



## سخن آغازین

### مجتبی ملازم الحسینی

#### [مدیر کل تشکیلات و بهبود روش‌ها]

امروزه سازمان‌ها به‌منزله نهادهای اجتماعی که متأثر از تحولات سریع هستند، دچار پیچیدگی‌های روزافزونی در سیستم‌ها و تعامل‌های خویش شده‌اند؛ لذا برای همراهی یا رهبری در عصر تحول و دگرگونی نیازمند برنامه‌ریزی‌های جامع و بازنگری بنیادین در فرایندها و ساختارهای خود هستند.

با تدقیق و ترسیم یک دورنمای صحیح و مطالعه ادبیات و پیشینه موضوع در بهبود روش‌ها و فرایندها مشاهده می‌شود که سازمان‌ها به‌منظور تحقق اهداف متعالی بوجود می‌آیند اما با گذشت زمان و بزرگ شدن و البته به‌روز نشدن فرایندها و ساختارها از مسیر تحقق اهداف عالی‌تر خویش دور می‌شوند و یا سرعت نیل به آن‌ها کم می‌شود، بنابراین نیاز به بازنگری در ساختارها و فرایندها به‌طور مستمر و با برنامه مدون، امری ضروری به نظر می‌رسد که خود مقدمه تحول سازمانی است.

در این مسیر بازنگری و اصلاح ساختار سازمانی، فرآیندی برنامه‌ریزی‌شده و اصولی است که با در نظر داشتن چشم‌اندازها، اهداف و راهبردها در نهایت می‌تواند افزایش اثربخشی و کارایی سازمان را در بر داشته باشد؛ آنچه در این مجرا بیشتر به چشم می‌آید و منظور نظر نگارنده است همخوانی متقابل ساختار و فرآیند است که از طریق اتخاذ رویکردی راهبردی و بلندمدت با شفاف‌سازی، تدقیق و تصریح وظایف و نیز حذف دوباره‌کاری‌ها و لحاظ نمودن اولویت‌ها، بهبود کل سیستم را سبب می‌شود به‌گونه‌ای که ساختار سازمانی در آن بهبودیافته و کارکرد آن بهتر شود.

از طرفی به‌منظور نیل به اهداف تحول سازمانی نظیر توانمندسازی، ارتقای اثربخشی و چابک سازی در نظام مدیریت شهری، لازم است تجارب پیشین را مد نظر قرار داد. در تحقیقات و پژوهش‌هایی که اخیراً صورت گرفته و نیز بانگ‌های اجمالی به برنامه‌های استراتژیک سازمان‌ها می‌توان دریافت که پس از ابلاغ و در فاز پیاده سازی و اجرا؛ بسیاری از استراتژی‌ها به‌طور کامل محقق نمی‌شوند و این در حالی است که با پایش شاخص‌های کمی و کیفی می‌توان مشاهده نمود که استراتژی‌های مزبور از درون مایه و چارچوب رویه‌ای خوبی برخوردارند اما در مرحله اجرا با مشکل مواجه می‌شوند؛ که خود نشان‌دهنده شکاف زیاد میان دو قالب «راهبردی» و «عملیاتی» طرح‌هاست و لذا جا دارد نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها در تدوین درختواره اهداف و اقدامات مد نظر تهیه‌کنندگان قرار گیرد. لذا از اینجاست که اهمیت و ضرورت نگاه علمی به فرایندها مشخص می‌گردد، رویکردی که در آن سیاستگذاران، برنامه‌ریزان و مدیران با لحاظ پویایی‌های محیطی



# بهبود روش‌ها

شماره دوم مهر ۱۳۹۵ اداره کل تشکیلات و بهبود روش‌ها

## آنچه در این شماره خواهید خواند:

### گفت‌وگو

مصاحبه با جناب آقای دکتر مصطفوی

در این قسمت بخشی از دیدگاه‌های جناب آقای دکتر مصطفوی در خصوص بهبود فرایندها و تاثیرات در مجموعه بزرگ شهرداری تهران آورده شده است در همین خصوص ایشان به موضوع بهبود فرایندهای سازمانی و مقوله ارزش‌ها اشاره داشته‌اند و تاکید کردند که بهبود فرایندها می‌بایست به ارزش تبدیل شود. بهبود فرایندها محور اصلی بهبود مستمر در شهرداری تهران است. [صفحه ۲]

### اخبار

**اخبار داخلی:** ایجاد سیستم گردش و کنترل صورت وضعیت و اسناد مالی در سطح شهرداری منطقه ۱۱ با رویکرد بهبود روش‌ها، صورت پذیرفت

**اخبار خارجی:** نهاد برنامه ریزی کشور برای چهارمین بار در طی ۱۷ سال گذشته دچار تغییرات اساسی شد [صفحه ۳]

### بیشتر بدانیم

**تدوین راهبرد از نگاه مینتزرگ:** مینتزرگ در کتاب سفر راهبرد، جنبه‌های مختلف تدوین راهبرد را بر می‌شمارد و محقق را از توجه صرف به یک جنبه خاص بر حذر می‌دارد و با یادآوری داستان فیصل و درک مردم در تاریکی، عنوان می‌کند که تدوین راهبرد صرفاً با توجه به یک جنبه از فرایند آن تحقق نمی‌یابد و مستلزم توجه و درک تمامیت موضوع راهبرد است. [صفحه ۷]

### گزارش

پس از تدوین یک روش اجرایی و مدل بهبود، کار با اولویت حوزه‌های مالی و اقتصاد شهری، و معماری و شهرسازی کلید خورد. دلیل اولویت قرار دادن این حوزه‌ها، حساسیت بیشتر و دربرگیری افزون‌تری آن‌ها در نفعان بیرونی و شهروندان و بالطبع اهمیت آن برای مدیریت ارشد سازمان بوده است.

### آشنایی با کتاب

#### هشت خوان تحول

مهمترین یافته این کتاب این است که «عامل اصلی تحول نه استراتژی است، نه ساختار، نه فرهنگ و نه سیستم، این عوامل و البته مانند آنها مهم هستند، اما در همه حال سخن اصلی دگرگونی رفتار انسان‌هاست. تحول زمانی با کامیابی همراه می‌گردد که احساسات انسان در کانون توجه باشد» [صفحه ۵]

### آشنایی با نرم‌افزار

ر عصر فناوری اطلاعات و ارتباطات که چند دهه از عمر آن سپری گشته است، تحولاتی وسیع در زمینه بکارگیری سیستم‌های اطلاعاتی و سازمان‌دهی فعالیتهای بنگاههای اقتصادی با استفاده از IT رخ داده است. موسسات تجاری و اقتصادی در عرصه رقابت و سودآوری، از یک سو با ارائه خدمات و محصولات با کیفیت مطلوب، ارایه به موقع کالا و خدمات، پشتیبانی مداوم و مؤثر و از سوی دیگر با تطبیق فرایندهای عملیاتی و رویه‌های سازمان با «نیازهای مشتری و تغییرات سریع و رو به رشد بازار» می‌توانند موفقیت خود را تضمین نمایند. [صفحه ۸]

### مقاله

#### رهبری تغییر در پروژه‌های بهبود فرایندهای سازمانی

اگر مدیریت ارشد سازمان بخواهد که اثربخشی پروژه‌های بازطراحی/بهبود فرایندهای سازمانی از تهیه اسناد و گزارشات و آرشو آن‌ها در کتابخانه‌های مدیران و کارشناسان فراتر رود، به یقین باید در صدد پیاده‌سازی و جاری‌سازی آن‌ها در سازمان باشد. [صفحه ۶]

### مشارکت

مسابقه [صفحه ۶]

فراخوان طراحی جلد [صفحه ۹]

ادامه «سخن آغازین» از صفحه اول

و تغییرات مداوم عوامل داخلی و خارجی می توانند ریشه‌های بروز فاصله میان استراتژی و عمل را بدست آورند.

در این جا یک پاسخ مناسب شاید در نگاه فرآیندی به استراتژی‌ها نهفته باشد، درست همان جایی که فرآیندها به ابزاری مطلوب برای تحقق استراتژی‌ها بدل می شوند و فقدان انطباق پذیری و اختلاف میان فرآیندها و ساختارها تا حد زیادی به عنوان چالش عمده در عدم توفیق استراتژی‌ها به شمار می آید.

در گفتن مدیریت و برنامه ریزی و در سطح تحول ساختار، به وضوح مشخص می شود که توسعه انسانی و اجتماعی سازمان در گرو تدوین استراتژی است، از این رو در برنامه ریزی

راهبردی برای حرکت از وضع موجود به سوی وضعیت مطلوب، لازم است اهمیت و نقش برجسته فرآیندها را بیش از پیش مد نظر قرار داد از طرفی هم فرآیندها برای عملی شدن خود به وسیله دیگر نیاز دارند و آن ابزار ساختار است. یک ساختار خوب و بهینه علاوه بر ایجاد توان واکنش مناسب به تغییرات از طریق بهبود راه‌ها، باورها، رویه‌ها و روشها، تحقق هر نوع برنامه راهبردی (چه اقتصادی و اجتماعی و چه کالبدی و فضایی و ...) را میسر می سازد به گونه ای که در نهایت امکان تبدیل محصول و خدمت به نتایج بزرگ و ارتقاء بهره وری سازمانها را سبب می شود. بنابراین در نظام برنامه ریزی لازم است ابتدا ارتباط میان فرآیند و ساختار کاملاً تدقیق شده و تقدم فرآیندها بر ساختار و لزوم تبعیت ساختار از فرآیند، تبیین و تصریح شود.

با توجه به آنچه در فوق ذکر گردید می توان چنین جمع بندی نمود که در حوزه های مأموریتی سازمان می توان تلاش‌ها را برای بهبود سازمان، نظام مند نمود و در نتیجه یکی از مسیرهای مهم تحول سازمانی را از طریق بازنگری در ساختار تشکیلاتی واحدها به سمت دستیابی به وضع مطلوب، هدایت نمود. مطالعه چشم انداز توسعه شهر تهران و نقش ممتاز شهرداری تهران در افق توسعه پایدار این کلان شهر خود اهمیت بهبود فرآیندها را در تحقق اهداف و راهبردهای توسعه به خوبی نمایان می سازد تا آنجا که شهردار تهران ایجاد نگاه سیستمی به منظور اصلاح فرآیندها و فرآیند محوری را مهمترین ابزار جهت تکریم، تسهیل و تسریع در خدمات رسانی به مردم شریف تهران بیان می دارند.

حال با روشن شدن اهمیت و ضرورت موضوع، لزوم ایجاد نظام اداری صحیح و حذف تشکیلات غیر ضروری و استفاده حداکثری از منابع و امکانات از طریق تسهیل و تسریع وظایف و تدقیق فعالیت‌ها به وضوح مشخص می گردد؛ مهمی که تنها از طریق اصلاح و بهبود مستمر فرآیندهای کاری به دست می آید.

در این مسیر حمایت و اراده مدیران ارشد و همدمی و همکاری تمامی عزیزان در مجموعه شهرداری به عنوان اصلی ترین سرمایه و بهترین پشتوانه تشکیلات و بهبود روشها در نیل به اهداف یاد شده است.

### گفت‌وگو

## بهبود فرآیندها باید تبدیل به یک ارزش شود

علی کریمپور و احد درویش متولی

مصاحبه با دکتر مصطفوی قائم مقام محترم معاونت برنامه ریزی، شهری و امور شورا]

به نظر من در شهرداری تهران نسبت به بقیه دستگاه‌ها بخصوص دستگاه‌های دولتی نسبت به اصلاح و بهبود فرآیندها ضرورت و نیاز بیشتری احساس می‌شود برای اینکه سازمانی هست که بطور مستمر و دائم با فعالیت‌های روزمره مردم و زندگی شهری و شهروندان سر و کار دارد. این خودش یک ضرورت است که فرآیند هایمان به طور دائم و مستمر بروز و اصلاح گردد تا بتوانیم به مردم خدمات بهتری داده و شهرداری تهران را بهتر مدیریت و اداره کنیم.

شهرداری تهران با دیگر شهرداریهای کشور تفاوت دارد این کلان شهر دیگر تنها در سطح ملی مطرح نیست به مناسبت های مختلف از دیگر شهرهای کشور و یا کشورهای دیگر به این شهر مسافرت میکنند و محل قضاوت و داوری بسیاری از مردم دنیا و شهرهای دیگر کشور ایران هست، بنابراین شهرداری که مسئولیت مستقیم اداره این شهر را دارد باید به صورت جدی و مستمر فرآیندها را بهبود بخشیده و اصلاح کند تا خدمات بهتری به شهروندان و دیگر افرادی که در این شهر حضور دارند بدهد و این رابطه مستقیم دارد با میزان رضایت و مشارکت مردم با شهرداری تهران یعنی اگر ما بخوایم بررسی

کنیم ابعاد مختلف را در تاثیر گذاری بهبود فرآیندها، میتوانیم بگویم که این کار دقیقاً روی مشارکت مردم و حتی در پرداخت هزینه اداره شهر تاثیر می گذارد. شاید قابل محاسبه مستقیم نباشد اما بدون شک تاثیر دارد. ما اگر به مردم خدمات بدهیم و مردم لمس کنند خدماتی را که دریافت میکنند میزان رضایتشان بالا می رود آنوقت مردم حس میکنند که پولی را که به شهرداری پرداخت می کنند بابت هزینه های اداره شهر در جای مناسبی هزینه میشود و اگر کارمندانمان درست برخورد کنند

و مامورانمان و وظایفشان را درست انجام دهند مردم نسبت به شهرداری احساس تعلق میکنند. ما هرچه رسمی تر و اداری تر با مردم برخورد کنیم و هرچه فعالیت‌هایی که در ارتباط با ما دارند چه شخصی

و یا عمومی در پیچ و خم‌های اداری دشوار انجام شود تعلقشان به مدیریت شهری کمتر میشود و خودشان را نسبت به شهر و مدیریت شهری مسئول نمی بینند ولی اگر این احساس در مردم به وجود بیاید که این فضای سبزی که وجود دارد مال خود شماست و رفتار مدیران و مسئولین ما در مراکز و فضاهای خدماتی به گونه ای باشد که باعث تقویت احساس تعلق شود آنوقت مردم در نگهداری شهر با ما همکاری میکنند و در پرداخت عوارض شهری تلاش میکنند چرا که میدانند پولشان جای

مناسی هزینه می شود و ثمر میدهد. به نظر من بخشی از آثار و پیامدهای مثبت بهبود فرآیندها این است که سازمان را سبک تر و چابک تر بکند و این روی قضاوت‌هایی که دیگران نسبت به ما دارند میتواند تاثیر گذار باشد. برای اینکه سازمان ما هزینه اش کمتر شود باید کارایی آن افزایش پیدا کند همکاری که در شهرداری به عنوان کارشناس و مدیر کار میکنند اینها بهتر کار کرده و وظایف آنها شفاف تر میشود و نسبت رابطه آنها با سایر بخش‌ها روشن تر و تعریف شده میشود. و یا اینکه

سردرگمی در مجموعه می شود و زمان می گذرد و کار انجام نمی شود افراد دچار سرخوردگی میشوند. اینها پیامدهای منفی درون سازمانی نبود فرآیندها است که باید راجع به این موضوع فکر اساسی کرد.

شما میتوانید راجع به اصلاح و بهبود فرآیندها بحث کنید در مورد ضرورتش و الزام، آثار و پیامدها، ابعاد درون سازمانی و برون سازمانی و جنبه های مختلف آن. بی جهت نیست که علمای علم مدیریت این موضوع را به عنوان یک موضوع مهم تلقی کردند و در تمام منابع علمی دیده

میشود و تاکید شده که ساختار سازمانی را باید براساس فرآیندها دید. سازمانی که در نظر گرفته می شود از دل فرآیندها بیرون می آید تا کارایی لازم را داشته باشد و کوچک و اثر بخش بوده و هرچه زمان بگذرد و به این کار پرداخته نشود ضرر آن روز به روز افزایش پیدا میکند.

مدیریت شهری در سطح جهان و در داخل ایران به یک بلوغ رسیده است که میتواند تولید گفتمان بکند و سیاست هایش را براساس گفتمان مدیریت شهری برنامه ریزی کند. یک زمانی شما از گفتمان حاکمیت دنباله روی می کنید و در همه ابعاد آنوقت سیاست‌هایی که از دل این گفتمان بیرون میاید سیاست‌های کلان نظام است ولی اگر مدیریت شهری خودش دارای گفتمان باشد آنوقت سیاست‌هایی که اتخاذ می کند از دل این گفتمان بیرون می آید و این خیلی متفاوت است.



ما در ارتباط با مسئولیت های اساسی که در شهرداری تهران داریم مانند مدیریت پسماند، رفتار ترافیکی و مدیریت بحران و خیلی از موضوعات دیگر که مسئولیت های اساسی شهرداری تهران است واقعا سیاست هایی نداریم به این دلیل که گفتمان نداریم و تا آن زمانی که این گفتمان مستقل نشد مردم شهرداری را جزئی از حاکمیت نظام میدانند و تفکیک بین شهرداری و دولت قائل نیستند.

قبل از فرایندها باید بحث های دیگر صورت پذیرد مانند سیاستها و استراتژی ها تا مادامی که سیاست های کلان مشخص نباشد نمی شود کار اساسی در مدیریت شهر انجام داد و اگر نمی شود باید مفروضاتی را برای خودمان داشته باشیم و طبق آن عمل کنیم. اگر بخواهیم شکل فرآیندی کار را دنبال نکنیم باید به شکل وظیفه ای کار کنیم. ما که مدعی هستیم سازمان ما یک سازمان مدرن، پیشرفته و توسعه یافته است باید زیرساخت های آن هم توسعه یافته باشد و کارها درست

تقسیم شده باشد و تخصصی شده باشد ، آدم ها متناسب با آن آموزش ببینند و هرکسی در رابطه با دیگری کارش تعریف و تکمیل شود این میشود یک سازمان کاملاً تخصصی. در شهرداری تهران هم تا الان به ساختار وظیفه ای تاکید کرده ایم که الان باید برویم به سمت سازمان فرآیندی که مطلوب سازمان های پیشرفته امروزی است.

بحث دیگر اینکه واقعا مدیران شهرداری به این موضوع برسند که باید فرآیندهایشان را خودشان اصلاح کنند. یک فرآیند هایی درون سازمانی است که بخش های مختلف سازمان باهم در ارتباطند و فرآیندهایی هم با شهروندان و ذی نفعان مختلف داریم. اصلاح فرایندها باید تبدیل به یک ارزش شود. آدم ها باید یک مطلوبیتی در این کار بیابند تا مادامیکه چیزی عایدشان نشود تمایلی ندارند. ما باید چکار کنیم که مسئولین برای اصلاح فرآیندهایشان تلاش کنند با دستور و تحکم شدنی نیست، تغییر رفتار به این سادگی اتفاق نمی افتد

و ما باید برای هرچیزی عامل انگیزی را ببینیم پیدا کردن این راه کارها که هر بخشی متناسب با شرایطش انگیزه پیدا کند و مدیران بدنبال فرآیندهایشان بروند خیلی مهم است. باید مسئولین سطوح مختلف شهرداری به صورت خودکار به دنبال این کار بروند. ما باید شرایط را طوری ایجاد بکنیم که خودشان بدنبال کار بروند و خودشان ترغیب بشوند برای اصلاح فرآیند ، بهبود فرآیند باید تبدیل به یک ارزش شود و از کارشناسان تا مدیران به ان اعتقاد پیدا کنند. ما همزمان با کار اداری باید کار فرهنگی و ارزشی هم انجام دهیم که اثر بخش تر شود.

اقتصاد مقاومتی یعنی مقاوم بودن در برابر عوامل بیرونی و تهدیداتی که وجود دارد باید اقتصاد مدیریت شهری را مقاوم کنیم که یک بخشی از آن با بهبود فرآیند ها اتفاق می افتد. شهرداری تهران باید برای جلوگیری از شکنندگی وجوه درامدی و هزینه هایش فرایندها را بصورت مستمر و

دائم ارزیابی کند تا بتواند به یک حد مطلوب برسد، همه این عوامل به پیش بینی های درست در بودجه و نیابردن فشار بی جا به مردم، درست هزینه کردن پول ها و مدیریت صحیح فضاهای طراحی شده بستگی دارد در غیر این صورت اعتبار اجتماعی و اقتصادی شهرداری آسیب می بیند. نظام پیشنهادها باید بیاید در تشکیلات و روش ها چون بصورت مستقیم در بهبود فرایندها و ساختار نقش دارد. پیشنهادهایی که مردم میدهند ممکن است در رابطه با رفتار مدیران و مسئولین و تکریم ارباب رجوع باشد یا اینکه در زمینه رویه های کاری ما آنها حرف داشته باشند. که این به بهبود فرایندهای کاری ما کمک میکند.

### برگزاری کلاس آموزشی شناسایی و تحلیل ذینفعان

تشکیلات و بهبود روش های مناطق ۴ و ۱۴ و مشاوران پروژه برگزار شد، جناب آقای دکتر پیشوایی مشاور پروژه نسبت به تحلیل و بررسی موضوع جلسه و ارائه ماتریس (قدرت-علاقه) اقدام نموده و در ادامه جلسه شرکت کنندگان در قالب ۱۰ گروه تخصصی نسبت به تکمیل ماتریس مذکور و شناسایی ذینفعان اقدام نمودند.



با توجه به اهمیت مستند سازی و بهبود فرآیند های اجرایی در حوزه های مختلف شهرداری تهران و عضویت دو منطقه ۴ و ۱۴ در کمیسیون امور اجتماعی و فرهنگی، در تاریخ ۱۳۹۵/۰۶/۲۷ کارگاه توجیهی و آموزشی "شناسایی و تحلیل ذینفعان" در سالن اشراق معاونت امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران، برگزار گردید. در این جلسه که با حضور نمایندگان ادارات کل معاونت امور اجتماعی و فرهنگی، روسا و کارشناسان ادارات حوزه اجتماعی و فرهنگی، رئیس و کارشناس اداره

سازمان و شناخت و بکارگیری مناسب ابزارهای مدیریتی جستجو کرد، ابزارهایی که مدیران کشور از آن غافل هستند. یکی از این ابزارها بکارگیری اثربخش و کارآمد فنون بهبود فرایندها است. بهبود فرایندها میتواند کمک کند تا سازمانها و واحدهای آنها از حالت جزیره ای خارج شوند. بررسی مدل های نوین مدیریتی نشان میدهد "فرایندها" سرمایه های نامشهود سازمانها قلمداد میشوند و بدون توجه به آنها سازمانها نمیتوانند محصولات یا خدمات خود را ارائه نمایند. عدم توجه به همین موضوع سبب شده تا نهاد برنامه ریزی کشور مدام دستخوش تغییرات ساختاری بدون داشتن استراتژی شود. بدون تردید اگر مدیران ارشد به همین اندازه که به تغییر ساختار علاقه دارند به ضرورت بهبود فرایندها آگاهی داشتند شاید بجای اینکه در این مدت ساختار نهاد برنامه ریزی را تغییر دهند تلاش میکردند تا با استقرار فرایندهایی روان، شفاف و مبتنی بر فناوری روز دنیا، بتوانند هماهنگی بهتری بین واحدهای مختلف این سازمان و همچنین بین این سازمان با سایر سازمانها ایجاد کنند، این سازمان و نظام اداری هزینه های زیادی بابت تغییر ساختاری بدون پشتوانه استراتژی را تحمل نمی کرد.



[نرگس طوسی نژاد]

### تجربه ای که نباید نادیده گرفت

نهاد برنامه ریزی کشور برای چهارمین بار در طی ۱۷ سال گذشته دچار تغییرات اساسی شد

ادغام، انحلال، احیا، تفکیک" یا "بهبود فرایندها"؟

نهاد برنامه ریزی کشور برای چهارمین بار در طی ۱۷ سال گذشته دچار تغییرات اساسی شد، تغییراتی که تاکنون نتوانسته به تحقق اثربخش اهداف این نهاد کمک کند و تغییر اخیر نیز به نظر نمی رسد بتواند به این مهم کمک کند.

حال سوال اینجاست که با وجود شکست این تجربه چرا هنوز مدیران حتی در سطح کلان نیز چاره کار را تنها در تغییر ساختار میدانند؟ آیا این تغییرات در راستای استراتژی مشخصی است یا تنها ابزار چابک سازی محسوب میشود؟ بررسی تجربه های سازمانهای بزرگ دنیا نشان میدهد که این سازمانها چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی بدون هدف و استراتژی این کار را انجام نمی دهند. بسیاری از این سازمانها با وجود بزرگی توانسته اند اهداف خود را به خوبی محقق کنند. علت این وضعیت را باید در توجه صحیح به ارکان



## برگزاری کارگاههای آموزشی تکنیکها و فنون بهبود روشها و سیستمها

مجموعه کارگاههای آموزشی تکنیکها و فنون بهبود روشها و سیستمها با هدف توانمندسازی و ترویج نگرش سیستمی با عناوین: تفکر سیستمی برای حل مسائل مدیریت سازمان، مدیریت فرایندها و مدل سازی فرایندهای

سازمانی با حضور روسای ادارات تشکیلات و بهبود روشها، کارشناسان بهبود روشهای مناطق و مدیران و کارشناسان اداره کل تشکیلات و بهبود روشها در سه هفته متوالی به میزبانی مناطق ۳ و ۷ برگزار گردید.



## ایجاد سیستم گردش و کنترل صورت وضعیت و اسناد مالی در سطح شهرداری منطقه ۱۱ با رویکرد بهبود روشها، صورت پذیرفت

این اقدام شامل مزایایی از قبیل حذف امضاهای زاید، پایین آوردن خطا در صدور اسناد و گردش اسناد، حذف دفتر اندیکاتور و مکانیزه شدن تحویل اسناد، جلوگیری از مفقود شدن اسناد، سرعت و سهولت دریافت و تحویل اسناد، قابلیت پیگیری سند مورد نظر، بررسی میزان انتظار در گردش اسناد به صورت کلی و یا تک به تک برای هر کاربر، اداره یا معاونت، امکان

الصاق یادداشت و پیام در گردش اسناد بصورت مکانیزه می باشد. شایان ذکر است این اقدام بهبود با هدف دسترسی مدیران به گزارشات کامل از قبیل ماندگاری اسناد، تعداد اسناد صادر شده، میزان پیشرفت مالی در پروژه ها، میزان تعهد مالی برای پرداخت، اسناد در دست کاربران و حوزه ها در شهرداری منطقه ۱۱ صورت پذیرفت.

## برگزاری اردوی دو روزه تبیان

اردوی جهادی دو روزه تبیان ویژه معاونین برنامه ریزی و روسای ادارات تشکیلات و بهبود روشهای مناطق بیست و دو گانه در محل دهکده ورزشی کردان کرج برگزار شد. در این اردو دکتر سید محسن فاطمی و دکتر اعرابی از اعضای هیئت علمی دانشگاه، پیرامون موضوع مدیریت تغییر و لزوم نگاه نوین به تغییر ساختار در شهرداری به بیان جنبه های فردی، سازمانی، شناسایی موانع و مهارت

گذر از موانع با رویکرد علمی و اسلامی پرداختند. این دوره آموزشی با سخنرانی آقای دکتر مصطفوی قائم مقام معاونت برنامه ریزی و توسعه شهری و امور شوراها در روز ۱۰ شهریور و مراسم افتتاحیه آغاز و با حضور آقای دکتر امانی معاون محترم برنامه ریزی و توسعه شهری و امور شوراها در روز ۱۱ شهریور و مراسم اختتامیه پایان یافت.



کارشناسان و خبرگان هر حوزه، فرآیندهای اصلی ذیل هر خدمت شناسایی و سپس مدل سازی و مستندسازی شد؛ بدین صورت که نمودار فرآیندهای اصلی پس از مصاحبه با صاحبان فرآیند ترسیم و اطلاعات هر فرآیند -

و در صورت لزوم زیر فرآیندهای تاثیرگذار - در قالب شناسنامه فرآیند جمع آوری گردید. همانطور که در شماره قبلی اشاره کردیم برای ترسیم نمودار فرآیندها از ابزاری به نام مدل فرآیندی که گردش متقاطع فعالیتها در حوزه های مختلف را نشان می دهد، استفاده شد و نقش هر واحد یا اداره در آن فرآیند به روشنی ثبت گردید.

هرچند در ادامه این ابزار توسعه داده شده و علاوه بر جریان دادهها، جریان فرآیندها (Process flow) نیز شناسایی و ترسیم گردید. در حوزه معماری و شهرسازی، خدمات و فرآیندهای اصلی بروکف، طرح تفصیلی، صدور پروانه، صدور گواهی، کسب و پیشه و تفکیک، و در حوزه مالی و اقتصاد شهری نیز خدمات و فرآیندهای اصلی درآمد، حسابداری، امور قراردادهای، بهای تمام شده و سرمایه گذاری، تدارکات و پشتیبانی شناسایی و مورد بررسی قرار گرفت؛ بدین صورت که برای پرهیز از موازی کاری و توزیع مناسب

ذی نفعان در ماتریس مذکور مشخص گردید. سپس با بهره گیری از نمودار درختی ارتباط ذی نفعان با هر کدام از خدمات مشخص و اهمیت آن با توجه به جایگاه ذی نفعان تعیین گردید.

مهمترین وجه مدیریت ذینفعان، ارزش آفرینی است. این فعالیت تضمین کننده حیات سازمان مبتنی بر مدیریت انتظارات مخاطبین از طریق بازمهندسی فرآیندهای کسب و کار است. ذینفعان منافع متنوع و اهداف متفاوتی دارند و همه آنها به دنبال جذب کامل منافع و حذف ریسک خود بوده و دائم در رقابتند. اتخاذ سیاستهای مناسب برای جلب نظر ذینفعان، نیازمند شناسایی ارزشهای مورد انتظار آن - هاست. نقش و اهمیت ذینفعان به عنوان افراد، گروهها و سازمانهایی که منافی دارند و پتانسیل تاثیرگذاری بر اقدامات و اهداف یک سازمان، پروژه و یا جهت سیاسی را دارند، برای مدیران و سیاستگذاران روشن است. برآوردن انتظارات ذینفعان، یک بخش جدایی ناپذیر از موفقیت پروژههای بهبود است. نتایج حاصل از تحلیل مناسب از ذینفعان، به مدیران پروژه و سازمانها کمک می کند تا رویکردی متناسب با وضعیت بهینه توأم با تبادل نظر با ذینفعان را اتخاذ نمایند. سپس با کمک اعضای کمیسیون و

پیشتر توضیح داده شد که در مدل بهبود مذکور ۴ مرحله یا فاز در نظر گرفتیم و در هر فاز تعدادی گام-های مشخص برای دستیابی به اهداف و خروجیهای مورد انتظار تعریف کردیم. در فاز اول (شناسایی وضع موجود) گامهایی تعریف شد تا نهایتاً خروجی این فاز یعنی شناخت کامل از وضع موجود خدمات و فرآیندهای حوزه مربوطه حاصل شود.

بر این اساس، شناسایی خدمات، شناسایی فرآیندهای اصلی هر حوزه تخصصی، تهیه نقشه فرایندها، تهیه سنججهای عملکردی فرایندها، تهیه ساختار مستندسازی و ثبت سوابق و تهیه نظام ارزیابی عملکرد فرایندها به عنوان گامهای اساسی این فاز تعریف شدند. در هر دو حوزه مالی و اقتصاد شهری، و شهرسازی و معماری برای شناسایی خدمات فعالیتهایی صورت گرفت؛ ابتدا اسناد بالادستی و قوانین و مقررات مربوط به هر دو حوزه مطالعه شد تا اهداف و مأموریت-های هر حوزه شناسایی شود.

سپس با تکیه بر ابزارهایی چون ماتریس علاقه- قدرت (interest-power) و دعوت از خبرگان هر حوزه به شیوهی کارگاهی، ذی نفعان و ذی مدخلان این دو حوزه تحلیل و بررسی شد و جایگاه هر کدام از



## گزارش پروژههای بهبود در شهرداری تهران

احد درویش متولی

رئیس اداره سیستمها و روشها

در شماره گذشتهی نشریه، شرحی بر اقدامات اداره کل برای بهبود فرآیندهای شهرداری تهران نگاهشتم و در مطلبی با عنوان «داستان بهبود...» اجمالا روایت کردیم که کار بهبود از کجا آغاز شد و چه روندی را طی کرد و اکنون در چه مرحلهای است. در انتهای گزارش نیز اشاره شد که پس از تدوین یک روش اجرایی و مدل بهبود، کار با اولویت حوزههای مالی و اقتصاد شهری، و معماری و شهرسازی کلید خورد. این را نیز به اشاره ذکر کردیم که دلیل اولویت قرار دادن این حوزهها، حساسیت بیشتر و دربرگیری افزونتر ذی نفعان بیرونی و شهروندان و بالطبع اهمیت آن برای مدیریت ارشد سازمان بوده است؛ هر چند پروژه بهبود بقیه حوزهها نیز اغلب با یک فاصله زمانی مختصر آغاز شده و هم اینک مراحل ابتدایی خود را طی می کنند.



## هشت خوان تحول

رقیه مفتاح

کار، هر کدام از فرآیندها به یکی از مناطق عضو کمیسیون‌های تحول مربوطه اختصاص یافت تا پس از مصاحبه با کارشناسان و مدیران در منطقه و با همکاری آنان، نمودار جریان فرآیند ترسیم و شناسنامه آن تکمیل گردد. پس از نهایی شدن نمودارها و صحنه گذاری آن از سوی مدیران حوزه تخصصی در منطقه، این اطلاعات طی جلساتی با مناطق دیگر به اشتراک گزرده شده و نظرات تکمیلی آنان اخذ گردید.

سپس برای یکپارچه سازی فرآیندهای مورد بررسی در تمامی مناطق، طی جلساتی با حوزه‌های ستادی معماری و شهرسازی و مالی و اقتصاد شهری، دیدگاه‌های آنان پیرامون داده‌های جمع آوری شده و البته انطباق وضع موجود با اسناد بالادستی و ملاک‌های عمل مورد توجه قرار گرفت تا داده‌ها با گذشتن از فیلتر معاونت تخصصی تدقیق شود. در هر دو حوزه بیش از ۶۰ جلسه برگزار شده و حجم کار انجام شده دست کم ۱۴۰۰ نفر ساعت بوده است. حاصل کار در فاز اول علاوه بر شناسایی وضع موجود و مستندسازی که بالطبع به کار مراحل بعد خواهد آمد، یکپارچه سازی فرآیندها در کلیه مناطق است که البته با همکاری و همراهی حوزه‌های ستادی میسر خواهد شد؛ در واقع این کار خود فی نفسه می تواند اقدامی در راستای بهبود است پیش از آنکه در مراحل بعد به تعریف پروژه‌های بهبود برسیم. چه آنکه با یکپارچه سازی فرآیندهای شناسایی شده در مناطق و صحنه گذاری شده از سوی ستاد تخصصی، امکان اجرای فرآیندها به صورتی سلیقه‌ای آنگونه که اکنون جاری است، به میزان قابل توجهی کاهش می‌یابد. تدوین شاخص‌های ارزیابی فرآیندها نیز که در این مرحله صورت گرفته است، این امکان را می‌دهد که نحوه اجرای فرآیندها و کارایی و اثربخشی آن مورد پایش، ارزیابی و سنجش قرار گیرد.

هم اینک پروژه بهبود فرآیندها در این دو حوزه در مرحله ارزیابی وضع موجود قرار دارد تا پس از آن وضع مطلوب فرآیندها - با تکیه بر نتایج فازهای اول و دوم و البته کسب نظرات خبرگان هر حوزه و بهینه کاوی و ... - ترسیم گردد.

در حوزه‌های اجتماعی و فرهنگی، حمل و نقل و ترافیک، برنامه ریزی و توسعه شهری و منابع انسانی نیز پروژه در فاز اول آغاز شده و جلسات متعددی خصوصا در دو حوزه اجتماعی و ترافیک برگزار شده است که در شماره آینده به تفصیل به آن خواهیم پرداخت.

شدن، بسیار نیرومند تر از فرآیند تحلیل - تفکر - تحول است .

### خوان اول: ایجاد فوریت

پیامد: افراد به یکدیگر خواهند گفت: زود باشید، باید وضع را عوض کرد .

توجه: زنگ آغاز حرکت کاروان تحول را چنان نیرومند به صدا درآوردید که گوش و چشم افراد را برای شنیدن و دیدن حقایق بگشاید از طریق ( شیوه های خلاقانه بیان اولویت ها ، شاید بروز ترس و خشم در افراد موثر باشد ، بیان نمونه های معتبر و برجسته از بیرون سازمان )

### خوان دوم: تشکیل تیم راهنما

پیامد: تشکیل گروهی قدرتمند جهت رهبری

مهمترین نقش و وظیفه مدیران در دنیای پرشتاب امروز ، ایفای نقش عامل تحول است در این کتاب ۸ گامی که هر سازمان باید بردارد تا بتواند در کالبدی نو به هستی ادامه دهد ، شرح داده شده و همچنین چالش های نهفته در گام ها بیان شده .

مهمترین یافته این کتاب این است که " عامل اصلی تحول نه استراتژی است، نه ساختار، نه فرهنگ و نه سیستم. این عوامل و البته مانند آنها مهم هستند، اما در همه حال سخن اصلی دگرگونی رفتار

انسانهاست . تحول زمانی با کامیابی همراه می گردد که احساسات انسان در کانون توجه باشد. "

رفتار انسانها طی دو عامل دگرگون می شود:

- تحلیل هایی که آنان را به اندیشیدن وا می دارد

- نمایش هایی که احساسات آنان را برانگیزد

پیام کتاب بیانگر این است که عامل دوم سهم بالاتری را دارد . زیرا :

- سازمان های موفق فرصت ها را شکار می کنند، سازمان ها دریافتند بهسازی پیوسته و آهسته کافی نیست و برای رسیدن به پیروزی های بزرگ باید گام های بزرگ برداشت .

تحول موفق در مقیاس کلان کار پیچیده ای است که در هشت گام کامل می شود .

تحول موفق در مقیاس کلان کار پیچیده ای است که در هشت گام کامل می شود .

چالش اصلی در هر هشت گام ، تغییر رفتار افراد است .

تغییر رفتار، بیش از آنچه حاصل تحلیل هایی باشد که افراد را به فکر وا می دارد ، نتیجه دیدن هایی است که احساسات آنان را بر می انگیزد. پس فرآیند دیدن - حس کردن - متحول

### خوان چهارم: پیام رسانی

پیامد: بسط یافتن عامل تحول در افراد بطوری که افراد کم کم به نهضت تحول می پیوندند و این در رفتارشان نمایان می گردد.

توجه: پیام ساده و دلنشین باشد، تمرین پیش از پیام رسانی، مخاطب قراردادن نگرانی ها و ابهامات ، خشم و بی اعتمادی

### خوان پنجم: توان افزایی

پیامد: افراد حس قدرت و موثر می کنند و کم کم وارد فرآیند تحول می شوند

توجه: کشف و یافتن افراد برانگیزاننده در بین افراد، سامانه ای جذاب برای پاداش دهی، ارایه بازخورد در ارتباط با دور نما

بین افراد، سامانه ای جذاب برای پاداش دهی، ارایه بازخورد در ارتباط با دور نما

### خوان ششم: چند دستاورد سریع

پیامد: نیروهای افراد جمع می شود و مخالفان کم رنگ می شوند

توجه: دستاوردهای سریع در آغاز راه، دستاوردهایی روشن برای بیشتر افراد، دستاوردهای آسان و ارزان، دستاوردهایی سودمند برای کسانی که به آنها نیاز دارید، دستاوردهایی که مقاومت را ذوب کنند

توجه: دستاوردهای سریع در آغاز راه، دستاوردهایی روشن برای بیشتر افراد، دستاوردهای آسان و ارزان، دستاوردهایی سودمند برای کسانی که به آنها نیاز دارید، دستاوردهایی که مقاومت را ذوب کنند

توجه: دستاوردهای سریع در آغاز راه، دستاوردهایی روشن برای بیشتر افراد، دستاوردهای آسان و ارزان، دستاوردهایی سودمند برای کسانی که به آنها نیاز دارید، دستاوردهایی که مقاومت را ذوب کنند

### خوان هفتم: پیگیری

پیامد: تغییرات پی در پی باعث نزدیک شدن کاروان تحول به دورنما می شود

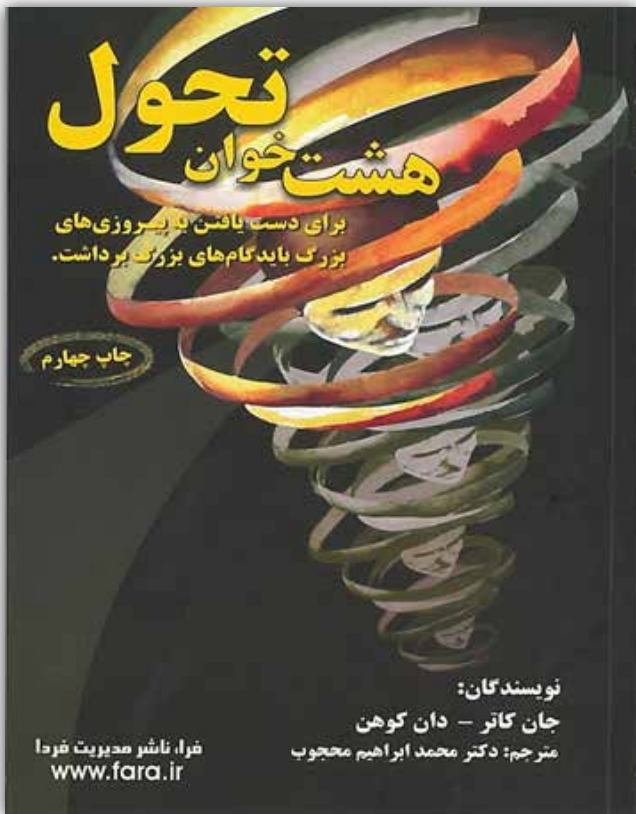
توجه: کنار گذاشتن کارهای فرسوده گذشته، جست و جوی پیوسته فوریت ها،

نمایش خوان هشتم: ماندگار سازی تحول

پیامد: با وجود تمام مشکلات ( سنت گرایی و ... ) فرهنگ جدید ( تحول ) جا می افتد

توجه: در خوان هفتم نایستید، ایجاد انگیزه و ساختن نمایی زیبا از سازمان در نواستخدامی ها، بیان داستانهایی زیبا از دورنمای سازمان، یقین به پیوستگی رفتار و پیامدها جهت رشد فرهنگ نوین

در نهایت اینکه به خلاصه کتاب اکتفا نکنید و داستانهایی زیبا و آموزنده کتاب را از دست ندهید.



جواب چهارم

فرا ناشر مدیریت فردا  
www.fara.ir

نویسندگان:  
جان کاتر - دان کوهن  
مترجم: دکتر محمد ابراهیم محبوب

توجه: نمایش شور و تعهد برای جذب افراد، ایجاد الگوی اعتماد و کار تیمی و طراحی ساز و کار نشست های تیمی، تمرکز بر روی خوان اول در صورتی که در گذار از خوان دوم میسر نشود

### خوان سوم: ترسیم دور نما و راهبردها

پیامد: مشخص کردن ماموریت و راهبردها با توجه به تحول

توجه: کوشش برای دیدن آینده، ترسیم دورنمای روشن و واضح و شورانگیز و بی پروا

## رهبری تغییر در پروژه‌های بهبود فرآیندهای سازمانی

دکتر میرسامان پیشوایی  
[عضو هیئت علمی دانشکاه علم و صنعت]

اگر مدیریت ارشد سازمان بخواهد که اثربخشی پروژه‌های بازطراحی/بهبود فرآیندهای سازمانی از تهیه اسناد و گزارشات و آرشو آن‌ها در کتابخانه‌های مدیران و کارشناسان فراتر رود، به یقین باید

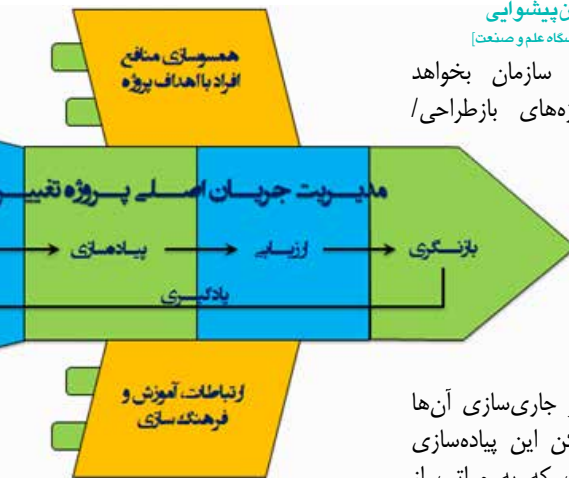
در صدد پیاده‌سازی و جاری‌سازی آن‌ها در سازمان باشد. لیکن این پیاده‌سازی مستلزم زحماتی است که به مراتب از زحمات طراحی فرآیندهای مطلوب روی کاغذ بیشتر است. این تلاش‌ها به قدری طاقت‌فرسا است که باعث شده است که ۵۰٪ الی ۷۰٪ پروژه‌های بازطراحی فرآیندهای سازمانی در دستیابی به اهداف خود با شکست روبرو شوند. سوالی مهمی که باید برای آن پاسخ درخوری یافت این است که چه باید کرد تا پروژه‌های بازطراحی فرآیندی به اهداف خود دست یابند و یا به عبارت دیگر به طور موفق پیاده‌سازی شوند؟

شاید این فکر به ذهن شما خطور کرده باشد که برای حل این مشکل استخدام یک تیم ماهر و آشنا به تکنیک‌ها و روش‌شناسی‌های مدیریت فرآیند و یا برنامه‌ریزی دقیق مراحل کار و یا استفاده از یک نرم‌افزار به روز می‌تواند راه‌گشا باشد. البته این موارد همگی نقشی مهم در توفیق پروژه می‌توانند ایفا کنند،

لکن رمز پیاده‌سازی موفق در هیچ یک از این موارد نیست. آنچه که برای حل این مشکل بگرنج می‌تواند نقشی مهم ایفا نماید درک عمیق این نکته است که پروژه‌های بازطراحی/بهبود فرآیندهای

برنامه‌ریزی شده در پروژه، گام اول در رهبری موفق تغییر است. به طور معمول عناصر انسانی سازمان در قبال تغییرات به سه دسته موافقان، مخالفان و بی‌تفاوتان تقسیم می‌شوند؛ که البته توانمندی آن‌ها نیز در کنار تمایل ایشان نقشی کلیدی ایفا می‌کند. در واقع تلاش‌های تیم رهبری پروژه باید به

توانمندسازی موافقان و تغییر باور مخالفان و بی‌تفاوتان معطوف شود. برای دستیابی به این مهم لازم است در کنار تلاش‌هایی که برای پیشبرد بخش فنی پروژه انجام می‌شود، تلاش درخوری نیز به (۱) آموزش و فرهنگ‌سازی و همچنین (۲) همسوسازی منافع افراد با اهداف پروژه اختصاص یابد تا مقاومت در برابر تغییر به حد اقل

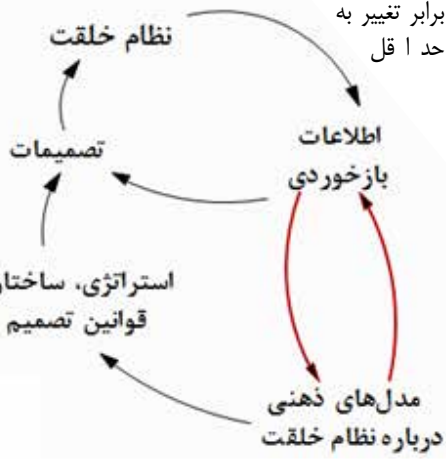


شکل ۱. طیاره توفیق: مدل راهبری پروژه‌های تغییر

سازمانی ماهیتاً یک پروژه تغییر هستند و برای موفقیت باید تیم رهبری پروژه مجهز به دانش و مهارت‌های رهبری تغییر باشد. برای رهبری تغییر در پروژه‌های بازطراحی/بهبود فرآیندهای سازمانی بایست عوامل مقاومت در برابر تغییر به خوبی شناسایی و راهبردهای مناسب برای عبور از آن‌ها طراحی شود. باید دقت کرد که اصولاً شرایط مطلوبی که در پروژه برای فرآیندهای سازمانی ترسیم می‌شود نیازمند بوجود آمدن یک تعادل جدید در سیستم سازمانی است و چون سازمان و به عبارت درست‌تر انسان‌های عضو سازمان به تعادل فعلی خو گرفته‌اند، در حرکت به سمت تعادل جدید مقاومت نشان می‌دهند. شناخت صحیح از عناصر انسانی سازمان و باور و قدرت آن‌ها در قبال تغییرات

بهره‌گیری شود. نکته مهم دیگری که در مدل فوق وجود دارد «یادگیری» است. پیچیدگی بالای پروژه‌های بازطراحی/بهبود فرآیندی به خصوص در سازمان‌های بزرگ باعث شده است که هیچ طرح و برنامه‌ای نتواند تمام عوامل و ریسک‌های موثر در پروژه را از قبل شناسایی و در اخذ تصمیمات منظور کند. لذا اتاق راهبری پروژه باید همواره ضمن رصد تحولات سیستمی و محیطی درصدد اخذ بازخورد و اصلاح تصمیمات و برنامه‌ها باشد. این حلقه در واقع همان چرخه یادگیری است. اساساً یادگیری در دو سطح در چنین مواقعی قابل تصور است: (۱) یادگیری در سطح اصلاح و بازتنظیم تصمیمات و (۲) اصلاح و تغییر مدل ذهنی درباره موضوع مورد بررسی.

نوع اول یادگیری تنها به بازتنظیم شدت تصمیمات با توجه به بازخوردهای دریافتی می‌پردازد که در واقع ساده‌ترین نوع یادگیری است. این در حالی است که یادگیری در سطح مدل‌های ذهنی باعث تغییر دیدگاه ما در قبال موضوع و به تبع ارائه راه‌حل‌های متفاوت از قبل می‌شود. توجه به هر دو نوع یادگیری در طول اجرای پروژه‌های بازطراحی/بهبود فرآیندی ضرورت مهمی است که توجه به آن می‌تواند رافع بسیاری از مشکلات پیاده‌سازی فرآیندها و سیستم‌های مطلوب باشد.



شکل ۲. نظام یادگیری دو حلقه‌ای

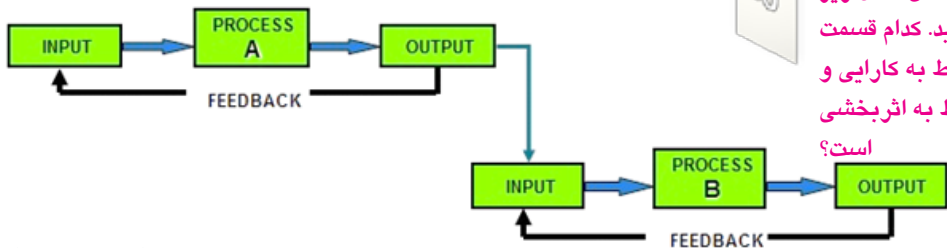
مقدار خود برسد. بدین ترتیب پیشنهاد می‌شود از مدل زیر برای راهبری پروژه‌های بازطراحی/بهبود فرآیندهای سازمانی

### سؤال دوم

الف- شکل زیر چه نام دارد؟

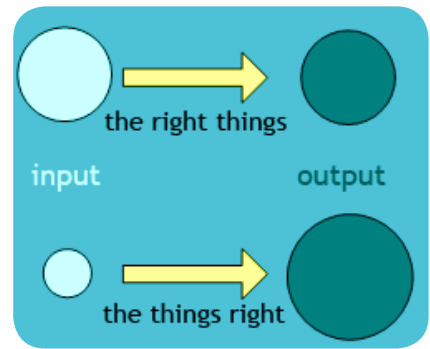
ب- شکل زیر نشان دهنده چه موضوعی در مورد فرآیندهای یک سازمان و

ارتباطات آنها با یکدیگر می‌باشد؟  
[سید علی حسینی]



### سؤال اول

تفاوت اثربخشی (Effectiveness) و کارایی (Efficiency) در فرآیندهای کاری را بر اساس شکل زیر توضیح دهید. کدام قسمت شکل مربوط به کارایی و کدام مربوط به اثربخشی است؟



## تدوین راهبرد از نگاه مینتزربرگ

اسماعیل غفاری

مینتزربرگ در کتاب سفر راهبرد، جنبه‌های مختلف تدوین راهبرد را بر می‌شمارد و محقق را از توجه صرف به یک جنبه خاص برحذر می‌دارد و با یادآوری داستان فیل و درک مردم در تاریکی، عنوان می‌کند که تدوین راهبرد صرفاً با توجه به یک جنبه از فرایند آن تحقق نمی‌یابد و مستلزم توجه و درک تمامیت موضوع راهبرد است.

**پیکربندی سازمانی را شما به شش مدل تقسیم کرده‌اید. این شش مدل کدام است؟**  
سازمانهای کارآفرین و پیشگام، سازمانهای دیوانسالاری یا ماشینی، سازمانهای حرفه‌گرا، سازمانهای متنوع و بخش‌گرا، سازمانهای نوآور و تخصص‌گرا و سازمانهای ماموریت مدار و رسالت‌گرا. البته شاید بتوان گفت نوعی سازمانهای سیاسی نیز وجود دارند که فاقد هرگونه مکانیسم واقعی هماهنگی در سازمان هستند.

**بخشهای اصلی در یک سازمان کدام است؟**  
پنج بخش اصلی را می‌توان برای یک سازمان برشمرد: راس هرم راهبردی یا مدیریت ارشد، مدیریت یا خط میانی، هسته و فرایندهای عملیاتی، ستاد پشتیبانی یا پشتیبانان و ایدئولوژی یا باورها، ستها، هنجارها، ارزشها و فرهنگها.

**هماهنگی در سازمان بین بخشهای مختلف به چه صورت انجام می‌شود؟**

براساس چارچوب پیکربندیهای سازمان، شش مکانیسم اصلی هماهنگی در سازمان وجود دارد. اول سرپرستی یا نظارت مستقیم که معمولاً برای سازمانهای کارآفرین به کار می‌رود. در اینجا وظیفه هماهنگی کارهای دیگران به یک نفر واگذار می‌شود که از راه صدور دستور و نظارت بر عملیات این وظیفه را انجام می‌دهد. دوم استاندارد کردن کار است که معمولاً برای سازمانهای ماشینی مورد استفاده قرار می‌گیرد. فرایندهای کار زمانی استاندارد می‌شود که محتوای کار نمایان و روشن باشد. سوم استاندارد کردن مهارتها که برای سازمانهای حرفه‌ای به کار می‌رود. مهارتهای شغل زمانی استاندارد می‌شود که آموزش مورد نیاز برای انجام کار روشن باشد. چهارم استاندارد کردن خروجی و بازده کار است که در سازمانهای متنوع اعمال می‌شود. بازده کار ز ما نی

استاندارد می‌شود که بهره‌های کار برای محصول یا خدمات مشخص باشد. پنجم تنظیم تعاملی و سازگاری رویاروی است که در سازمانهای نوآور استفاده می‌شود. در این مکانیسم هماهنگی کارها از طریق ارتباطات غیررسمی تأمین می‌شود. ششم استاندارد کردن هنجارهاست که معمولاً در سازمانهای ماموریت مدار مورد استفاده است. **ساختار سازمانی دارای چه تقسیم‌بندیها و انواعی است؟**

ساختار ساده که بر بنیان سرپرستی مستقیم استوار است. ساختار دیوانسالاری ماشینی که بر مبنای استاندارد کردن فرایند کار شکل می‌گیرد و ستاد تخصصی نقش کلیدی را در آن دارد. دیوانسالاری حرفه‌ای که بر بنیان مهارتها شکل می‌گیرد و نقش اساسی در آن با هسته عملیاتی است. ساختار مبتنی بر بازده که براساس محصول یا خدمت استوار است و نقش اصلی در آن با خط میانی است. و بالاخره ساختار اقتضائی که بر پایه سازگاری رویاروی استوار است و بنیان آن ستاد پشتیبانی و گاه هسته عملیاتی است.

**ساختار سازمانی چه ویژگیهایی باید داشته باشد؟**

اصولاً هر فعالیت سامان یافته انسانی نیازمند دو شرط پایه‌ای و در همان حال ناسازگار با یکدیگر است: تقسیم کار میان وظیفه‌های گوناگون و هماهنگ کردن این وظیفه‌ها به گونه‌ای که امکان انجام کار را فراهم کند. ساختار یک سازمان را می‌توان مجموعه راههایی دانست که طی آن، فعالیتهای سازمان به وظیفه‌های شناخته شده تقسیم و میان این وظیفه‌ها هماهنگی تأمین می‌شود. اجزای ساختار باید به‌گونه‌ای برگزیده شود که ضمن حفظ سازگاری داخلی با شرایط سازمان یعنی اندازه و پیشینه، محیط فعالیت، نظام مورد بهره‌گیری و مانند آن نیز سازگار باشد.

**به نظر می‌رسد مطمئن‌ترین دستاویز برای هماهنگ سازی تصمیمات در سازمان، تمرکز است. اما چرا سازمانها به عدم تمرکز روی می‌آورند؟**

دلیل ساده آن این است که فهم همه مسائل و اخذ همه تصمیمها در یک مرکز یا یک مغز شدنی نیست.

**نسبت ساختار رسمی و غیررسمی کدام است؟**

ساختار رسمی و غیررسمی به هم آمیخته شده‌اند و در بیشتر جاها جداسازی آنها امکان پذیر نیست. ساختار رسمی را در سازمانها می‌توان به راههای جنگلی که بر اثر رفت و آمد هموار شده است همانند کرد.

**برنامه ریزی چیست و چرا سازمانها باید برنامه داشته باشند؟**

برنامه ریزی تفکر درباره آینده، کنترل آینده،

تصمیم گیری

یکپارچه و روش رسمی تهیه

یک نتیجه روشن است. سازمانها باید برنامه داشته باشند تا بتوانند فعالیتهای خود را هماهنگ کنند، مطمئن شوند که آینده را دیده‌اند و آن را در کنترل دارند و عقلایی عمل می‌کنند.

**ارتباط و نسبت بین برنامه و برنامه‌ریزی چیست؟**

یک سازمان می‌تواند بدون اینکه درگیر رویه رسمی برنامه ریزی باشد برای آینده خود برنامه داشته باشد. از سوی دیگر، یک سازمان امکان دارد درگیر رویه رسمی برنامه ریزی باشد بدون اینکه برنامه داشته باشد و به آینده توجه کند.

**آیا مقوله تدوین راهبرد نیز یک فرایند برنامه ریزی است؟**

همانگونه که اشاره کردم، برنامه ریزی یک رویه رسمی برای دستیابی به یک نتیجه روشن در قالب یک سیستم یکپارچه تصمیم گیری است. سه جزء این رویه عبارت است از عقلایی بودن، شفاف بودن و تجزیه و تحلیل کردن. برنامه‌ها، از جمله برنامه‌های راهبردی، محصول برنامه ریزی هستند و پس از تجزیه شدن به راهبردها، برنامه‌ها، بودجه‌ها و اهداف، باید به روشنی عنوان بندی و تفکیک شوند. البته خیلی از افراد فکر می‌کنند راهبرد عبارت است از یک طرح، در حالی که عملاً راهبرد به صورت یک الگو ظاهر می‌شود که پاسخهای از پیش تعیین شده را با پاسخهای مربوط به تغییرات محیطی را درهم می‌آمیزد.

**آیا برای راهبرد می‌توان یک تعریف مشخص ارائه کرد؟**

معمولاً در کتابها، راهبرد را چنین تعریف کرده‌اند: برنامه‌های مدیریت ارشد برای دستیابی به نتایج در راستای ماموریت و اهداف سازمان. البته من چنین تعریف ساده‌ای را پیشنهاد نمی‌کنم. من معتقدم راهبرد را می‌توان از جنبه‌های مختلف تعریف کرد، چون ممکن است یک تعریف ساده از راهبرد وجود نداشته باشد. گاه گفته می‌شود راهبرد یک برنامه است، یک جهت است، یک راهنماست، یا مجموعه عملیاتی در آینده است، یا یک مسیر است از اینجا به آنجا. من معتقدم راهبرد یک الگوست که رفتار آن در طول زمان ثابت می‌ماند.

**تفاوت راهبرد به عنوان یک برنامه با راهبرد به عنوان یک الگو در چیست؟**

راهبرد به عنوان یک برنامه، نگاه رو به جلو است. راهبرد به عنوان یک الگو، نگاه به رفتار گذشته است. البته به نظر می‌رسد هر دو تعریف و نگاه ارزشمند باشد زیرا سازمانها برای آینده خود طرح می‌ریزند و نیز الگوها را از گذشته خود استخراج می‌کنند. تقریباً

همه موافق

هستند که تفکر

راهبردی به معنای دیدن

پیش رو است، اما شما نمی‌توانید

پیش رو را ببینید مگر آنکه بتوانید پشت سر

را نیز ببینید، زیرا هر چشم‌انداز خوبی از آینده

ریشه در درک و فهم گذشته دارد.

شما بر این معنا بسیار تأکید دارید که راهبرد

یعنی دیدن. اما این دیدن صرفاً به دو جنبه

ای که اشاره کردید یعنی دیدن جلو و پشت

محدود نمی‌شود و تا شش نوع دیدن را

برای یک متفکر راهبردی لازم می‌شمارید.

بقیه موارد کدام است؟

دیدن از بالا و دیدن از پایین. بسیاری از

مردم فکر می‌کنند تفکر راهبردی دیدن

از بالاست مثل هلی کوپتر که می‌تواند

تصویر بزرگ را ببیند و جنگل را از

درختان تشخیص دهد. اما آیا فقط از بالا می

توان یک تصویر بزرگ داشت. یک جنگل از

بالا شبیه به یک سفره سبزرنگ دیده می

شود.

کسی می‌تواند جنگل را بفهمد که در آن

قدم زده باشد. جنگلبانانی که فرضاً فقط

در هلی کوپتر اقامت داشته باشند بیشتر

از تدوین کنندگان راهبرد که صرفاً در

دفاترشان نشسته‌اند درکی ندارند. دیدن از

بالا باید توسط دیدن از پایین پشتیبانی شود.

موضوع دیگر در تفکر راهبردی، تفکر جانبی

یعنی توانایی دیدن از کنار و نیز دیدن ماوراء

است. دیدن ماوراء با دیدن پیش رو فرق می

کند. دیدن پیش رو آینده‌ای را تصویر می

کند که چارچوب آن از وقایع گذشته گرفته

شده است اما دیدن ماوراء، آینده‌ای را می

سازد که قبلاً وجود نداشته است. دیدن کامل

و همه جانبه عبارت است از در نظر گرفتن

تمامی این نوع دیدنها.

**علاوه بر راهبرد به عنوان یک طرح یا یک**

**الگو، راهبرد چه جنبه‌های دیگری می‌تواند**

**داشته باشد؟**

راهبرد به عنوان یک موقعیت و راهبرد به

عنوان یک دورنما. راهبرد به عنوان یک

موقعیت عبارت است از چگونگی حضور یک

محصول خاص در یک بازار خاص و راهبرد

به عنوان یک دورنما عبارت است از نظر کلی

و همه جانبه. در حالت اول، راهبرد به پایین

نگاه می‌کند، یعنی به بازاری که محصول

در آن، احتیاجات مشتری را پاسخ می‌گوید.

اما در حالت دوم، راهبرد به درون می‌نگرد،

به درون سازمان و به ویژه به درون فکرهای

تدوین کنندگان راهبرد. همچنین به بالا می

نگرد، یعنی به چشم‌انداز کلی سازمان. ما به

هر دو جنبه نیاز داریم.

در عصر فناوری اطلاعات و ارتباطات که چند دهه از عمر آن سپری گشته است، تحولاتی وسیع در زمینه بکارگیری سیستمهای اطلاعاتی و سازماندهی فعالیتهای بنگاههای اقتصادی با استفاده از IT رخ داده است.

موسسات تجاری و اقتصادی در عرصه رقابت و سودآوری، از یک سو با ارائه خدمات و محصولات با کیفیت مطلوب، ارایه به موقع کالا و خدمات، پشتیبانی مداوم و مؤثر و از سوی دیگر با تطبیق فرآیندهای عملیاتی و رویه های سازمان با "نیازهای مشتری و تغییرات سریع و رو به رشد بازار" میتوانند موفقیت خود را تضمین نمایند.

مدیریت فرآیندهای کسب و کار، به عنوان راهکاری جهت افزایش کارایی، اثربخشی و قابلیت اطمینان فرآیندهای کسب و کار سازمان، از طریق تدوین، مدلسازی و شبیه سازی آنها قبل از مکانیزاسیون فعالیتهای سازمان انجام میپذیرد. مدیریت فرآیندهای کسب و کار به منظور تحلیل، طراحی، مدلسازی، مکانیزاسیون، سنجش، کنترل و بهینه سازی فرآیندهای کسب و کار در سازمان انجام میشود. گامهای اجرایی:

۱. تدوین فرآیند: تمامی فرآیندهای کاری موجود سازمان در سطح کلان و سیستمی در این گام تدوین میگردد، بدین نحو که در ابتدا یک تصویر

کلی (پازل عملکرد سازمان) از عملکردها و یا فرآیندهای سازمان ترسیم و سپس فرآیندهای کاری موجود سازمان توصیف میگردد.

۲. دسته بندی فرآیندهای سازمان  
۳. ترسیم نقشه فرآیندهای سازمان: در این گام فرآیندهای آنالیز شده در دسته بندیهای استاندارد در قالب «زنجیره ارزش سازمان» ترسیم میگردد.

۴. مدلسازی فرآیند: هدف از مدلسازی فرآیندهای کاری یک سازمان، ایجاد یک زبان مشترک مفهومی (مبتنی بر استاندارد) و ساده (در قالب اشکال گرافیکی که هم حجم کمتری دارند و هم به راحتی توسط کاربر قابل درک هستند)، بین مدیران و کارشناسان سازمان، و تحلیلگران سیستمی میباشد.

۵. اجرا

و اعتبارسنجی فرآیند: در روش سنتی، برای سنجش عملکرد بخشهای مختلف سازمان، بایستی بخشهای سازمان در یک بازه زمانی تقریباً بلند مدت فعالیت کنند و نتایج حاصله از فعالیت آنها مبنای ارزیابی قرارگیرد. امادروش مدلسازی، فرآیندهای کسب و کار در یک سیستم مکانیزه بصورت مجازی و دقیقاً مشابه با فعالیتهای واقعی در محیط مجازی اجراء و اعتبارسنجی میشوند.

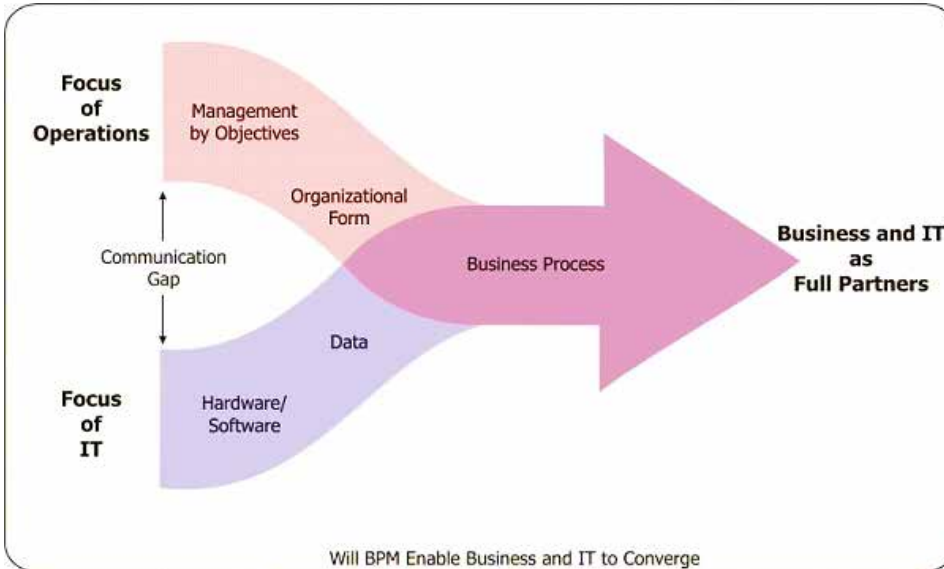
۶. الگوبرداری  
۷. اصلاح و طراحی مجدد فرآیند  
۸. شبیه سازی سازمان: در این گام براساس "فرآیندهای مطلوب" طراحی شده، سازمان در یک دوره مجازی شبیه سازی شده و

و در نتیجه تصمیم گیری درست و به موقع کمک شایانی میکند. از سوی دیگر، به کمک ابزارهای نرم افزاری، حجم ورود اطلاعات تکراری به شدت کاهش یافته و امکان دریافت گزارش های ریز و کلان برای تمامی سطوح سازمان میسر میگردد، تولید سیستم CyberERP از سال ۱۳۸۳، آغاز شده و نتیجه همت مهندسين ایرانی، تولید یک سیستم استاندارد ERP با تمامی قابلیتهای ERP های خارجی به صورت کاملاً تحت وب و پیاده سازی آن در صنایع مختلف است.

• چرا CyberERP؟

## مدیریت فرآیندهای کسب و کار

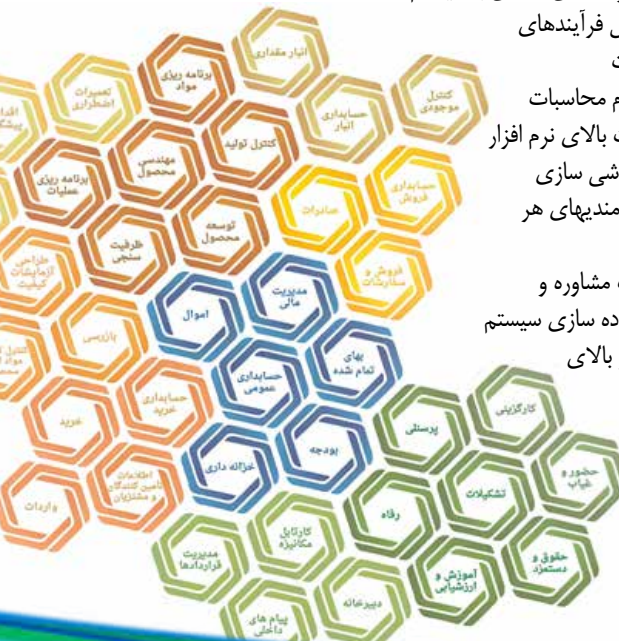
## (Business Process Management)



- تحلیل دقیق اطلاعات برای مدیران
- کنترل دقیق عملیات روزانه
- یکپارچگی اطلاعات و عملیات
- بهای تمام شده واقعی
- فرآیندگرایی به جای وظیفهگرایی
- شناسایی مشتریان سودآور
- سرعت در پاسخگویی به مشتری
- افزایش کارایی و اثربخشی

- با CyberERP میتوانید:
- از هر مکان از طریق اینترنت، سازمان خود را مدیریت کنید.
- زمان واقعی تعهدات به مشتری را تعیین نمایید.
- صورتهای مالی را بصورت روزانه مشاهده نمایید.
- با برنامه ریزی مناسب از تمام ظرفیت خود استفاده نمایید.
- دوباره کاریها را به سیستم واگذار کرده و با کاهش موجودی ضایعات سود بیشتری را کسب نمایید.

• نقشه ماژول های CyberERP



۱. قابلیت نصب سیستم در یک مرکز و ارتباط آنلاین واحدهای ستادی با سیستم
۲. پوشش کامل فرآیندهای مرتبط با صنعت
۳. توانایی انجام محاسبات پیچیده و قدرت بالای نرم افزار
۴. قابلیت سفارشی سازی و انطباق با نیازمندیهای هر سازمان
۵. ارائه خدمات مشاوره و همکاری در پیاده سازی سیستم
۶. امنیت بسیار بالای سیستم
۷. سرعت و کیفیت بالای ارائه خدمات پشتیبانی
۸. بهره گیری از ابزار

گزارشات حاصل از عملکرد فرآیندهای سازمان در شرایط مطابق با محیط واقعی، ارائه میگردد.  
۹. آنالیز عملکرد فرآیندهای شبیه سازی شده یکی از مهمترین تحولات یک دهه گذشته علوم مدیریتی در مدیریت سازمانهای تولیدی متوسط و بزرگ، به وجود آمدن نگرش فرآیندگرا به جای نگرش وظیفه گرا در این سازمانها از طریق نظارت بر روی فرآیندهای تجاری به جای نظارت بر ساختار جداگانه واحدهای سازمانی است. مهمترین ابزار پیاده سازی این نگرش در سطح سازمان ERP است. به طور خلاصه ERP یک سیستم فرآیندمحور است که ضمن ارتقا فرهنگ سازمانی و ایجاد روابط مشخص هر واحد سازمانی در هر فرآیند، با ایجاد شفافیت اطلاعاتی، به مدیران ارشد و میانی، در افزایش دقت برنامه ریزی منابع سازمان از طریق افزایش کیفیت اطلاعات



## بهبود در آینه آیات قرآن

عزت علیزاده

آیه اول و دوم سوره مبارکه ملک

تَبَارَكَ الَّذِي بِيَدِهِ الْمُلْكُ وَهُوَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ

خجسته و مایه برکت است آن خدایی که فرمانروایی به دست اوست و او بر هر چیزی تواناست

الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيُبْلِغَكُمْ أَحْسَنَ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْغَفُورُ

همانکه مرگ و زندگی را پدید آورد تا شما را بیازماید که کدامتان بهترین عمل را انجام می دهید. واوست ارجمند و آمرزنده.

توضیح :

آیه شریفه فوق با اشاره مسقیم به فلسفه خلقت و مرگ و زندگی مبنی بر آزمون انسان برای انجام بهترین عمل، تاکید بر این موضوع دارد که هر انسانی (یا هر گروهی و تیمی) می بایست همتش در این باشد که در هر لحظه و در هر موضوعی بهترین اقدام و بهترین شیوه انجام امور چیست؟ که این اشاره دقیقی به روح بهبود مستمر دارد.

نکته ظریفی که وجود دارد اینکه، عمل نیکو در آیه شریفه فوق با صیغه تفصیلی مطرح شده است (أَحْسَنَ عَمَلًا) و نه مصدر آن (عَمَلَ حَسَنًا) و این نوع بکارگیری از اقدام و عمل نیکو، توجه به استمرار آن در بهترین وجه آن در هر لحظه و موقعیت است

# بهبود در آینه فرهنگ و هنر



«خیلی از ایده های بهبود فرایند از طریق اشتباهات کشف شده اند.»

از کلیه طراحان و همکاران علاقه مندی که مایل هستند در زمینه طرح روی جلد نشریه بهبود همکاری نمایند، دعوت به عمل می آید کارهای خود را حداکثر تا پایان مهرماه به نشانی آدرس ایمیل زیر ارسال نمایند:  
آدرس پست الکترونیک: pejmansalehi.metro@gmail.com  
شماره تماس: ۰۹۱۲۶۹۹۲۷۹۸

### مشخصات طرح ارسالی

- ابعاد کاور جلد A4 و کیفیت آن حداقل ۳۰۰dpi است.
- رعایت قوانین بین المللی کپی رایت و حقوق مؤلف لحاظ گردد.
- موضوعیت طرح مربوط به بهبود فرآیندها است.
- در طراحی جلد، لوگوی نشریه بهبود گنجانده شود.
- طرح های گرافیکی که کپی برداری از جلد سایر نشریات داخلی و یا خارجی باشند، پذیرفته نخواهد شد.
- ارسال هر طرحی به منزله تایید نهایی نیست.

### قدردانی و جوایز

به طرح برگزیده، یک ربع سکه بهار آزادی اهدا خواهد شد.

## فراخوان

## بهبود در آینه احادیث و روایات

الإمامُ عَلِيُّ عَلَيْهِ السَّلَامُ: مَنْ اعْتَدَلَ يَوْمَهُ فَهُوَ مَغْبُونٌ وَ مَنْ كَانَ غَدُهُ شَرَّ يَوْمِهِ فَمَحْرُومٌ ، وَ مَنْ لَمْ يُبَالِ بِمَا رَزَى مِنْ آخِرَتِهِ إِذَا سَلَمَتْ لَهُ ذُنْيَاهُ فَهُوَ هَالِكٌ ، وَ مَنْ لَمْ يَتَعَاهَدِ النَّقْصَ مِنْ نَفْسِهِ غَلَبَ عَلَيْهِ الْهَوَى ، وَ مَنْ كَانَ فِي نَقْصِ فَالْمَوْتُ خَيْرٌ لَهُ.

امام علی علیه السلام: هر که دو روزش یکسان باشد، مغبون است و هر که فردایش بدتر از دیروز او باشد، محروم است و هر که چون دنیایش تأمین شود دیگر به خیر آخرت خود اهمیتی ندهد، هلاک است و هر که به کاستی وجود خود رسیدگی نکند، خواهشهای نفس بر او چیره شود و هر که در کاستی باشد، مرگ برایش بهتر است .

در این روایت هدف آن است که انسان را همه روزه به تکامل بیشتر و در مسیر سعادت و هدایت تشویق و ترغیب نمایند و از درجا زدن و سستی و توقف در مسیر رشد و تعالی باز دارند و همواره در اندیشه رشد و ترقی بیشتری باشد.

## طنز بهبود



چهارفرد را در نظر بگیرید به نام های همه کس ، یک کس ، هر کس ، هیچ کس :  
هنگامی که یک کار مهم باید انجام شود، همه مطمئن هستند که یک کس آن را انجام خواهد داد .  
هر کس می توانست آن کار را انجام دهد، اما هیچ کس آن را انجام نداد. یک کس به این خاطر عصبانی شد چون این وظیفه همه بود. همه کس فکر کرد هر کس میتوانست از عهده آن کار برآید. اما هیچ کس نفهمید که همه کس آن را انجام نخواهد داد.  
در نتیجه هر کس یک کس را سرزنش می کرد، در موقعیتی که هیچ کس، آن چیزی را که هر کس باید انجام میداد، انجام نداد.  
نتیجه: "در پروژه های بهبود، هر کس منتظر هیچ کس نمی ماند و همه کس خود را هر کس میداند."  
در بهبود مستمر همه مسئولند و همه دغدغه بهبود لحظه ای را دارند. در نتیجه هیچ کس منتظر هر کس نمی ماند. چون همه کس خود را اولین مسئول میدانند. در نتیجه هر کس تعلل کند یک کس کار مهم را انجام داده است

میخ از نعل اسب سردار بیافتاد، نعل بی حکایت بهبود سردار بی اسب، نعل، اثر پروانه ای سردار! سپاه مضمحل شده و شکست خورد و مملکتی از دست رفت به خاطر میخ نعل اسب سوار.

## بهبود در تشریح تاریخی

تو شرح صدر از اسلام می دان  
که مکتوب است اندر قلب ایمان  
مسلمانی، به دنیا سود دارد  
بود از دهر هر که او بهبود دارد  
شیخ محمود شبستری

**نشریه بهبود**  
صاحب امتیاز: اداره کل تشکیلات و بهبود روش های شهرداری تهران  
سر دبیر: مجتبی ملازم الحسینی  
هیئت تحریریه: علی کریمپور، احد درویش متولی، میرسامان پیشوایی، عزت علیزاده، داود لطفی، محمدعلی چاکر الحسینی، سید علی حسینی، نرگس طوسی نژاد، پژمان صالحی، اسماعیل غفاری

رقیه مفتح، حمیدرضا عابدینی، مصطفی معراجی و راحله سادات علوی  
صفحه آرایی، طراحی و گرافیک: هادی قدیمی و مهدی خدمتلو؛ ویراستار: مریم سالمی  
شماره تماس: ۰۹۶۰۱۴۵۰۰ پیامک: ۳۰۰۰۴۲۸۷  
آدرس: تهران، خیابان قزوین، بوستان تهرانی، مجتمع شهید حبیب غنی پور، اداره کل تشکیلات و بهبود روش ها

