

## فرآیندها و عناصر تدوین راهبردهای وظیفه‌ای سازمان

کاوه محمد سیروس\*، شهاب‌الدین شهلائی\*\*

### چکیده

در بخش تدوین راهبردهای وظیفه‌ای مدل‌های مدیریت راهبردی، نیازمند تعریف و اولویت‌بندی فرآیندهای متداول و تعیین پیش‌نیازها و پس‌نیازهای عناصر هر فرآیند هستیم. به‌رغم آنکه محققان و سازمان‌های معتبری در راستای ارضای این نیازها گام برداشته‌اند، همچنان راهنمای واضح و یکپارچه که با نگاه فرآیندی، اقدامات همه این منابع را در نظر بگیرد در دسترس نمی‌باشد. این مقاله با جمع‌بندی نظر بیشتر منابع موجود، ابتدا اهم فرآیندهای متداول و مشترک جهت تدوین راهبردهای وظیفه‌ای را تعریف، سپس برای عناصر فرآیندهای مذکور، پیش‌نیازها و پس‌نیازهای اولیه‌ای در نظر گرفته و در آخر نمای کلی از تقدم و تاخر فرآیندها و عناصر آنها ارائه می‌نماید.

**کلیدواژه‌ها:** راهبردهای وظیفه‌ای؛ نگاه فرآیندی؛ تقدم و تاخر؛ فرآیندها.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۰۶/۱۵، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۲/۰۹/۱۸

\* استاد، دانشگاه صنعتی امیرکبیر.

\*\* کارشناس ارشد، دانشگاه صنعتی امیرکبیر (نویسنده مسئول).

## ۱. مقدمه

به‌رغم اهمیت فراوان فازهای پایانی مدل‌های مدیریت راهبردی، در بیشتر مدل‌های ارائه‌شده داخلی و خارجی، شاهد عدم پرداخت کافی مدل‌ها به تعریف شاخصه‌های راهبردهای وظیفه‌ای و در واقع نزدیک‌تر کردن مدل به آنچه که در واقعیت بایستی اجرا گردد هستیم. از طرفی منابع و سازمان‌های معتبری اقدام به مستندسازی و ارائه الگوهایی در این زمینه پرداخته‌اند. با این همه، در بخش تدوین راهبردها و برنامه‌های وظیفه‌ای مدل‌های مدیریت راهبردی، نیازمند تعریف و اولویت‌بندی فرآیندهای متداول و تعیین پیش‌نیازها و پس‌نیازهای عناصر هر فرآیند هستیم و همچنان راهنمای واضح و یکپارچه که به صورت فرآیندگرا، اقدامات همه این منابع را در نظر بگیرد در دسترس نمی‌باشد. در داخل کشور نیز مدل مدیریت راهبردی مینا، به عنوان مدلی ایرانی و بومی‌سازی شده در فرآیند مدیریت راهبردی، ضمن برخورداری از ویژگی‌های مثبتی نظیر جامعیت، نوآوری و کاربردی بودن، سعی در طراحی چهارچوبی دارد که در آن جایگاه پرکاربردترین رویکردها، ابزارها و تکنیک‌های مدیریتی و زمان صحیح به‌کارگیری آنها مشخص باشد [۱]. رفع نیازهای مذکور در این چهارچوب که با عنوان مدل راهی به تعالی مینا شناخته می‌شود، ضرورت انجام چنین پژوهشی را برای کشور ما دو چندان می‌نماید. این مقاله سعی دارد با نگاهی جامع، واضح و مشتمل بر نظر همه تلاش‌های صورت‌گرفته در زمینه مذکور و با دیدی فرآیندگرا روشی برای اولویت‌بندی و تعیین تقدم و تاخر فرآیندهای اصلی راهبردهای وظیفه‌ای و عناصر درون هر یک ارائه نماید و از این طریق به تکمیل فازهای نهایی مدل راهی به تعالی مینا کمک کرده باشد.

## ۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

در تحقیقات مربوط به اجرای راهبردها، سطوح سازمانی به پنج دسته تقسیم می‌گردند: سطح یکپارچه، سطح Strategic Business Unit (SBU)، سطح وظیفه‌ای، سطح عملیاتی و ترکیبی از سطوح مذکور. همچنین در سطح وظیفه‌ای اغلب به شش فرآیند بازاریابی، منابع انسانی، تولید، مالی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، تحقیق و توسعه، اشاره می‌گردد. فیلیپس از مؤسسان و اعضای EFQM برنامه بهبود وسیع شرکت به نام "BEST" (مزیت کسب‌وکار و تجارت با همکاری یکدیگر یا Business Excellence through Speed and Teamwork) تعریف نموده است [۳].

این برنامه از چندین ابزار تشکیل شده است و به‌طور بسیار گسترده‌ای در فرآیندهای تجارت به کار گرفته می‌شود. یکی از مهم‌ترین ابزار استفاده شده در برنامه BEST، ابزار مطالعه فرآیند (PST) می‌باشد که به شناسایی بلوغ فرآیندها کمک می‌کند. فیلیپس تصمیم به ایجاد بعضی

ابزارهای مطالعه فرآیند (PST) در دسترس از طریق EFQM و شبکه همکارانش گرفته است. ابزار مطالعه فرآیند مانند یک صافی بلوغ و کمال برای فرآیندها یا کارکردهای ویژه می‌باشد، به عبارت دیگر، زمان رسیدن به بلوغ یک فرآیند را اعلام می‌کند و علائم واضحی از اینکه چطور می‌توان رسیدن به سطوح بعدی بلوغ و کمال را بهبود داد، ارائه می‌دهد. هر فرآیند به تعدادی "عنصر" یا زیر فرآیند تقسیم می‌شود. ۱۰ تا ۱۵ عنصر در هر فرآیند PST وجود دارد، که برای هر کدام، یک مقیاس بلوغ تعیین شده است. ده سطح بلوغ، از پایه در مرحله ۱ شروع و در عملکرد در سطح جهانی در مرحله ۱۰ به حد اعلی می‌رسد. با تعیین وضعیت آنها نسبت به مقیاس‌های بلوغ برای هر کدام از عناصر، سازمان‌ها می‌توانند یک نمودار بلوغ برای فرآیند خاص تهیه کنند و به یک درون بینی در مراحل که آنها نیاز دارند تا در جهت سطح جهانی حرکت کنند، نائل شوند. این روش یک مبنا برای محک‌زنی (ارزیابی مقایسه‌ای یا بهینه‌کاوی) با دیگران در درون یا بیرون سازمان فراهم می‌کند. فیلیپس تاکنون این کار را برای شش حوزه متداول راهبردهای وظیفه‌ای انجام داده‌است. اگرچه فیلیپس در یکی از برنامه‌های بهبود وسیع شرکت خود، فرآیندهایی را تعریف و عناصر هر یک را بیان نموده است، اما تقدم و تأخری برای فرآیندها و عناصر آنها در نظر نمی‌گیرد. برای فرآیند نوظهور مدیریت پروژه، سرویس جهانی معماران و مهندسان فرآیندها (PA&E) در زمینه تعیین بهترین روش‌های PMO (Project Management Office) شش استاندارد را برای کنترل اهداف پروژه بیان نموده است [۶]، اما نگاهی فرآیندگرا به آن ندارد. کتاب نگرشی جامع بر مدیریت راهبردی تألیف دکتر علی احمدی و همکاران، انتشارات تولید دانش نیز به بیان تکنیک‌های تدوین راهبردهای وظیفه‌ای البته تنها در فرآیند بازاریابی می‌پردازد.

در نهایت می‌توان نتیجه گرفت تعداد کمی مطالعه روی راهبردهای وظیفه‌ای انجام شده و از این میان بیشتر به راهبردهای بازاریابی پرداخته شده است. سایر پنج فرآیند متداول راهبردهای وظیفه‌ای نیز کم و بیش مورد مطالعه بوده اما در جهت شناسایی فرآیندهای نوظهور، تعریف اهم فرآیندهای متداول و مشترک جهت تدوین راهبردهای وظیفه‌ای، تعیین پیش‌نیازها و پس‌نیازهای اولیه‌ای عناصر این فرآیندها و مواردی از این قبیل، در حال حاضر تحقیق جامعی در دست نیست.

**سؤال‌های تحقیق.** با نگاهی به اغلب مدل‌های مدیریت راهبردی داخل و خارج از کشور و به ویژه هنگام اجرای آنها در عمل، متوجه می‌شویم که در بخش تدوین راهبردها و برنامه‌های وظیفه‌ای به موضوع فرآیندها به‌طور کلی پرداخته شده و به ذکر چند نام کلی از فرآیندها اکتفا می‌شود. در واقع راهنمای واضحی که مشخص کند به کدام یک از فرآیندها و با چه ترتیبی

بایستی پرداخته شود، وجود ندارد. همچنین راهنمای واضحی که مشخص کند مهم‌ترین عناصر هر فرآیند چیست و پیش‌نیازی‌ها و پس‌نیازی‌های آنها را نسبت به هم بیان نماید، وجود ندارد. این مقاله سعی دارد با نگاهی جامع، واضح و مشتمل بر نظر همه تلاش‌های صورت‌گرفته در این زمینه و با دیدی فرآیندگرا روشی برای حل این مشکل ارائه نماید. گفتنی است رفع مشکلات مذکور نیازمند در نظر گرفتن پارامترهای بسیاری می‌باشد، اما با توجه به آنچه که در بخش پیشینه تحقیق اشاره گردید، یعنی عدم وجود منابع و انجام مطالعه جدی و دقیقاً مرتبط با این مشکلات، نتیجه این مقاله به‌عنوان اولین راهنمای واضح در این زمینه می‌تواند راهگشای باشد.

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

همان‌طور که گفته شد، این مقاله سعی دارد با نگاهی جامع، واضح و مشتمل بر نظر همه تلاش‌های صورت‌گرفته در زمینه مذکور و با دیدی فرآیندگرا روشی برای اولویت‌بندی و تعیین تقدم و تأخر فرآیندهای اصلی راهبردهای وظیفه‌ای و عناصر درون هر یک ارائه نماید. در این بخش مواردی از این تلاش‌های صورت‌گرفته که نیاز به واکاوی بیشتر آنها دیده شده، مورد بررسی قرار گرفته است. در واقع در بخش روش‌شناسی دو تحقیق که تنها تحقیقات در زمینه تعریف فرآیندها و عناصر جهت تدوین راهبردهای وظیفه‌ای هستند، مورد بررسی قرار گرفته است. در ادامه به ابزارهای مطالعه فرآیند فیلیپس پرداخته و فرآیندها و عناصر درون هر فرآیند، حاصل از این ابزارها را در جداولی می‌آوریم. سپس برای فرآیند مهم و نوظهور مدیریت پروژه، شش استاندارد که سرویس جهانی معماران و مهندسان فرآیندها (PA&E) برای کنترل اهداف پروژه پیشنهاد می‌کند، بررسی و فرآیندها و عناصر درون آن را در جداولی می‌آوریم.

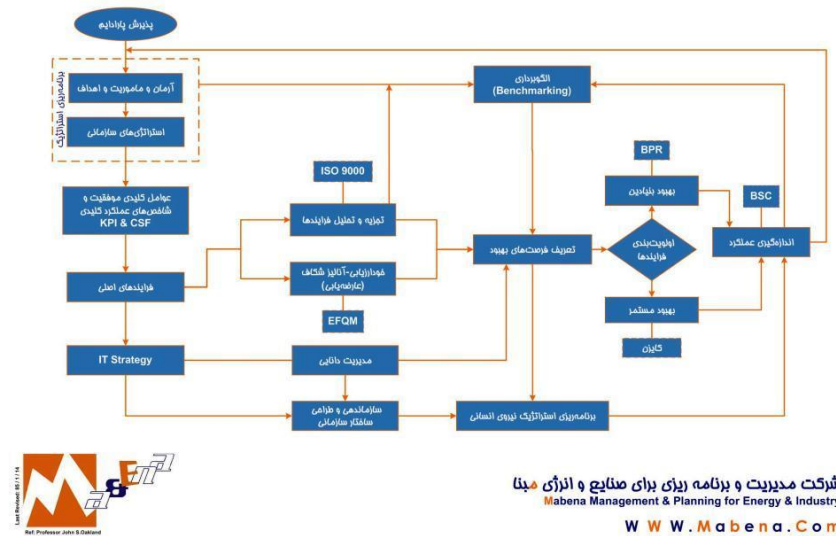
**مدل راهی به تعالی مبنا.** مدل مذکور براساس سال‌ها تجربیات پروفیسور جان اس اکلند در زمینه تحقیق و کار مشاوره در شرکت اکلند طراحی و تدوین گشته است و در واقع چارچوب یا برنامه‌کاری جهت دستیابی به تعالی سازمانی است. این مدل راهنمایی جامع جهت انتقال فلسفه "تعالی کسب‌وکار" به راهبرد کسب‌وکار موفقیت‌آمیز است. مدل حاوی بسیاری از تکنیک‌های مدیریتی است که طی سال‌های اخیر مورد استفاده قرار گرفته که در قالب یک چارچوبی که اجزای آن دارای تعامل سیستماتیک با یکدیگر هستند جای داده شده است. در هر دوره یک سری راهکارها و تکنیک‌هایی وارد عرصه مدیریت می‌شود که در برخی مواقع تعامل اینها با یکدیگر و اولویت‌شان باهم مشخص نیست. به‌عنوان مثال مباحثی که در این زمینه شنیده می‌شود می‌تواند شامل این موارد باشد:

"عمر مدیریت کیفیت جامع (TQM) به پایان رسیده و این بازمهندسی فرایندهای کسب‌وکار (BPR) است که ماندگار است!"؛ "ISO9000 بسیار پرهزینه و محدود است و شما باید به

خودارزیابی براساس مدل‌های تعالی اروپا یا جایزه کیفیت بالدريج بپردازید؛ "کنترل آماری فرایند (SPC)، تجزیه و تحلیل خطا و اثر آن (FMEA)، و الگوبرداری اینها مواردی هستند که باید استفاده شود؛ و موارد دیگری از قبیل فرهنگ سازمانی، کار تیمی، بهبود مستمر و غیره را با پیام‌های ارسالی از سمت دانشگاهیان، سیاستمداران و شرکت‌های مشاور در زمینه بهبود عملکرد ادغام نمائید تا آن وقت به گستردگی و پیچیدگی مبحث پی‌ببریم. در چنین حالتی جای تعجب نیست که سازمان‌ها دچار سردرگمی، آزردهی و عصبانیت شوند. لذا در این زمان بود که شرکت مشاوره اکلند براساس تجربیات چندین ساله خود اقدام به معرفی مدلی جامع در زمینه تعالی سازمانی نمود. مدلی که قابلیت شکل‌دهی و بخش‌بندی منطقی تمامی این موارد را که هر یک به تنهایی مبحثی مفید است را داشته باشد. مدل تعالی سازمانی فراگیر در صورتی که به صورت شایسته‌ای به کار گرفته شود و به طور کامل در کسب‌وکار ادغام شود، تمامی موارد ذکر شده را در برمی‌گیرد. درباره دامنه کاربرد مدل می‌توان گفت این مدل دارای نگرشی است که تمامی سازمان‌ها را در رسیدن به اهداف‌شان کمک می‌کند زیرا تعالی سازمانی پیرامون شناسایی، درک و مدیریت کارکنان و فرآیندهای بهبود تدوین شده است، مواردی که هر سازمانی به منظور دستیابی به اهدافش می‌باید به خوبی انجام دهد.

**Mabena The Road To Excellence Model**

**ساختار شماتیک مدل راهی به تعالی مینا**



شرکت مدیریت و برنامه‌ریزی برای صنایع و انرژی مینا  
 Mabena Management & Planning for Energy & Industry  
 W W . M a b e n a . C o m

شکل ۱. نقشه راهنما مدل راهی به‌سوی تعالی مینا

شرح اجمالی مدل راهی به تعالی مینا به‌عنوان مدل مفهومی تحقیق. مدل مذکور در واقع یک پارادایم جدید برای سازمان ما به شمار می‌رود در نتیجه اولین شرط استفاده از آن، پذیرش

پارادایم است که این پذیرش با نتایجی از قبیل رهبری، تعهد و فرهنگ سازمانی مناسب همراه است. مدل در ادامه با برنامه‌ریزی راهبردی به‌طور رسمی آغاز می‌شود که خروجی آن چشم‌انداز، اهداف، استراتژی و مأموریت است که باید کاملاً مورد تفکر، توافق و تقسیم کار قرار گیرد. مراحل بعدی مدل تعیین می‌کنند که آیا اهداف، تحقق یافته است یا خیر. برای همین منظور عوامل موفقیت کلیدی یا همان CSFها که اجزای اصلی تشکیل دهنده مأموریت می‌باشند باید شناسایی گردند. شاخص‌های عملکرد کلیدی یا همان KPIها معیارهای همراه CSFها که به ما می‌گویند آیا به سمت مأموریت حرکت می‌کنیم یا در جا می‌زنیم نیز باید شناسایی شوند.

با در اختیار داشتن CSFها و KPIها، سازمان باید اقدام به شناسایی فرایندهای اصلی خود نماید. در اینجا یک گلوگاه بالقوه برای اکثر سازمان‌ها وجود دارد زیرا اگر فرایندهای اصلی به درستی و به‌طور کامل شناسایی نشوند، آنگاه پیاده‌سازی مابقی مراحل مدل با دشواری صورت می‌گیرد. در صورتی که شناسایی فرایندهای اصلی به انجام رسد می‌توانیم با استفاده از ترسیم نقشه و فلوچارت اقدام به تجزیه و تحلیل فرایندها نماییم که با انجام این مرحله به یک شناخت و درک کامل از کسب‌وکار و فرصت‌های برای بهبود نائل می‌گردیم. در این مرحله برای مستند سازی فرایندها می‌توان از سیستم‌های مبتنی بر ISO9000 استفاده نمود.

در همین زمان از طریق خودارزیابی مبتنی بر مدل تعالی سازمانی (EFQM) یا مدل کیفیت بالدریج و همچنین الگوبرداری (Benchmarking) فرصت‌های بهبود بیشتری نسبت به سیستم‌های مبتنی بر ISO9000 را می‌توان شناسایی نمود. خروجی حاصل از این خودارزیابی‌ها و همچنین تجزیه و تحلیل فرایندها یک فهرست طولانی از فرصت‌های بهبود را فراهم می‌آورد. ولی با توجه به محدودیت منابعی که در هر سازمان وجود دارد و همچنین مأموریت‌های تعریف شده در آن، یکسری از فرصت‌های بهبود دارای میزان اثربخشی بیشتری در فرایندها برای رسیدن به مأموریت است که در این مرحله با استفاده از یک سری تکنیک‌های ساده اقدام به اولویت‌بندی فرصت‌های بهبود نموده و از بین آنها یک سری را انتخاب می‌کنیم. این فرایندهای قابل بهبود ممکن است جزو مواردی باشند که نیازمند به کارگیری بهبود مستمر هستند (فرایندهایی که به خوبی جاری هستند ولی امکان بهبود بیشتر آنها وجود دارد) و یا آنکه جزو فرایندهایی باشند که به صورت ضعیف جریان دارند مثلاً پیش‌بینی، آموزش و حتی مدیریت مالی که در این صورت نیاز به تجدیدنظر و بازمهندسی دارند و این زمانی است که BPR به کارگرفته می‌شود. با توجه به اولویت‌بندی صورت گرفته بسیاری از موارد، توسعه و آموزش کارکنان درگیر را در برمی‌گیرد. آنچه که برای تمامی فرایندها اتفاق خواهد افتاد ارزیابی عملکرد است که با استفاده از روش کارت امتیاز متوازن یا BSC انجام می‌شود و خروجی حاصل از آن به سمت فعالیت‌های الگوبرداری و برنامه‌ریزی راهبردی بازخورد داده می‌شود.

**ابزارهای مطالعه فرآیند فیلیپس.** فیلیپس از مؤسسان و اعضای EFQM برنامه بهبود وسیع شرکت به نام "BEST" (مزیت کسب‌وکار و تجارت با همکاری یکدیگر یا Business Excellence through Speed and Teamwork) تعریف نموده است. این برنامه از چندین ابزار تشکیل شده است و به‌طور گسترده‌ای در فرآیندهای تجارت به کار گرفته می‌شود. یکی از مهم‌ترین ابزارهای استفاده شده در برنامه BEST، ابزار مطالعه فرآیند (PST) Process Study Tool می‌باشد که به شناسایی بلوغ فرآیندها کمک می‌کند. فیلیپس تصمیم به ایجاد بعضی ابزارهای مطالعه فرآیند در دسترس از طریق EFQM و شبکه همکارانش گرفته است. ابزار مطالعه فرآیند مانند یک صافی بلوغ و کمال برای فرآیندها یا کارکردهای ویژه می‌باشد، به عبارت دیگر، زمان رسیدن به بلوغ یک فرآیند را اعلام می‌کند و علائم واضحی از اینکه چطور می‌توان رسیدن به سطوح بعدی بلوغ و کمال را بهبود داد، ارائه می‌دهد. هر فرآیند یا فرآیند به تعدادی عنصر یا زیر فرآیند تقسیم می‌شود. ۱۰ تا ۱۵ عنصر در هر فرآیند یا فرآیند وجود داشته که برای هر کدام یک مقیاس بلوغ تعیین شده است. ده سطح بلوغ، از پایه در مرحله ۱ شروع و در عملکرد در سطح جهانی در مرحله ۱۰ به حد اعلی می‌رسد. با تعیین وضعیت آنها نسبت به مقیاس‌های بلوغ برای هر کدام از عناصر، سازمان‌ها می‌توانند یک نمایه بلوغ برای فرآیند خاص تهیه کنند و به یک درون‌بینی در مراحل حرکت به سوی سطح جهانی، نائل شوند. این روش یک مبنای ارزیابی و محک‌زنی با دیگران در درون یا بیرون سازمان فراهم می‌کند [۳].

فیلیپس تاکنون این کار را برای شش فرآیند متداول استراتژی‌های وظیفه‌ای انجام داده است که در جدول ۱ به‌طور خلاصه بیان می‌گردد.

جدول ۱. فرآیندها و عناصر آن‌ها در مدل ارائه شده فیلیپس

عناصر فرآیند مدیریت منابع انسانی	عناصر فرآیند مدیریت تولید	عناصر فرآیند مدیریت خرید	عناصر فرآیند مدیریت زنجیره تامین	عناصر فرآیند مالی	عناصر فرآیند بازاریابی
فرآیند استراتژی منابع انسانی	برنامه‌های کنترل	درون‌سپاری و برون‌سپاری	پیکربندی زنجیره تامین	حساب‌های پرداختی	استراتژی بازاریابی
قابلیت توسعه سازمانی	روش‌ها	گسترش استراتژی کالا (برای اهداف کوتاه و بلندمدت)	برنامه زنجیره تامین (بالانس تقاضا با زنجیره)	حساب‌های دریافتی	برنامه‌ریزی بازاریابی
استخدام	کیفیت مواد عرضه شده	پهنه‌سازی و مدیریت مبتنی بر تامین	برنامه منبع‌یابی (جایگزینی احتیاجات مواد)	حسابداری بین شرکتی	بصیرت بازار
توسعه کارمندان	سیستم اندازه‌گیری	مشارکت تامین‌کننده	اجرای منبع	دارائی‌های ثابت مشهود	توانایی افراد و رهبری بازاریابی
مدیریت استعدادهای	کنترل فرآیند	یکپارچه‌سازی عرضه‌کننده در فرآیند تولید محصول	برنامه ساخت (تخصیص مواد و ظرفیت)	حساب کل و بستن	اجرای موقعیت برند
مدیریت عملکرد	واکنش به مشکلات	یکپارچه‌سازی عرضه‌کننده در فرآیند صدور سفارش	اجرای ساخت	گزارش‌دهی	مدیریت سبد کالا
پاداش و قدرشناسی	حمل و نقل و بسته‌بندی	مدیریت کیفیت و گسترش تامین‌کنندگان	برنامه تحویل	حسابداری هزینه‌ها	ارتباطات
سلامت و امنیت	بهبود مستمر	مدیریت هزینه استراتژیک	اجرای تحویل	مدیریت ارزش	قیمت‌گذاری
روابط داخلی و خارجی	مدیریت میان‌مرزی	استراتژی‌ها و برنامه‌های خرید	محک و اندازه‌گیری کارایی	کنترل موجودی	استراتژی کانال توزیع فروش
مدیریت داده‌ها و سیستم‌های منابع انسانی	از کار افتادگی و تعمیرات و نگهداری پیشگیرانه	استراتژی‌های تیم‌سازی و سازمان خرید	مدیریت مزیت‌ها	برنامه‌ریزی عملیاتی و پشتیبانی	معرفی بازار
		جهانی‌سازی		توانایی افراد و مزایای مالی	مدیریت حساب‌ها
		اندازه‌گیری تامین‌کننده‌ها			اجرای فروش
		فناوری اطلاعات و سیستم اطلاعات			
		مدیریت منابع انسانی خرید			

**تعیین عناصری برای فرآیند مدیریت پروژه.** در این بخش می‌خواهیم فرآیند مدیریت پروژه را که از فرآیندهای نوظهور و اساسی در تدوین راهبردهای وظیفه‌ای سازمان می‌باشد، همانند فرآیندهایی که در ابزارهای مطالعه فرآیند فیلیپس دیده شد بررسی نماییم. سرویس جهانی معماران و مهندسان فرآیندها (PA&E) نسبت به سایر منابع موجود، با نگاهی نزدیک‌تر به آنچه مدنظر این مقاله است، به این موضوع پرداخته‌است. سرویس جهانی معماران و مهندسان فرآیندها در زمینه تعیین بهترین روش‌های (PMO) Project Management Office شش استاندارد را برای کنترل اهداف پروژه پیشنهاد می‌کند، که در ادامه به توضیح مختصر هر یک می‌پردازیم.

مالکیت فرآیند: تعیین یک مالک برای هر یک از فرآیندهای مدیریت پروژه به گونه‌ای که مسئولیت‌پذیری فرآیند به وضوح مشخص باشد.



تکرارپذیری فرآیند: فرآیندهای مدیریت پروژه در سازمان تعریف شده و نتایج این فرآیندها یکپارچه و سازگار باشد.

وضوح اهداف و نتایج: برای اجرایی شدن صحیح و مؤثر هر یک از فرآیندهای مدیریت پروژه اهداف و نتایج آن به صورت شفاف معین گردد.

وضوح نقش‌ها و فعالیت‌ها تخصیص یافته: تعریف نقش‌ها، فعالیت‌ها و مسئولیت‌های واضح هر یک از فرآیندهای مدیریت پروژه که بهره‌وری در اجرا را تضمین نماید.

ارزیابی کارایی فرآیند: اندازه‌گیری بهره‌وری هر یک از فرآیندهای مدیریت پروژه بر اساس اهداف و نتایجی که برای آن در نظر گرفته شده است.

سیاست‌ها، برنامه‌ها و روش‌های مورد توافق: مستندسازی، مرور، توافق و اطلاع همه بخش‌ها و سرمایه‌گذاران پروژه از دستورالعمل‌های سیاست‌ها، برنامه‌ها و روش‌هایی که هر یک از فرآیندهای مدیریت پروژه را پیش می‌برد.

موارد فوق را به‌طور خلاصه در جدول زیر آورده و در بخش‌های بعدی عناوین زیر را برای اشاره به آنها به کار خواهیم برد. گفتنی است در نام‌گذاری شش مورد مذکور سعی شده تا از ادبیات به کار رفته در ابزارهای مطالعه فرآیند فیلپس استفاده شود.

جدول ۲. عناصر فرآیند مدیریت پروژه

عناصر فرآیند مدیریت پروژه
راهبرد مدیریت پروژه
وضوح اهداف و نتایج
تکرارپذیری و یکپارچگی
مسئولیت و مالکیت
وضوح نقش‌ها و فعالیت‌ها
ارزیابی کارایی فرآیندها

#### ۴. تحلیل یافته‌ها

در بخش‌های گذشته یافتیم که از همه منابع موجود تنها دو منبع به تعریف دقیق فرآیندها و بررسی عناصر آنها، البته بدون هیچ‌گونه اولویت‌بندی، پرداخته‌اند. همچنین هفت فرآیند اصلی منابع مذکور و عناصر هر یک از آنها تحت جداولی در بخش روش‌شناسی آمد. حال که ماهیت این فرآیندها و عناصر آنها برای ما روشن گردیده است، می‌توان آنها را به‌عنوان فرآیندهای اصلی، اما بدون اولویت‌بندی در نظر گرفت. در این بخش سعی شده مشکل عدم اولویت‌بندی و تقدم و تأخر فرآیندهای اصلی و عناصر آنها مرتفع گردد. در ادامه این اولویت‌بندی ابتدا برای فرآیندها و سپس برای عناصر موجود در هر فرآیند انجام خواهد شد.

**اولویت‌بندی و تعیین تقدم و تأخر فرآیندها.** در این بخش جهت تعیین تقدم و تأخر و یا یک ترتیب کلی برای فرآیندها، به بررسی مدل راهی به تعالی مینا با رویکرد ارتباطات فرآیندهای تخصصی پرداختیم [۲]. با در نظر گرفتن ورودی‌ها و خروجی‌های مدل راهی به تعالی با رویکرد ارتباطات فرآیندهای تخصصی می‌توان فرآیندهای کلی مطرح‌شده را از لحاظ پیش‌نیازی و پس‌نیازی آنها نسبت به یکدیگر مقایسه نمود. در این مرحله تنها به تعداد ورودی‌ها و خروجی‌های هر فرآیند به سایر فرآیندها پرداخته شده است.

لازم به ذکر است فرآیندهای مطرح شده در مدل راهی به تعالی مینا با رویکرد ارتباطات فرآیندهای تخصصی، دقیقاً فرآیندهای اصلی ما نبوده و تنها در چهار فرآیند زیر با فرآیندهای اصلی ما مشترک است:

مدیریت منابع انسانی

مدیریت زنجیره تأمین

مالی

بازاریابی

بنابراین در گام اول، همه فرآیندهای موجود در مدل راهی به تعالی مینا با رویکرد ارتباطات فرآیندهای تخصصی را با رویکردی که در ادامه خواهد آمد بررسی می‌نماییم. در گام دوم، فرآیندهایی از این مدل که جزو فرآیندهای اصلی ما نیستند (فناوری، فناوری اطلاعات، عملیات) کنار گذاشته و تنها برای چهار فرآیند مشترک تقدم و تأخر را به دست می‌آوریم. در گام سوم، سه فرآیند از فرآیندهای اصلی ما را که در این مدل نیستند (مدیریت فرآیند تولید، مدیریت خرید، مدیریت پروژه) با شناختی که از ماهیت و عناصر آنها در بخش قبل به دست آورده‌ایم، در تقدم و تأخرها منظور و اولویت‌بندی کلی فرآیندها را مشخص می‌نماییم.

گام اول: در این گام همه فرآیندهای موجود در مدل راهی به تعالی مینا با رویکرد ارتباطات فرآیندهای تخصصی را بررسی می‌نماییم.

در صورتی که فرآیندهایی که نیاز به ورودی کمتر دارند زودتر در دست اقدام قرار دهیم، خواهیم داشت:

جدول ۳. الویت‌بندی فرآیندها بر اساس کمترین ورودی

فناوری	۱۴
مدیریت زنجیره تأمین	۱۶
مالی	۱۷
مدیریت منابع انسانی	۱۷
بازاریابی	۱۸
فناوری اطلاعات	۱۹
عملیات	۲۰

در صورتی که فرآیندهایی که خروجی‌های بیشتر دارند زودتر در دست اقدام قرار دهیم، خواهیم داشت:

جدول ۴. الویت‌بندی فرآیندها بر اساس بیشترین خروجی

فرآیند	تعداد خروجی
مدیریت منابع انسانی	۱۸
بازاریابی	۱۸
عملیات	۱۸
مالی	۱۵
مدیریت زنجیره تأمین	۱۵
فناوری	۱۵
فناوری اطلاعات	۱۵

برای تحلیل ساده‌تر نتایج حاصل از جداول ۹ و ۱۰، می‌توان فرآیندهایی که نیاز به ورودی کمتری از سایر فرآیندها برای اجرا داشته و خروجی‌های بیشتری را برای سایر فرآیندها تولید می‌نمایند، زودتر در دست اقدام قرار داد؛ در این صورت خواهیم داشت:

جدول ۵. اولویت‌بندی فرآیندها بر اساس بیشترین خروجی و کمترین ورودی

فرآیند	تعداد ورودی	تعداد خروجی	خروجی منهای ورودی
مدیریت منابع انسانی	۱۴	۱۵	۱
فناوری	۱۷	۱۸	۱
بازاریابی	۱۸	۱۸	۰
مدیریت زنجیره تأمین	۱۶	۱۵	-۱
مالی	۱۷	۱۵	-۲
عملیات	۲۰	۱۸	-۲
فناوری اطلاعات	۱۹	۱۵	-۴

گام دوم: در این گام چهار فرآیند مشترک میان فرآیندهای اصلی ما و فرآیندهای مدل راهی به تعالی مبنا با رویکرد ارتباطات فرآیندهای تخصصی را بررسی می‌نماییم. جدول زیر نشان‌دهنده میزان ورودی‌ها از هر فرآیند به فرآیندهای دیگر بوده و بر خلاف جدول ۱۰ تنها چهار فرآیند مشترک را در محاسبات لحاظ می‌نماید. با مشاهده ردیف و ستون مجموع، می‌توان نتیجه گرفت که دو فرآیند مدیریت منابع انسانی و مدیریت زنجیره تأمین در اولویت اول و فرآیندهای مالی و بازاریابی به ترتیب در اولویت‌های بعدی قرار می‌گیرند.

جدول ۶. میزان ورودی‌ها از هر فرآیند به فرآیندهای دیگر

از / به	مدیریت منابع انسانی	بازاریابی	مدیریت زنجیره تأمین	مالی	مجموع
مدیریت منابع انسانی	۳	۲	۲	۲	۷
بازاریابی	۲	۳	۱	۰	۶
مدیریت زنجیره تأمین	۳	۲	۲	۰	۷
مالی	۱	۳	۳	۰	۷
مجموع	۶	۸	۶	۷	

گام سوم: در این گام سه فرآیند از فرآیندهای اصلی ما که در این مدل نیستند (مدیریت فرآیند تولید، مدیریت خرید، مدیریت پروژه) را با شناختی که از ماهیت و عناصر آنها در بخش روش‌شناسی به دست آورده‌ایم، در تقدم و تأخرها منظور و اولویت‌بندی کلی فرآیندها را مشخص می‌نماییم. فرآیند مدیریت پروژه با توجه به ماهیت آن به عنوان فرآیند اول در نظر گرفته می‌شود. همچنین فرآیندهای مدیریت فرآیند تولید و مدیریت خرید با توجه به عناصر آنها به عنوان پیش‌نیاز فرآیند مدیریت زنجیره تأمین در نظر گرفته می‌شوند. بنابراین ترتیب فرآیندهای اصلی ما به این صورت خواهد بود:

۱. فرآیند مدیریت پروژه
۲. فرآیند مدیریت منابع انسانی
۳. فرآیند مدیریت فرآیند تولید
۴. فرآیند مدیریت خرید
۵. فرآیند مدیریت زنجیره تأمین
۶. فرآیند مالی
۷. فرآیند بازاریابی

**اولویت‌بندی و تعیین تقدم و تاخر عناصر موجود در هر یک از فرآیندها.** در این بخش پیش‌نیازی‌ها و پس‌نیازی‌های معنادار میان عناصر هر فرآیند صرفاً درون هر فرآیند در قالب جداولی آورده شده است. این پیش‌نیازی‌ها و پس‌نیازی‌ها، با مطالعه ماهیت عناصر و شناخت سطوح بلوغ موجود برای آنها، در نگاهی جامع به همه منابع مربوطه [۴،۵،۷،۸] تعیین گردیده است. در واقع این مقاله پیش‌نیازی‌ها و پس‌نیازی‌هایی را که در فرآیندهای گفته‌شده بدیهی به نظر می‌رسند، تعیین نموده و هر سازمان پس از بررسی‌های کمیته اجرایی می‌تواند مراتبی دیگر از این پیش‌نیازی‌ها و پس‌نیازی‌ها متناسب با نیازهای خود در نظر گیرد. لازم به ذکر است کدهای موجود در این جداول نشان‌دهنده عناصر در بخش بعدی مقاله می‌باشد.

جدول ۷. پیش‌نیازی‌ها و پس‌نیازی‌های معنادار میان عناصر فرآیند مدیریت پروژه

شماره درون فرآیند	عناصر فرآیند مدیریت پروژه	پیش‌نیاز درون فرآیند	کد
۱	راهبرد مدیریت پروژه		A1
۲	وضوح اهداف و نتایج	۱	A2
۳	تکرارپذیری و یکپارچگی	۲	A3
۴	مسئولیت و مالکیت	۲	A4
۵	وضوح نقش‌ها و فعالیت‌ها	۴	A5
۶	ارزیابی کارایی فرآیندها	۴-۵	A6

جدول ۸. پیش‌نیازی‌ها و پس‌نیازی‌های معنادار میان عناصر فرآیند مدیریت منابع انسانی

شماره درون فرآیند	عناصر فرآیند مدیریت منابع انسانی	پیش‌نیاز درون فرآیند	کد
۱	راهبرد منابع انسانی		B1
۲	قابلیت توسعه سازمانی	۱	B2
۳	استخدام	۲	B3
۴	توسعه کارمندان	۳	B4
۵	مدیریت استعدادها	۶	B5
۶	مدیریت عملکرد	۱	B6
۷	پاداش و قدرشناسی	۶	B7
۸	سلامت و امنیت	۱	B8
۹	روابط داخلی و خارجی	۱	B9
۱۰	مدیریت داده‌ها و سیستم‌های منابع انسانی	۱	B10

جدول ۹. پیش‌نیازی‌ها و پس‌نیازی‌های معنادار میان عناصر فرآیند مدیریت فرآیند تولید

شماره درون فرآیند	عناصر فرآیند مدیریت فرآیند تولید	پیش‌نیاز درون فرآیند	کد
۱	برنامه‌های کنترل		C1
۲	روش‌ها	۱	C2
۳	کیفیت مواد عرضه‌شده	۱	C3
۴	سیستم اندازه‌گیری	۱	C4
۵	کنترل فرآیند	۴	C5
۶	واکنش به مشکلات	۵	C6
۷	حمل و نقل و بسته‌بندی	۱	C7
۸	بهبود مستمر	۶	C8
۹	مدیریت میان‌مرزی	۶	C9
۱۰	از کار افتادگی و تعمیرات و نگهداری پیشگیرانه	۶	C10

جدول ۱۰. پیش‌نیازی‌ها و پس‌نیازی‌های معنادار میان عناصر فرآیند مدیریت خرید

شماره درون فرآیند	عناصر فرآیند مدیریت خرید	پیش‌نیاز درون فرآیند	کد
۱	درون‌سپاری و برون‌سپاری		D1
۲	گسترش راهبردی کالا (برای اهداف کوتاه و بلندمدت)	۱	D2
۳	بهبودسازی و مدیریت مبتنی بر تامین	۲-۱۲	D3
۴	مشارکت تامین‌کننده	۳	D4
۵	یکپارچه‌سازی عرضه‌کننده در فرآیند تولید محصول	۴	D5
۶	یکپارچه‌سازی عرضه‌کننده در فرآیند صدور سفارش	۵	D6
۷	مدیریت کیفیت و گسترش تامین‌کنندگان	۶	D7
۸	مدیریت هزینه راهبردی	۷	D8
۹	راهبردها و برنامه‌های خرید	۱۲	D9
۱۰	راهبردهای تیم‌سازی و سازماندهی خرید	۱۲	D10
۱۱	جهانی‌سازی	۸-۹-۱۰-۱۳-۱۴	D11
۱۲	اندازه‌گیری تامین‌کننده‌ها		D12
۱۳	فناوری اطلاعات و سیستم اطلاعات		D13
۱۴	مدیریت منابع انسانی خرید		D14

جدول ۱۱. پیش‌نیازی‌ها و پس‌نیازی‌های معنادار میان عناصر فرآیند مدیریت زنجیره تأمین

شماره درون فرآیند	عناصر فرآیند مدیریت زنجیره تأمین	پیش‌نیاز درون فرآیند	کد
۱	پیکرندگی زنجیره تأمین		E1
۲	برنامه زنجیره تأمین (بالانس تقاضا با زنجیره)	۱	E2
۳	برنامه منبع (جایگزینی احتیاجات مواد)	۲	E3
۴	اجرای منبع	۳	E4
۵	برنامه ساخت (تخصیص مواد و ظرفیت)	۲	E5
۶	اجرای ساخت	۵	E6
۷	برنامه تحویل	۲	E7
۸	اجرای تحویل	۷	E8
۹	محک و اندازه‌گیری کارایی	۴-۶-۸	E9
۱۰	مدیریت مزیت‌ها	۹	E10

جدول ۱۲. پیش‌نیازی‌ها و پس‌نیازی‌های معنادار میان عناصر فرآیند مالی

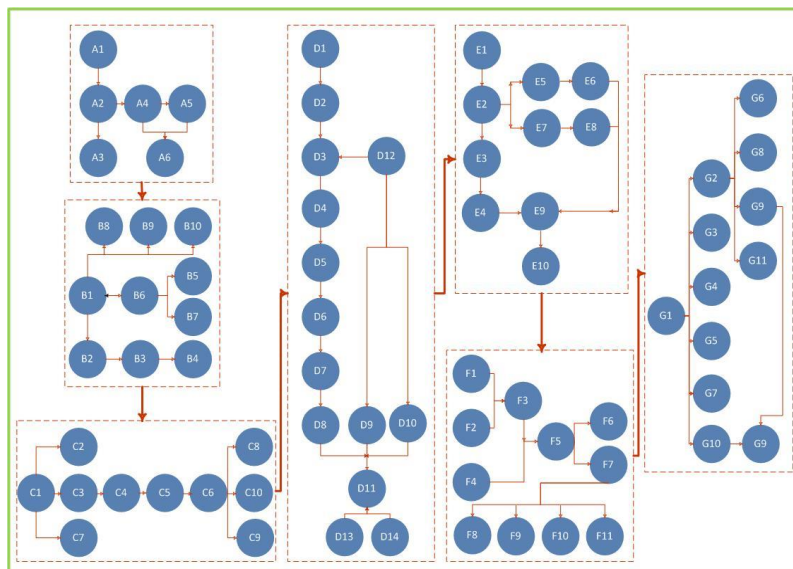
شماره درون فرآیند	عناصر فرآیند مالی	پیش‌نیاز درون فرآیند	کد
۱	حساب‌های پرداختی		F1
۲	حساب‌های دریافتی		F2
۳	حسابداری میان شرکتی	۱-۲	F3
۴	دارایی‌های ثابت مشهود		F4
۵	حساب کل و بستن	۳-۴	F5
۶	گزارش‌دهی	۵	F6
۷	حسابداری هزینه‌ها	۵	F7
۸	مدیریت ارز	۷	F8
۹	کنترل موجودی	۷	F9
۱۰	برنامه‌ریزی عملیاتی و پشتیبانی	۷	F10
۱۱	توانایی افراد و مزایای مالی	۷	F11

جدول ۱۳. پیش‌نیازی‌ها و پس‌نیازی‌های معنادار میان عناصر فرآیند بازاریابی

شماره درون فرآیند	عناصر فرآیند بازاریابی	پیش‌نیاز درون فرآیند	کد
۱	راهبرد بازاریابی		G1
۲	برنامه‌ریزی بازاریابی	۱	G2
۳	بصیرت بازار	۱	G3
۴	توانایی افراد و رهبری بازاریابی	۱	G4
۵	اجرای موقعیت برند	۱	G5
۶	مدیریت سبد کالا	۲	G6
۷	ارتباطات	۱	G7
۸	قیمت‌گذاری	۲	G8
۹	راهبرد کانال توزیع/فروش	۲	G9
۱۰	معرفی بازار	۱	G10
۱۱	مدیریت حساب‌ها	۲	G11
۱۲	اجرای فروش	۹-۱۰	G12

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

همان‌طور که در بخش پیشینه تحقیق گفته شد، تنها اندکی از منابع موجود در زمینه راهبردهای وظیفه‌ای، فرآیندهایی را تعریف و عناصر هر یک را بیان نموده‌اند، اما تقدم و تأخری برای فرآیندها و عناصر آنها در نظر نمی‌گیرد و یا برای فرآیندهایی مهم و بسترساز همچون مدیریت پروژه، استانداردهایی را تعیین می‌کنند اما نگاهی فرآیندگرا به آن ندارند. این مقاله برای عملیاتی‌تر نمودن فرآیندهای پیشنهادشده در منابع و تکمیل مدل راهی به تعالی مینماید، ابتدا اهم فرآیندهای متداول و مشترک جهت تدوین راهبردهای وظیفه‌ای را تعریف. سپس برای عناصر فرآیندهای مذکور، پیش‌نیازها و پس‌نیازهای اولیه‌ای در نظر گرفته و در آخر نمای کلی از تقدم و تأخر فرآیندها و عناصر آنها ارائه می‌نماید که در شکل ۲ ارائه گردیده‌است. لازم به ذکر است کدهای موجود در این شکل، مطابق جداول بخش اولویت‌بندی و تعیین تقدم و تأخر عناصر موجود در هر یک از فرآیندها از مقاله می‌باشد. از جمله محدودیت‌های پژوهش می‌توان به این نکته اشاره نمود که پیش‌نیازها و پس‌نیازها، در فرآیندها با در نظر گرفتن ورودی‌ها و خروجی‌های مدل راهی به تعالی با رویکرد ارتباطات فرآیندهای تخصصی و در عناصر فرآیندها با مطالعه ماهیت عناصر و شناخت سطوح بلوغ موجود برای آنها تعیین گردیده‌است. در واقع هر سازمان پس از بررسی‌های کمیته اجرایی می‌تواند مراتبی دیگر از این پیش‌نیازها و پس‌نیازها متناسب با نیازهای خود در نظر گیرد که این امر می‌تواند به عنوان پیشنهاد برای محققان آینده مطرح گردد.



شکل ۲. نمای کلی از تقدم و تأخر فرآیندها و عناصر آنها



## منابع

۱. سیروس، کاوه محمد (۱۳۸۷). *مدل مدیریت/استراتژیک مبنا*.
۲. شرکت مدیریت و برنامه‌ریزی برای صنایع و انرژی مبنا، توسعه مدل راهی به تعالی مبنا با رویکرد ارتباطات فرآیندهای تخصصی.
3. EFQM – Philips (2004, Nov). a guide to using and applying PSTs.
4. Michael Rohloff. an approach to assess the implementation of business process management in enterprises. University of Potsdam
5. Ahern, D. Clouse, A. & Turner, R. (2004). CMMI distilled: A practical introduction to integrated process improvement.
6. T.K. Gaughan. (2010). The Project Management Office (PMO) Best Practices and Processes.
7. Monique Aubry. Brian Hobbs. & Denis Thuillier. (2007). A new framework for understanding organizational project management through the PMO.
8. Gaddie S. & Charter M. Enterprise project management: A seven step process for connecting business planning to project delivery.