۲۰	٪۴۰	٪۶۰	٪۸۰	٪۱۰۰	۱	۲	۳	۴	۵



➤ آگاه شدن از سایر وظایفی که فرد به جز شرح وظایف خود انجام می‌دهد، در قالب جدول ذیل بررسی شده است:

به نظر شما این وظیفه با شغل شما مرتبط است؟		تکرار فعالیت		نحوه ارجاع (درخواست از طرف چه مقامی بوده)	شرح فعالیت
خیر	بله	برخی اوقات	روزانه		

➤ ضرورت انجام فعالیت‌های دیگری که در شرح وظایف پست سازمانی مورد توجه می‌باشد، در قالب جدول ذیل مطرح شده است:

اولویت این فعالیت را چگونه ارزیابی می‌کنید؟					شرح فعالیت
۵	۴	۳	۲	۱	

پس از دریافت اطلاعات پرسش‌نامه‌ها به کلیه مسائل به شرح ذیل، شناسایی و تدابیر لازم اندیشیده شد:

۱. منطبق نبودن با فرآیند و عدم رعایت ترتیب و پیش‌نیاز آن که باعث گردید برخی از بندهای شرح وظایف از یکدیگر تفکیک شود، زیرا انتخاب مشاور و پیمانکار باهم صورت نگرفته و با توجه به زیرفرآیندهای موجود و پیش‌نیازها مجدداً تدوین گردد.
۲. برخی از وظایف که توسط پست، جزء فعالیت‌های اصلی می‌باشد، در شرح وظایف درج نگردیده است.
۳. بعضی از بندها کلی بوده و نمی‌توانست به عنوان مبنایی برای ارزیابی عملکرد مورد استفاده قرار گیرد لذا پس از تفکیک به فعالیت و وظیفه مشخص، کد فعالیت در بند شرح وظایف ذکر گردید.
۴. برخی از وظایف همواره در سیکل فرآیند، در پست مربوطه انجام می‌گیرد، لذا در انتهای شرح وظایف در سیکل فرآیند آورده شده است.

#### ۲.۳.۲. قواعد و روش کلی تدوین شرح فعالیت‌ها و مسئولیت‌ها به شرح زیر می‌باشد:

- ۱- شناسایی و بررسی شرح وظایف مرتبط با پست سازمانی موردنظر
- ۲- بررسی جایگاه فعالیت‌های پست موردنظر در نقشه تعاملات فرآیندها
- ۳- شناسایی و بررسی فرآیندهایی که پست موردنظر در آنها نقشی را ایفا می‌نماید، با توجه به فعالیت‌های مدون‌شده برای هر یک از فرآیندها
- ۴- بررسی بروندهای نهایی فرآیندها و نقش پست سازمانی در برآورده نمودن محصول نهایی



۵- برقراری توالی منطقی شکل‌گیری فعالیت‌های موردنیاز با توجه به روابط پیش‌نیازی

۶- تدوین مسئولیت‌های پست سازمانی با توجه به نقش آن پست در حصول خروجی مورد انتظار فرآیند

در این قسمت به برخی بندهای شرح وظایف کارشناس رئیس گروه کارشناسان پست قبل و بعد از تدوین بازنگری شرح وظایف اشاره می‌شود:

### بندهایی از شرح وظایف وظیفه‌ای

۱. مشارکت و همکاری در انتخاب زمین پست، بررسی و تهیه اسناد مناقصه، انتخاب پیمانکار و مشاور طرح‌های پست و برآورد اعتبار طرح‌ها.
۲. انجام برنامه ریزی لازم در خصوص تهیه اسناد مناقصه، برگزاری مناقصات و انتخاب مشاوران.
۳. انجام مطالعات و بررسی‌های لازم در خصوص انتخاب مشاورین و پیمانکاران، سازندگان تجهیزات و همچنین مشخصات فنی کالاها.

### بندهایی از شرح وظایف فرآیندی

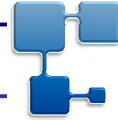
۱. همکاری با سایر واحدهای دفتر مهندسی طرح‌ها جهت برآورد کالاهای مورد نیاز پروژه و اعلام نیاز به امور تدارکات و قراردادهای طی فرم درخواست کالا (A14-B14)
۲. همکاری با سایر واحدهای دفتر مهندسی طرح‌ها جهت برآورد اعتبار طرح‌های پست (A10-B11)
۳. همکاری با سایر واحدهای دفتر مهندسی طرح‌ها جهت انجام تمهیدات خرید خدمات مشاوره شامل تهیه گزارش شناخت، تهیه شرح کلی خدمات، برآورد هزینه و خدمات مشاوره، تهیه برنامه زمانی خرید، خدمات مشاوره، تعیین روش انتخاب مشاوران (A11)

### ۳. نتیجه‌گیری

با توجه به این که شرح وظایف کلیه پست‌های سازمانی در ساختار وظیفه‌ای، با این دیدگاه وظیفه تنظیم و اعلام می‌گردد، ویژگی‌های فرایند شامل ورودی، خروجی و عملیات آن، همچنین مسئولیتها و اختیارات مبتنی بر آن به طور کامل لحاظ نمی‌شود. براساس مستندات فرایندها، پیش‌نیازهای ضروری فراهم شده و بنابراین بازنگری شرح وظایف که مبنایی برای ارزیابی عملکرد می‌باشد در بستر فراهم‌شده قابل انجام می‌گردد.

در روش فعلی تغییرات فعالیت‌ها، وظایف واحدهای مختلف سازمانی در فرآیند موردنظر قابل کنترل می‌باشد، لذا این تغییرات قابل مدیریت شده و تأثیر آن بر روی شرح وظایف واحدهای سازمانی و نهایتاً ساختار سازمانی مشخص و قابل اعمال گردیده است.





مراجع:

- [۱] هم، مایکل، فراسوی مهندسی دوباره، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، موسسه خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۷۸
- [2] G.A.Cole , Management Theory and practice, 5<sup>th</sup> Ed. CONTINUUM pub. 2000, p.175
- [3] Schuderbeck , Management System , Fourth Ed. BPI pub. 1990,PP 15-16
- [4] Sperling J., Job Descriptions in Human Resources, Amacom, 1985
- [5] M Schaffner, Writing job descriptions, Personnel journal, 1990
- [6] R P Craig, Integrating values in job descriptions, Personnel journal, 1988
- [7] رحمانزاده هروی، محمد، سازمان فرآیندگرا و پارادیم‌های سازمانی، نشر دفتر مطالعاتی انتشاراتی اجتماع، ۱۳۸۲
- [۸] Joel Cutcher-Gershenfeld, Thomas A. Kochan, Organizational processes, Personnel journal, 2002
- [۹] Yiqun X. , Xinyi Z., An Exploratory Study on Process- Oriented Organization Structure, The 12th International Conference on Comparative Management, 2001
- [۱۰] Zohar Laslo and Albert I. Goldberg, Matrix Structures and Performance: The research for Optimal Adjustment to Organizational Objectives. IEEE Transactions on Engineering Management, Vol.48, No.2, May 2001