



سخن آغازین

مجتبی ملازم الحسینی

[مدیر کل تشکیلات و بهبود روش‌ها]

شهرداری تهران به مثابه یک ابر سازمان مهم، نقشی برجسته و حیاتی در توسعه پایدار کلان شهر تهران ایفا می‌کند. بنابراین چنانچه بخواهیم از منظر تشکیلات و بهبود روش‌ها اثربخشی و کارایی این نقش را به بالاترین مقدار ارتقا دهیم لازم است موارد ذیل را مد نظر قرار دهیم:

نخست: توجه به اسناد بالادستی در تنظیم تشکیلات و فرآیندها؛ که خود گستره وسیعی را از قانون اساسی، سند چشم انداز ۱۴۰۴، سیاست‌های کلی نظام تا مقررات و قوانین مصوب مجلس شورای اسلامی، مصوبات شورای اسلامی شهر تهران را در بر می‌گیرد که در نتیجه جهت‌گیری سیاست‌ها و سوی برنامه‌ها را معین می‌سازد این قوانین همچنین الیهام بخش تحلیل گران، سیاستگذاران حوزه مدیریت شهری و برنامه ریزان در تدوین برنامه‌های توسعه اجتماعی و انسانی شهرداری است و می‌تواند اصول حاکم بر برنامه‌ها و استراتژی‌های اجرای آن را نیز مشخص نماید.

دوم: در تنظیم تشکیلات و طراحی ساختارها لازم است برنامه پنج ساله دوم شهرداری را نیز منظور نمود. در این سند جامع، ضمن برنامه محور نمودن تمامی فعالیت‌های شهرداری، نگرشی سیستمی، همه جانبه و یکپارچه به حوزه توسعه شهری تعمیق شده است و در نتیجه چشم اندازها، اهداف، راهبردها، سیاست‌ها، برنامه‌ها و پروژه‌ها به صورت موضوعی و یا موضوعی به تفکیک تحلیل، دسته بندی و مشخص شده که می‌تواند نقشه راهی جامع برای تدوین فرآیندها باشد.

سوم: نگاه ویژه شهردار تهران در حرکت از وضع موجود به وضعیت مطلوب از طریق مدیریت موثر شهری؛ خود موید توجه به رویکردهای نوین در طراحی فرآیندها و ساختارهای پویا و منعطف برای شهرداری است، مهمی که در مقوله چابک سازی، متناسب سازی و برون سپاری و در نهایت مدیریت کارآمد شهری با تاکید بر کیفیت و سرعت عمل، می‌تواند مقدمه ای برای طراحی ساختار سازمانی بر مبنای عدالت محوری و شفافیت باشد.

چهارم: توجه به تدابیر و اولویت‌هایی است که بعضاً مورد نظر معاونت‌های تخصصی شهرداری است که برخی از آنها در اسناد و برنامه‌ها دیده شده و برخی نیز دیده نشده است ولی دامنه شمول آن حوزه‌های ماموریتی مرتبط با معاونت مزبور را در برمی‌گیرد.

حال با توجه به موارد فوق الذکر

مدیرکل مدیریت عملی و سرانجام حرکت است
رست عملی، انسانی، سنجی و انسانی، تیز و فرخنده

بهبود روش‌ها

اداره کل تشکیلات و بهبود روش‌ها

تیر ۱۳۹۵

شماره اول

آنچه در این شماره خواهید خواند:

گفت‌وگو

مصاحبه با جناب آقای امانی معاون محترم برنامه ریزی و توسعه شهری

در این قسمت بخشی از دیدگاه‌های جناب آقای امانی در خصوص بهبود فرآیندها و تأثیرات آن در شهرداری تهران آورده شده است. در همین خصوص ایشان به این موضوع اشاره و تأکید داشتند که روند مستمر بهبود فرآیندها دیده‌بان حفظ کرامت انسانی شهروندان است؛ اینکه کار شهروندان به سهولت انجام شود و با سرعت نیز پیگیری شود و شهروندان در شهرداری تکریم شوند راهی جز بهبود فرآیندها ندارد. [صفحه ۲]

اخبار

اخبار داخلی: الکترونیکی شدن فرآیندهای نیازسنجی و اثربخشی آموزشی در منطقه ۱۱

اخبار خارجی: الکترونیکی شدن فرآیند صدور پروانه سازمان‌های مردم نهاد در وزارت کشور [صفحه ۳]

بیشتر بدانیم

کابین بر این فلسفه استوار است که برای ایجاد بهبود در سازمان‌ها لازم نیست به دنبال تغییرات انفجاری یا ناگهانی باشیم، بلکه هر نوع بهبود و یا اصلاح به شرط آنکه پیوسته و مداوم باشد، ارتقای بهره‌وری را در سازمان‌ها به ارمغان خواهد آورد. [صفحه ۴]

گزارش

گزارش پیش رو، شرحی است بر آغاز پروسه ی بهبود فرآیندها در این اداره کل، و دستاوردهایی که طی این مدت کوتاه حاصل شده است. این گزارش قرار است در شماره های آینده نیز ادامه یافته و روند پیشرفت پروژه های بهبود را تشریح کند؛ پروسه ای که قرار است به زودی حوزه هایی چون حمل و نقل و ترافیک / فنی عمران، امور اجتماعی و فرهنگی، و برنامه ریزی / منابع انسانی را نیز در بر گیرد.

[صفحه ۴]

آشنایی با کتاب

پیکره عمومی دانش مدیریت فرآیندهای کسب و کار:

این کتاب یک مستند مرجع پایه برای تمامی کاربران و شاغلین در این حوزه با هدف تعریف و تعیین مشخصات حوزه دانشی که به عنوان یک تجربه موفق پذیرفته شده می‌تواند مورد استفاده کاربران قرار گیرد... [صفحه ۳]

آشنایی با نرم افزار

نرم افزار SAP بوسیله یک بانک اطلاعاتی واحد، امکان به اشتراک گذاری اطلاعات و ارتباط بخشهای مختلف را با یکدیگر برقرار میسازد. این نرم افزار از تعدادی ماژول نرم افزاری تشکیل شده است که هر یک بخشی از وظایف موجود در شرکت را بر عهده دارند. [صفحه ۷]

مقاله

چگونه استراتژی سازمان را به عملیات جاری متصل کنیم؟

سازمان‌ها با توجه به مقتضیات راهبردی و عملیاتی خود می‌توانند دارای سیستم‌های گوناگونی باشند، یکی از سیستم‌هایی که باید در هر سازمانی موجود بوده و زمینه ساز عملکرد کارا و اثربخش آن باشد، سیستم مدیریت است. سیستم مدیریت چارچوبی از استراتژی‌ها، فرآیندها و رویه‌های اجرایی است که توسط یک سازمان به طور یکپارچه و منسجم مورد استفاده قرار می‌گیرد تا اطمینان حاصل شود که تمامی وظایف در راستای اهداف آن سازمان انجام می‌گیرد. [صفحه ۶]

مشارکت

مسابقه [صفحه ۶]

فراخوان پیشنهاد پژوهشی [صفحه ۵]

چالش [صفحه ۷]



و نیز با نگاهی اجمالی به تجارب جهانی بررسی شده و مبانی نظری و علمی موجود و همچنین تجارب برنامه‌های عملیاتی پیشین، به خوبی می‌توان دریافت که تنظیم تشکیلات و فرآیندهای متناسب با راهبردها و ویژگی‌های شهرداری تهران با تاکید بر تقدّم و تاثیر فرآیندها، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر محسوب می‌شود که البته در اهداف کلان اداره کل تشکیلات و روش‌ها به خوبی دیده شده است. از طرفی نگاه اجمالی به سطوح راهبردی و عملیاتی برنامه‌ها و توجه به ابعاد مختلف آن با رویکرد انسان محوری در رشد و توسعه اجتماعی به عنوان گفتمان اصلی مدیریت

و برنامه ریزی شهری شهرداری تهران، مشخص می‌سازد که در آرمان‌های مدیریتی شهری، گام نخست تبدیل سازمان‌های خدماتی به نهادهای اجتماعی است که تحصیل آن در سازمان بزرگ شهرداری، مستلزم بازنگری و اصلاح ساختار سازمانی و حرکت به سمت ساختارهای شفاف، چابک و فاقد همپوشانی است که بتوانند از بالاترین ماندن امور جلوگیری کرده و پاسخگویی روشن به انتظارات را میسر سازند.

از طرف دیگر ضمانت اجرایی برنامه‌ها و حصول اطمینان از اجرای آنها مستلزم کارآمدسازی فرآیندها و روزآوری وظایف است و این در حالی است که متأسفانه هنوز بسیاری از خدمات در شهرداری تهران به فرآیند تبدیل

نشده اند در حالی که تنها با فرآیندی نمودن وظایف و خدمات می‌توان مسیر تحقق آنها را هموار نموده و در نتیجه از طریق ارزیابی فرآیندها نقایص و مشکلات آنها را شناسایی نمود و به اصلاح و بهبود آنها امیدوار بود از طرفی نیز عدم وجود شناسنامه برای فرآیندها و خدمات و انجام آنها براساس رویه‌های قبلی و عادات ذهنی ضمن ایجاد وقفه در ارزیابی‌های عینی امکان مدیریت دانش فرآیندها و سنجش اثربخشی آنها را نیز برای ارزیابان دشوار می‌سازد و این در حالی است که در سازمان‌های پیشرو وجود شناسنامه برای فرآیندها در زمره عادی ترین امور به حساب می‌آید.

بنا بر این برای مدیریت دانش و ارتقای دانایی در سطح شهرداری و نیز حرکت به سمت تحول اداری و تعالی سازمانی، تدقیق ورودی‌ها و خروجی‌ها، متناسب سازی فرآیندها و خدمات با ساختار سازمانی و انجام امور اصلاحی در روش‌ها و ایجاد فرآیند محوری، گامی بلند در ایجاد فرهنگ بهبود مستمر در شهرداری تهران است مهمی که تنها از طریق مشارکت، هماهنگی و همگرایی همه واحدهای ذی ربط و همکاری متعامل با اداره تشکیلات و روش‌ها محقق می‌گردد.



بهبود فرآیندها، دیده بان حفظ کرامت انسانی

علی کریمپور و داود لطفی

ناصر امانی معاون توسعه و برنامه ریزی شهری و امور شورا شهرداری تهران، بهبود فرآیندها را دیده بان حفظ کرامت انسانی شهروندان نامید و افزود: بهبود فرآیندها بر اساس فرمایش مقام معظم رهبری در خصوص تکیه به سه محور «تسهیل، تسریع، و تکریم امور شهروندان» پایه ریزی شده است.

امانی گفت: بهبود فرآیندها زوایای پنهانی دارد و کار سخت و طولانی ست. نشانه‌ها و نمادهایش در دوردست دیده می‌شود و از انجایی که عمیق است در دراز مدت به ثمر خواهد نشست. و این کار یکی از کارهای اثربخش شهرداری تهران در حوزه نرم افزاری ست. شهرداری در حوزه سخت افزار کارهای عمقی و ثمربخش زیادی داشته اما این کار می‌تواند تحول عظیمی را در شهرداری ایجاد کند.

امانی با اشاره به فرمایشات مقام معظم رهبری در خصوص «تسهیل، تسریع و تکریم امور شهروندان» گفت: بهبود فرآیندها از سال ۸۴ و از جلسه ای که به همراه اعضای شورای شهر تهران به محضر مقام معظم رهبری مشرف شدیم ضرورت آن احساس شد. من هرچه فکر می‌کنم می‌بینم برای تحقق خواست رهبری و محقق شدن دستور ایشان مبنی بر اینکه کار مردم تسریع و تسهیل شود و شهروندان در این ارگان تکریم شوند، راهی جز بهبود

مستمر فرآیندها نمی‌بینم. چون شهر زنده و پویاست و مدام خواسته‌های شهروندان در حال تغییر است و نیازهای جدید تعریف می‌شود و باید متناسب با این نیازها فرآیندهای جدید هم تعریف کرد.

وی در خصوص ایجاد راهکارهای جدید افزود: لازم است برای تمامی نیازهای شهروندان راهکارهای لازم اندیشیده شود و اگر نیازی تعریف شد و بن بست در کار به وجود آمد راهکاری تعریف بشود که بتواند گره از مسائل باز کند. بهبود فرآیندها هم همین خواست را محقق می‌کند که موانع را با اصلاح و ایجاد راهکارهای جدید حذف و فرآیندها را بهبود بخشد.

امانی روند مستمر بهبود فرآیندها را دیده بانی برای حفظ کرامت انسانی شهروندان نامید و تصریح کرد: اینکه کار شهروند به سهولت انجام شود و به سرعت پی گرفته شود و در این تسهیل و تسریع کرامت انسانی شهروند نیز حفظ شود و چه بسا ارتقا هم پیدا کند و اهمیت آن برای شهرداری تهران به عنوان یک سازمان صد در صد خدمات رسان به مردم بسیار بالا است.

معاون برنامه ریزی و توسعه شهری شهرداری تهران با اشاره به ویژگی‌های خصلتی بهبود فرآیندها گفت: اگر بخواهیم به وظایف ذاتی شهرداری تهران بپردازیم، چه آن وظایفی که از طرف قانون بر عهده شهرداری ست و چه وظایفی که شهروندانشین ایجاد کرده که شهرداری آنها را ارائه کند همچون خدمات اجتماعی، ضرورت بهبود فرآیندها در سازمان اهمیت مضاعفی می‌یابد که این بهبود باید مستمر باشد و کاملاً منعطف و قابلیت تغییر داشته

باشد. امانی تبدیل شدن شهرداری از یک نهاد خدماتی به یک نهاد اجتماعی را نتیجه بهبود فرآیندها دانست و افزود: یکی از ضرورت‌هایی که سبب می‌شود تا به بهبود و مهندسی مجدد فرآیندها بیشتر از گذشته بیندیشیم همین موضوع تبدیل به سازمان اجتماعی است. در این راه شهرداری وظایف و ماموریت‌های بسیاری را تعریف نموده است اما همگان میدانیم که تا تحقق کامل آن همچنان باید تلاش نمود.



نگاه سنتی و کهنگی در مدیریت یک سازمان معضلی ست که امانی به آن اشاره می‌کند و می‌گوید: لختی، سستی و نظام بروکراتیک در سازمان‌های اداری ما، پویایی و سرعت و شفافیت در ارائه خدمات را تحت شعاع خود قرار داده است که بهترین راه برای رفع این معضلات هوشمند سازی و استفاده از بستر فناوری اطلاعات در بهبود فرآیندهاست. از اینرو باید به فناوری اطلاعات به عنوان مهم ترین ابزار بهبود روش‌ها توجه ویژه ای

داشت. شهرداری هوشمند شهر هوشمند را در پی دارد. امانی شفاف سازی، افزایش رضایت شهروندان، هوشمند سازی، جلب اعتماد مردم و سرمایه‌های اجتماعی را نتایج بهبود در فرآیندها دانست و افزود: شهروند باید حس کند یک سیستم پاسخگو است. و راهکار رفع این معضلات فقط بهبود فرآیندهاست. وی ارتباط بهبود روش‌ها با قوانین بالادستی شهرداری را اینچنین بیان نمودند که از سال ۳۴ تا کنون مدام قانون‌های مختلفی برای بلدیه وضع شده و اکنون تبدیل به جنگلی درهم شده که اگر بخواهیم به باغی زیبا تبدیل کنیم باید از بهبود فرآیندها شروع کنیم و تواما با نگاه‌های پایین به بالا و بالا به پایین شکاف‌ها بین بالادست و پایین دست را شناخت و اصلاح نمود.

معاون شهردار تهران بهبود فرآیندها را منطبق بر تفکرات دینی دانست و گفت: در حدیث از معصوم داریم که مومن نباید دو روزش به هم شبیه باشد. و این یعنی بهبود فرآیند. امسال وظیفه مهم و جدیدی داریم که البته مختص امسال نیست و همواره باید مورد توجه واقع شود و ان اقتصاد مقاومتی است. قطعاً تحقق اقتصاد مقاومتی با افزایش بهره‌وری و ارتقا کیفیت خدمات انجام می‌شود و اینها نیز با بهبود فرآیندها حاصل خواهد شد. از اینرو بهبود فرآیندها در تحقق اقتصاد مقاومتی نیز نقش اساسی دارد که امید است با توکل بر پروردگار و همکاری و همدلی همکاران و صبوری در رفع چالش‌ها و مشکلات پیشرو، فرهنگ بهبود مستمر در شهرداری تهران که کاری بس دشوار است، محقق گردد.





فرایندهای نیازسنجی آموزشی و اثربخشی آموزشی برای اولین بار در منطقه الکترونیکی شد

نگرکس طوسی نژاد

همزمان با شناسایی و اندازه گیری کلیه فرایندهای موجود در شهرداری منطقه یازده با مدل BPMN، فرایندهای اداره آموزش این منطقه شناسایی و در راستای بهبود اقداماتی در جهت الکترونیکی کردن فرایندهای شناسایی شده مذکور آغاز گردید.

با اعلام و ارسال نامه های نیاز سنجی آموزشی سال ۹۵ و همچنین در راستای ارائه خدمات آموزشی با هدف ایجاد تعامل بیشتر میان پرسنل و مدیران با اداره آموزش و نیز مکانیزه کردن کلیه عناصر در فرایندهای نیازسنجی، برنامه ریزی، طراحی و اجرا ارزشیابی دوره های آموزشی و ایجاد زیر ساخت برای تسهیلات ثبت نام الکترونیکی، برای اولین بار امکان انجام نیازسنجی آموزشی با همکاری اداره تشکیلات و بهبود روشها، اداره فناوری اطلاعات معاونت برنامه ریزی و توسعه شهری منطقه یازده به صورت الکترونیکی توسط اداره آموزش منطقه ۱۱ به نشانی <http://10.11.240.110> (پرتال داخلی شهرداری منطقه یازده) ارائه می گردد.

تصویر فرایند نیازسنجی در پرتال داخلی



که در آن نویسنده با تاکید بر مفاهیم کلی BPM، مقوله مدلسازی فرایند را تشریح نموده، در ادامه کتاب مباحث مربوط به تجزیه و تحلیل و طراحی فرایند به تفصیل مورد بحث قرار گرفته است همچنین اندازه گیری عملکرد فرایند (پایش فرایند)، تحول فرایند، سازمان فرایند، مدیریت فرایندهای بنگاه از دیگر سرفصل های کتاب است نویسنده در انتها پس از بیان بلوغ فرایندهای کسب و کار کتاب را با بحث یکپارچگی فرایندهای کسب و کار به پایان برده است.

این کتاب یک مستند مرجع پایه برای تمامی کاربران و شاغلین در این حوزه با هدف تعریف و تعیین مشخصات حوزه دانشی که به عنوان یک تجربه موفق پذیرفته شده برای خوانندگان و علاقه مندان می باشد.



آشنایی با کتاب پیکره عمومی دانش مدیریت فرایندهای کسب و کار BPM CBOK : Business Process Management Common Body Of Knowledge

رقیه مفتاح

نگرش فرآیندی در واقع نگاه عقلایی به ظهور و بروز و امتداد پدیده هاست (مجید نیک مهر؛ مدیرعامل شرکت چاپ و نشر بازرگانی)

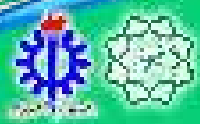
این کتاب راهنمای پیکره عمومی دانش مدیریت فرایندهای کسب و کار یک مستند مرجع و پایه برای تمامی کاربران و شاغلین در حوزه مدیریت فرایندهای کسب و کار (BPM) می باشد. در این کتاب ضمن تبیین مبانی و اصول مدیریت فرایندهای کسب و کار، چارچوبی مرجع و الگویی استاندارد برای طرح های مدیریت فرآیندی ارائه شده است. زمینه تسهیل در مدیریت چرخه عمر فرایندهای کسب و کار و ایجاد مزیت رقابتی و جریان ارزش پایدار را برای سازمان های مختلف ایجاد می کند. این کتاب دارای ۱۲ فصل است

فرایند صدور پروانه سازمانهای مردم نهاد در وزارت کشور الکترونیکی شد

فرایند صدور پروانه سازمانهای مردم نهاد توسط وزارت کشور انجام میشود، در حال حاضر بسیاری از قسمتهای این فرایند به صورت خدمت الکترونیکی از طریق سایت این وزارتخانه ارایه میشود.

برای بهبود این فرایند ابتدا وضع موجود آن شناسایی و مستندسازی شد، پس از آن با تدوین شاخص کلیدی، عملکرد فرایند در چند دوره اندازه گیری شد. تحلیل نتایج اندازه گیری نشان داد که عملکرد فرایند

مناسب نبود، تیم بهبود با تحلیل نتایج و بررسی مراحل فرایند به این نتیجه رسید یک مرحله از فرایند (مرحله استعلام از مراجع سه گانه نیروی انتظامی، وزارت اطلاعات و قوه قضاییه) موجب بیشترین اتلاف زمان در فرایند میشود، دلایل این اتلاف زمان با بررسی شواهد عینی موجود در مستندات و ردیابی آنها مشخص شد. تیم بهبود با توجه به نتایج بررسی ها پیشنهاد نمود فرایند در بستر اینترنت و با رعایت نکات امنیتی لازم انجام شود و این پیشنهاد بهبود منجر به طراحی سامانه الکترونیکی "درخواست صدور پروانه تاسیس سازمان مردم نهاد" در سایت وزارت کشور شد.





کایزن چیست؟ پژمان صالحی

مقدمه

کایزن (KAI+ZEN= KAIZEN) ترکیبی دو کلمه ای از یک مفهوم ژاپنی است که تعریف آن تغییر به سمت بهتر شدن یا بهبود مستمر و تدریجی است. در واقع کایزن بر این فلسفه استوار است که برای ایجاد بهبود در سازمان‌ها لازم نیست به دنبال تغییرات انفجاری یا ناگهانی باشیم، بلکه هر نوع بهبود یا اصلاح به شرط آنکه پیوسته و مداوم باشد، ارتقای بهره‌وری را در سازمان‌ها به ارمغان خواهد آورد؛ بهبود مستمر و تدریجی با بهره‌گیری از مشارکت کارکنان.

اقدامات اساسی در کایزن

در نگاه کایزنی برای تحقق بهبود تدریجی و مستمر در سازمان‌ها باید سه اقدام اساسی زیر صورت بگیرد:

۱. کلیه فعالیت‌هایی که هزینه‌زا هستند ولی ارزشی تولید نمی‌کنند (Muda) باید حذف شوند.
۲. فعالیت‌هایی که به شکلی در جای دیگری به صورت موازی انجام می‌شوند



۳. داده‌های آماری مورد نیاز را در ناحیه نمونه با کمک اعضای گروه گردآوری کنید.
۴. اعضای شرکت‌کننده را در کارگاه آموزشی با مفاهیم و ابزارهای بهبود آشنا کنید.
۵. نظام آراستگی 5S را آغاز کنید.
۶. (اتلاف)ها را شناسایی و فهرستی از آنها تهیه کنید.
۷. تحلیل علل رویداد اتلاف را در ناحیه نمونه انجام دهید و راه‌حلهایی را با استفاده از کار گروهی بیابید.
۸. راه‌حل‌هایی را که عملی‌ترند انتخاب کنید.
۹. هر نوع تغییر فیزیکی در آرایش ناحیه نمونه را بدون فوت وقت انجام دهید.
۱۰. بهبود انجام گرفته را به صورت استاندارد درآورید.
۱۱. موفقیت حاصله را به اطلاع سایر همکارانتان برسانید.
۱۲. نتایج به دست آمده را ارزیابی کنید تا در مراحل بعدی مورد استفاده قرار گیرند.
۱۳. به سراغ مشکل بعدی بروید.

۳. آن دسته از فعالیت‌هایی که برای تکمیل و بهبود سطح کیفی خدمات لازمند (Mura) به فعالیت‌های سازمان افزوده شوند.
۲. گروه بهبود (تیم کایزن) را ایجاد و

مراحل اجرای کایزن عملی

۱. ناحیه نمونه را انتخاب کنید.
۲. گروه بهبود (تیم کایزن) را ایجاد و



داستان بهبود، از آنچه بود و می‌نمود تا...

احد درویش متولی
[رئیس اداره سیستم‌ها و روش‌ها]

وقتی در میانه‌های تابستان ۱۳۹۳ پس از تغییر ساختار اداره کل تشکیلات و آموزش شهرداری تهران، ماموریت جدید بهبود فرآیندها و روش‌های انجام کار به مجموعه ماموریت‌های این اداره کل اضافه و البته بخش آموزش از آن جدا شد، شاید کمتر کسی در درون سازمان چیزی به نام بهبود فرآیندها و اساسا بهبود سیستم را جدی می‌گرفت و تصورش بر آن بود که چیزی از این ماجرا در می‌آید؛ چه آنکه تجربه‌ای بالنسبه طولانی از تلاش‌های ناکام و بی‌حاصل برای بهبود سیستم پشت سر بود و البته پیش رو نیز چیزی نبود جز فضایی ابرآلود و ابهام برانگیز. از چندین سال پیش که تب و جو ایزوها و انواع و اقسام استانداردها همه جا فرا گرفت، شهرداری تهران اعم از ستاد و صف و سازمان‌های ریز و درشت آن نیز از این جو مصون نماندند و به خیل سازمان‌هایی پیوستند که تصورشان بر

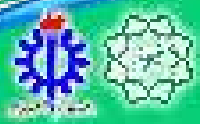
این بود که اگر با بکارگیری یک مشاور کار بلد، استاندارد مدیریت کیفیت و نظایر آن را در سازمان شان جاری کنند و تابلوی گواهی‌اش را همچون سندی درخشان و پرطمطراق بر یمین و یسار دیوارهای سازمان شان بکوبند عنداللزوم کیفیت سازمان نه یکساله و دوساله بلکه یک شبه از این رو به آن رو می‌شود و جماعت بسیار از مدیران سازمان گرفته تا مشتریان و دیگر ذی‌نفعان آنها را روی دست بلند می‌کنند و بر صدر می‌نشانند. تا جایی که دیگر وضع به گونه‌ای شد که اگر یک منطقه از شهرداری یا یکی از سازمان‌ها از شرکت‌های مشاور و بالطبع ایزوهای رنگ و وارنگ به هر دلیلی - بی‌پولی یا بی‌اعتقادی مدیران- بی‌بهره بود کانه کاری خلاف آمد عادت انجام داده بود، گاهی هم شاید ذنب لایغفر. مدتی گذشت و عرصه، جولانگاه مشاورانی شد که اگر پیش‌تر به تعداد انگشتان دست بودند و دست کم این توان را داشتند که سازمان را با ادبیات مدیریت آشنا کنند، حال دیگر هر کسی بدون حداقل توانایی و تخصص و تجربه به صرافت افتاده بود که شرکت مشاوره بزند و از این دکان پرسود و بی‌ضرر، و مشتریان مشتاق عمدتا دولتی و عمومی- که حاضر بودند پول‌های آنچنانی بدهند و از آن «certificate»‌های دهان‌پرکن بگیرند- قبایی برای خود بدوزد.

باری، کم‌کم آن دسته از مدیران که منافع سازمان را بر نمایش چیزهایی بیهوده و میان‌تهی- که فقط سایه و روکنشی بود از آنچه استانداردها و نظام‌های مدیریتی خوانده می‌شد و کشورهای توسعه یافته به خوبی از آن در جهت پیشبرد اهداف سازمان و ارتقاء آن استفاده می‌کردند- ترجیح می‌دادند، بر آن شدند تا تغییری در وضع موجود بدهند؛ یا تلاش کردند اصل جنس را با کیفیت مطلوب طلب کنند و دست سودجویان را کوتاه، و یا یکسره عطای استاندارد را به لقای آن بیخشند و پول سازمان و به عبارتی پول شهروندان را دور نریزند.

غرض آنکه این تجربه سترگ و ناموفق و البته برخی ویژگی‌های خاص شهرداری تهران از جمله بزرگ بودن ستاد و صف سازمان و مهم‌تر از آن سیطره الگوی ساختاریافته و فریه و وظیفه محوری در سیستم، هر گونه تلاشی برای بهبود سیستم- از طریق تحلیل اجزاء آن و خصوصا با تمرکز بر روی فرآیندهای انجام کار - را به یک شوخی بامزه تعبیر کرده بود. اغلب می‌گفتند، واحدهای سازمانی ساهماست ساختارهای رسمی و مصوب شان را به رسمیت نمی‌شناسند و کار خود را می‌کنند تا جایی که ما در کنار ساختار مصوب یک ساختار موجود نیز داریم که بعضا حتی گریزی از پذیرش‌اش هم

نیست، حال چگونه می‌خواهید فرآیندها و روش‌های انجام کار را که به مراتب از ساختار سازمانی سیال‌تر و در عین حال تخصصی‌ترند، کنترل و پایش کنید؟! «چنین کاری ممکن نیست همچنان که آب در هاون کوبیدن!» آن دسته که به چنین کاری اعتقاد داشتند و آن را در افزایش بهره‌وری سازمان موثر می‌دانستند نیز معتقد بودند برای چنین کارهایی دیر است، سازمان زودتر از اینها باید چنین روندی را در پیش می‌گرفت و با توجه به نتیجه‌گرا بودن مدیران در چنین سازمان‌هایی، این امر خروجی مشخصی در کوتاه مدت در پی نخواهد داشت و بالطبع باعث می‌شود در نطفه عقیم بماند و طومار آن بالکل در هم پیچیده شود.

با این قول و اقوال‌ها، مصادر امر در فکر فرو رفتند که پس «چه باید کرد؟» که هم نگرش منفی سازمان و کارکنانش در قبال چنین امری تا حدی تعدیل شود و هم رویکرد درستی به سرانگشت تدبیر برگزیده شود که سازمان را در آینده‌ای نه چندان دور به سر منزل مقصود رهنمون نماید. لازم بود که با خبرگان و اساتید با تجربه شور و مشورتی شود، پس دیری نگذشت که اداره کل محل آمد و شد اساتید مختلف شد؛ از اصحاب و اعوان مهندسی صنایع و سیستم گرفته تا استخوان خردکرده‌های





مدیریت و برنامه‌ریزی و... هر کسی چیزی گفت و رهنمودی داد، آن یکی دیگری را نقد کرد و خط بطلان بر نظرش کشید. کسانی پیشنهاد دادند که ما حاضرم فرآیندهای اصلی سازمان‌تان را شناسایی کرده و طی یک پروسه‌ی مثلاً یک ساله بهبود دهیم و قس علی هذا... اما خطاب به آنها گفته شد عاقل از یک سوراخ دو بار گزیده نمی‌شود! مگر این دقیقاً همان کاری نیست که شرکت‌ها و موسسات مشاور در قالب ایزوها چندین سال است انجام می‌دهند و البته حاصلی نداشته است؟ خلاصه! در نتیجه بحث‌های مفصل اجماع بر آن شد که اساساً اقدامات بهبودی - مخصوصاً در سازمان‌هایی نظیر شهرداری تهران - با شیوه و رویکردی از بالا به پایین و بدون تکیه بر مشارکت و مداخله کارکنان (بخوانید صاحبان فرآیندها) حاصل چندانی نخواهد داشت و چاره کار در مقوله‌ای به نام «بهبود مستمر» است که الزاماتی دارد و برای کارآمدی‌اش دست کم دو اقدام بسیار کلیدی به موازات هم نیاز دارد: «آموزش و توانمندسازی کارکنان» و «فرهنگ‌سازی و تمیق رویکرد سیستمی در سازمان».

مسیر تا حدی روشن شد اما تامل بیشتر حاکی از آن بود که کار به این آسانی‌ها هم نیست. نگرش قدرتمند و وظیفه محوری که با ساختار مبتنی بر آن نیز عجین شده بود در برابر هرگونه تغییر مقاومت می‌کرد (و البته هنوز هم کم و بیش می‌کند!) و بر نمی‌تافت که بیرون از فرآیند انجام کار (کاری که او آن را متعلق به خود می‌دانست و صلاحیت هرگونه تامل پیرامون‌اش را هم) کسی حتی از داخل سازمان بخواهد در آن مداخله که نه حتی اظهار نظر کند.

اگرچه ذیل رویکرد بهبود مستمر چنین قصدی هم در میان نبود و قرار نبود همچون گذشته مداخلات بهبودی از بالا و بدون نظر و مشارکت صاحبان و مالکان فرآیند صورت پذیرد. از این حیث، و همچنین از جهت ابزارها و ساز و کارهای قابل استفاده برای چنین هدفی مشکلات بسیاری رخ می‌نمود. اما گریزی از مواجه شدن و به چالش کشیدن مشکلات و مسایل پیش رو نبود، چه آنکه اگر غیر از این بود جای تعجب داشت! در فیلم سینمایی «عادت نمی‌کنیم» که اتفاقاً هم اینک بر پرده‌ی سینماهای شهرمان در حال نمایش است یک دیالوگ کلیدی از زبان یکی از شخصیت‌های اصلی فیلم

روایت می‌شود که به تعبیری همه ماجرای فیلم در آن خلاصه شده: «وقتی همه چیز خوب و خوشه، زندگی کردن هنر نیست». این گزاره کلیدی قابل تسری به بسیاری از پدیده‌هاست از جمله در مورد مدیریت هم صادق است: وقتی همه چیز در سازمان رو به راه است، مدیریت کردن هنر نیست! مدیریت، هنر مواجه شدن و چگونه مواجه شدن با مسایل است؛ مسایلی که سخت و استوار می‌نماید ولی وقتی راه حل مواجه شدن با آنها کشف می‌شود، دود می‌شوند و به هوا می‌روند. شاید برخی‌های-شان دود هم نشوند، دست کم بلد می‌شویم چگونه با آنها مواجه شویم که سد راهمان نشوند.

یک شناخت و آسیب شناسی اولیه نشان می‌داد که الگوی حاکم بر شهرداری اغلب وظیفه‌ای است و نگاه سیستمی و فرآیندی اساساً وجود ندارد و آنچه به عنوان فرآیندهای کاری در اغلب حوزه‌ها قابل شناسایی است بسیار ساختارنیافته، نامنسجم و دارای فعالیت‌های موازی و لوب‌های بی حاصل است.

کار را از همان آموزش شروع کردیم، راهی که قرار بود طی روندی با شیب مناسب به توانمندسازی کارکنان منجر شود. در ساختار جدید اداره کل، در تناظر با ماموریت‌های آن، اداره‌ای با عنوان اداره تشکیلات و بهبود روش‌ها ذیل معاونت برنامه ریزی و توسعه شهری مناطق ۲۲گانه و سپس معاونت تخصصی شهرداری تهران پیش بینی شده بود. طبیعی بود که تصمیم گرفته شود تا هدف توانمندسازی از آنان آغاز گردد، روندی که روسای ادارات تشکیلات و بهبود روش‌ها را از کارگزاران و بوروکرات‌هایی صرف به تسهیلگران و راهبرانی در خدمت بهبود سیستم تبدیل کند. بنابراین در اولین گام یک دوره آموزشی با عنوان FOCUS-PDCA انتخاب شد که به رغم سهولت در فهم محتوا و روش‌هایش، از یک منطق درونی منسجم برخوردار بوده و قابلیت بسیاری در انتقال مفاهیم تعیین کننده چرخه دمینگ (Deming cycle) و مراحل چهارگانه آن یعنی Act, Check, Do, Plan دارد. سپس به رسم معمول یک مدل برای بهبود فرآیندها در شهرداری تهران انتخاب شد، مدلی چهار مرحله‌ای که در ابتدا وضع موجود را شناسایی کند و پس از ارزیابی وضع موجود و سپس طراحی وضع مطلوب نهایتاً در مرحله چهارم با تعریف پروژه‌های بهبود به سمت تحقق وضع مطلوب حرکت کند.

لازم بود به منظور ارایه مشاوره‌های لازم

و نظارت بر کیفیت کار مجموعه‌ای از مشاورین به کار گرفته شوند، تصمیم بر آن شد که از ظرفیت‌های علمی دانشگاه استفاده شود و در میان دانشگاه‌های برتر با دانشگاه علم و صنعت ایران قرارداد همکاری منعقد گردید. سپس اهداف عینی بهبود فرآیندها به همراه شاخص‌های سنجش پذیر تدوین گردید. در گام بعدی یک روش اجرایی (procedure) با جزئیات مفصل تدوین و مشخص شد که در هر مرحله از مراحل چهارگانه چه فعالیت‌هایی و در چه بازه زمانی بایستی صورت پذیرد. همچنین سازمان متناسب با این روش اجرایی نیز در نظر گرفته شد، بدین نحو که روسای ادارات متناظر در مناطق ۲۲ گانه در قالب هفت کمیسیون تحول (به اندازه ۷ حوزه تخصصی شهرداری تهران) سازمان یافتند تا هر کدام از کمیسیون‌ها با همکاری و معاضدت اداره تشکیلات و بهبود روش‌های معاونت تخصصی مربوطه، راهبری این اداره کل، مشاوره تیم دانشگاهی و نهایتاً از همه مهمتر همکاری صاحبان فرآیندها در ستاد و مناطق، در ارتباط با فرآیندهای یکی از حوزه‌های تخصصی فعالیت کند. بالطبع چنین سازماندهی مستلزم سطح بالایی از هماهنگی و ارتباطات و تعاملات چند جانبه بود که با همکاری و صرف انرژی فراوان از سوی همه ذی مدخلان خصوصاً مناطق ۲۲ گانه میسر شد. با توجه به تأکیدات و اولویت‌گذاری شهردار محترم تهران در مورد دو حوزه معماری و شهرسازی، و مالی و اقتصاد شهری ابتدا بر آن شدیم تا اقدامات بهبودی را از این دو حوزه آغاز کنیم. برای سرعت بخشیدن به کار شناسایی فرآیندهای موجود و پرهیز از فعالیت‌های موازی، پس از احصاء فرآیندهای اصلی هر حوزه تخصصی، هر کدام از مناطق به عنوان متولی شناسایی همه فعالیت‌ها و اجزاء یک فرآیند اصلی تا سطوح زیرین و زیرفرآیندها (حتی تا سطح وظایف در برخی فرآیندها) تعیین شدند. پیش از تمرکز بر روی فرآیندها، تحلیل‌هایی بر اسناد بالادستی و ذی نفعان هر فرآیند طی نشست‌هایی با خبرگان هر حوزه به شیوه‌ای کارگاهی صورت پذیرفت. برای ترسیم نمودار جریان فرآیند از ابزاری به نام cross functional DFD استفاده شد که در آن جریان فرآیند از آغاز تا پایان به تفکیک نقش‌ها (در واقع قسمت‌های مختلف در ساختار سازمانی هر حوزه) مطابق با آنچه که واقعا موجود است، به نمایش در می‌آید. این ابزار

کمک می‌کند هر فعالیتی که ذیل یک فرآیند انجام می‌پذیرد در گام اول ترسیم و در گام‌های بعدی پایش و کنترل شود. پس از تهیه DFDها، داده‌های آن با دیگر مناطق به اشتراک گذارده شد تا به یک نسخه قابل پذیرش و بالنسبه همگن دست یابیم؛ با اطمینانی که بتوان گفت اغلب مناطق این فرآیند مشخص را به این شکل انجام می‌دهند. پس از آنکه شناسایی وضع موجود به اتمام رسید، کار ارزیابی آن با کمک برخی ابزارها و نرم افزارهای مربوطه آغاز شد، تا روشن شود که در چه وضعی هستیم و همزمان یک وضع مطلوب قابل دستیابی نیز طراحی گردید. حال در مرحله‌ای هستیم که باید شکاف میان وضع موجود و مطلوب تحلیل و محاسبه شود و در گام بعدی اقدامات و پروژه‌های مشخصی برای دستیابی به وضع مطلوب تعریف شود. بالطبع در میان فرآیندهای اصلی نیز بهبود و اصلاح همه فرآیندها مورد نظر نیست چرا که اساساً چنین امکانی نیز وجود ندارد. چاره را در آن دیدیم که بر اصل یا قانون پاره‌تو (قانون -۲۰ ۸۰) تکیه کنیم و مواردی که حجم بیشتری از مشکلات را کاهش می‌دهد یا سبب رضایت کسر بیشتری از ذی‌نفعان و مشتریان یا شهروندان می‌شود برای بهبود انتخاب نماییم. هم اینک اقدامات بهبودی در حوزه‌های دیگری همچون امور اجتماعی و فرهنگی و حوزه حمل و نقل و ترافیک نیز آغاز شده و در حال گذران مراحل اولیه است. اما قرار نیست و نباید کار به همین جا ختم شده و رها شود؛ این آغاز پروسه‌ای طولانی و مستمر است، چرخه‌ای که قرار است همچنان بچرخد و با گرفتن بازخوردهای مکرر از درون و بیرون سیستم، و البته پایش و ارزیابی اقدامات، راه ضروری و در عین حال پرجالش بهبود را هموار نماید.



برای رسیدن از ساختار وظیفه‌ای به ساختار فرآیندگرا چه باید کرد و مدل ساخت دهی ساختار فرآیندگرا در شهرداری تهران چگونه باید باشد؟
 لینک پاسخ: <http://otgo.tehran.ir/default.aspx?tabid=289>
 [سؤال پژوهشی شماره ۱]





چگونه استراتژی سازمان را به عملیات جاری متصل کنیم؟

دکتر میر سامان پیشوایی
عضو هیئت علمی دانشگاه علم و صنعت

حتماً این سوال بارها به ذهن شما خور کرده است که چرا در بسیاری از اوقات استراتژی‌های خوب و موثر تنها روی کاغذ باقی مانده و به عمل تبدیل نمی‌شوند؟ چه کنیم که استراتژی‌ها و اهداف کلان تنها در حد شعار باقی نمانند؟ چگونه می‌توان فعالیت‌های روزانه سازمان را در راستای اهداف کلان هم‌راستا نمود؟ اگر به دنبال پاسخ سوالات فوق هستید باید با مفهومی به نام سیستم مدیریت آشنا شوید که شرح آن در ذیل آمده است.

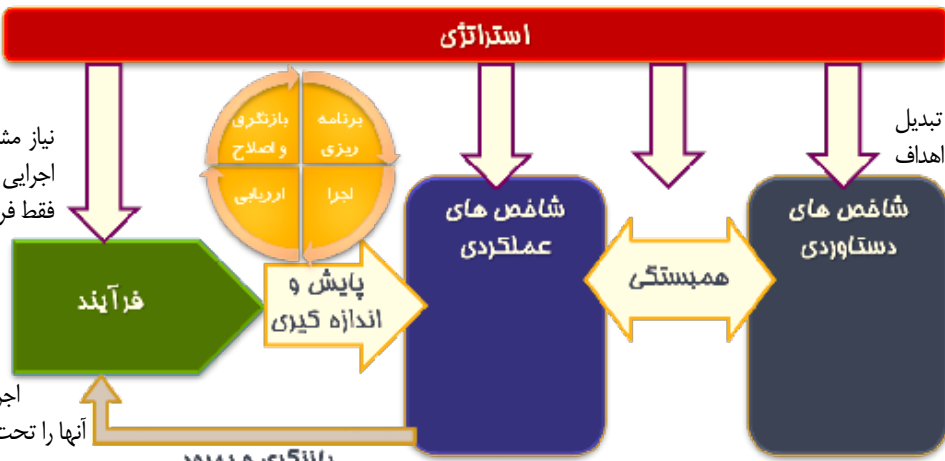
سازمان‌ها با توجه به مقتضات راهبردی و عملیاتی خود می‌توانند دارای سیستم‌های گوناگونی باشند. یکی از سیستم‌هایی که باید در هر سازمانی موجود بوده و زمینه‌ساز عملکرد کارا و اثربخش آن باشد، سیستم مدیریت است. به منظور معرفی سیستم مدیریت، بهتر است به واژه «سیستم» و «مدیریت» دقت بیشتری شود. یک سیستم مجموعه‌ای از عناصر است که گرد هم جمع شده‌اند، با هم مرتبط هستند و هدف معینی را دنبال می‌کنند. مدیریت نیز به معنی برنامه‌ریزی، اجراء، اندازه‌گیری و بازنگری در انجام امور می‌باشد. از این رو سیستم مدیریت در یک سازمان دارای اجزایی است که به طور منظم با یکدیگر در تعامل هستند و هدف جمعی مشخصی دارند. در نتیجه می‌توان «سیستم مدیریت را این‌طور تعریف کرد: «سیستم مدیریت چارچوبی از استراتژی‌ها، فرآیندها و رویه‌های اجرایی است که توسط

یک سازمان به طور یکپارچه و منسجم مورد استفاده قرار می‌گیرد تا اطمینان حاصل نماید که تمامی وظایف در راستای تحقق اهداف انجام می‌شوند». یک سیستم مدیریت دربردارنده اجزایی نظیر اهداف و استراتژی‌ها، فرآیندهای اجرایی، پایش و اندازه‌گیری و بازنگری و بهبود می‌باشد که

این مسیر به حرکت در می‌آوردند. از این رو طراحی و استقرار فرآیندهای نامناسب یا ناهمسو با استراتژی‌های سازمانی، عملاً شکست سازمانی را به دنبال خواهد داشت. در این باره به آمار عجیب زیر توجه کنید:
۱. در تحقیقی که در دهه نود در کشورهای

در نهایت از فرآیندهای آن سازمان خارج می‌شود. در واقع سیستم یک سازمان متشکل از شبکه‌ای در هم تنیده از فرآیندهای آن می‌باشد. به طوری که هم خروجی‌های مورد نیاز واحدهای داخلی سازمان و هم خروجی‌های مورد نیاز مشتریان سازمان، از دل فرآیندهای اجرایی حاصل می‌شوند. در چنین شرایطی فقط فرآیندهای کارا و اثربخش می‌توانند در راستای اهداف و استراتژی‌ها حرکت کرده و مطابق با نیاز مخاطبان، ارزش ارائه دهند.

به منظور حصول اطمینان از اجرای کارا و اثربخش فرآیندها، باید آنها را تحت کنترل و نظارت قرار داد. در یک سیستم مدیریت این امر توسط بخش پایش و اندازه‌گیری و از طریق تعیین شاخص‌های عملکردی و دستاوردی قابل اندازه‌گیری انجام می‌شود. وجود چنین بخشی در سیستم مدیریت به منظور (۱) جلوگیری انحراف فرآیندها از مسیری که استراتژی تعیین کرده است و نیز (۲) امکان بازنگری فرآیندها و ایجاد زمینه بهبود مستمر آنها، بسیار حیاتی به نظر می‌رسد. به عنوان یک جمع‌بندی، در یک سیستم مدیریت (۱) اهداف و اولویت‌ها از طریق «بخش استراتژی‌ها» به تمامی بخش‌های سیستم (فرآیندها، پایش و اندازه‌گیری و بازنگری و بهبود) تزریق می‌شود، (۲) «فرآیندها» مسئولیت اجرایی‌سازی استراتژی را بر عهده دارند و (۳) «پایش و اندازه‌گیری» نیز از کارا و اثربخش بودن اجرای فرآیندها اطمینان حاصل می‌کند.



توسعه یافته (مانند آمریکا، ژاپن، فرانسه و ...) انجام شد معلوم شد که ۹۰٪ شرکت‌ها به اهداف استراتژیک خود دست نمی‌یابند.
۲. در ۷۰٪ موارد مشکل استراتژی بد نبود بلکه ناشی از اجرای بد بوده است.
۳. همچنین در سازمان‌های موفق پیاده‌سازی و عملیاتی کردن استراتژی‌ها عامل اصلی موفقیت بوده است.
اهمیت بالای صحت فرآیندهای اجرایی در موفقیت یک سازمان غیرقابل انکار است. مطابق با استاندارد سیستم مدیریت کیفیت (ISO ۹۰۰۱-۲۰۱۵)، درک و مدیریت فرآیندهای به هم وابسته به عنوان یک سیستم، به کارائی و اثربخشی سازمان در دستیابی به نتایج مورد نظر آن کمک می‌کند. ورودی‌های یک سازمان، وارد فرآیندهای آن سازمان می‌شوند و خروجی‌های سازمان نیز

به صورت یک چرخه در حال انجام هستند و سراسر یک سازمان را احاطه کرده‌اند (شکل فوق). استراتژی‌ها به عنوان یکی از بخش‌های مهم سیستم مدیریت ایفای نقش می‌کنند. استراتژی‌های سازمان با مدنظر قرار دادن مأموریت و چشم‌انداز سازمانی، مسیری متمرکز و همسو برای تحقق آنها را معرفی می‌کنند. بدین معنی که سازمان از کدام مسیر، با چه سرعتی، چگونه و... باید حرکت کند تا به آرمان‌های خود دست یابد. اما سازمان چگونه می‌تواند استراتژی خود را اجرا کند؟ پاسخ این سوال در بخش دیگری از سیستم مدیریت نهفته است؛ فرآیندهای اجرایی مسئولیت اجرای استراتژی را بر عهده دارند. به عبارت دیگر استراتژی‌ها فقط مسیر را نشان می‌دهند و جهت‌گیری‌های کلان را مشخص می‌کنند و این فرآیندها هستند که چرخ‌های سازمان را در

مسابقه

رویکرد فرآیند محوری و رویکرد وظیفه محوری را با توجه به شکل‌های زیر تشریح نمایید. [سید علی حسینی]

تفاوت دو شکل زیر را از منظر فرآیندهای کاری توضیح دهید



لینک پاسخ: <http://otgo.tehran.ir/default.aspx?tabid=289>
[مسابقه شماره ۱ - سؤال دوم]

لینک پاسخ: <http://otgo.tehran.ir/default.aspx?tabid=289>
[مسابقه شماره ۱ - سؤال اول]





بهبود از منظر آیات و روایات

عزت علیزاده

در مورد ضرورت توجه به بهبود مستمر

نخست: سوره مبارکه زمر آیه ۱۸
 الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ وَأُولَئِكَ هُمْ أُولُو الْأَلْبَابِ
 هم آنان که سخن را می شنوند، و از بهترینش [که آنان را در سایه عمل به آن به حق می رساند] پیروی می کنند، اینانند که خداوند هدایتشان کرده، و اینان صاحبان خردند.

الإمام علي عليه السلام: مَنِ اعْتَدَلَ يَوْمَهُهُ فَهُوَ مَغْبُونٌ... وَمَنْ كَانَ عَدَهُ شَرَّ يَوْمِيهِ فَمَحْرُومٌ، وَمَنْ لَمْ يُبَالِ بِمَا رَزِيَ مِنْ آخِرَتِهِ إِذَا سَلِمَتْ لَهُ دُنْيَاهُ فَهُوَ هَالِكٌ، وَمَنْ لَمْ يَتَعَاهَدِ النَّقْصَ مِنْ نَفْسِهِ غَلَبَ عَلَيْهِ الْهَوَى، وَمَنْ كَانَ فِي نَقْصِ فَاَلَمَوْتُ خَيْرَ 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

دوم: بخشی از آیه ۱۱ سوره مبارکه رعد:

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ
 خداوند هیچ قومی را [گروه، امت، ملت، تیم] را تغییر نمی دهد مگر اینکه خود خواهان آن باشند.

- پیشرفت سخت افزارها و کاهش قیمت آنها
- در دسترس بودن رایانهها در سازمانها و ارتباط آنها از طریق انواع شبکه ها
- فرآیند-محوری در سازمانها
- مشکل بودن
- بهبود کیفیت اطلاعات
- دسترسی سریعتر به اطلاعات
- اتوماسیون فرآیندها
- یکپارچه سازی فرآیندها
- یکپارچه سازی داده ها
- کاهش تعداد سیستمهای مختلف مورد استفاده در یک سازمان

استفاده در یک سازمان SAP برای تقریباً تمام مراکز کسب و کار مانند صنایع تولیدی مانند فولاد، خودرو سازها، قطعه سازها، خرده فروشی، شرکت های توزیع، بانک، بیمه، نفت و گاز، صنایع غذایی، داروسازی، خدمات عمومی، شهرداریها، حمل و نقل، حوزه سلامت مانند بیمارستانها و غیره دارای راهکارهای Best Practice می باشد. در زیر مزایای سیستم SAP به اختصار شرح داده شده است

منبع: از پورتال جامع مدیریت و صنعت



اغلب نرم افزارهای ERP آنقدر منعطف هستند که شرکتهای خریدار قادرند تعدادی از ماژولهای مورد نیاز و یا همه آنها را نصب و بکارگیرند. اصلی ترین محصول SAP نیز از این ماژولها تشکیل شده است:

- FI: Finance
- CO: Controlling
- MM: Materials Management
- SD: Sales and Distribution
- PP: Production Planning
- HR: Human Resources

از عواملی که تقاضا برای نرم افزارهای جامع برای مدیریت اطلاعات سازمان مانند SAP را افزایش می دهند، می توان به این موارد اشاره کرد:

- حجم زیاد تولید داده ها
- افزایش پیچیدگی سیستم ها

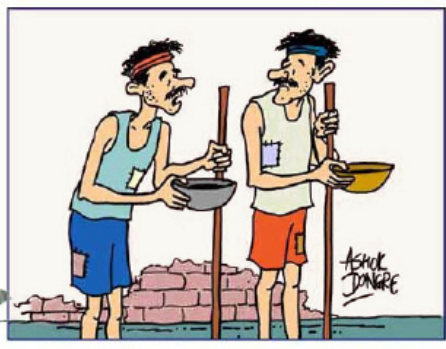
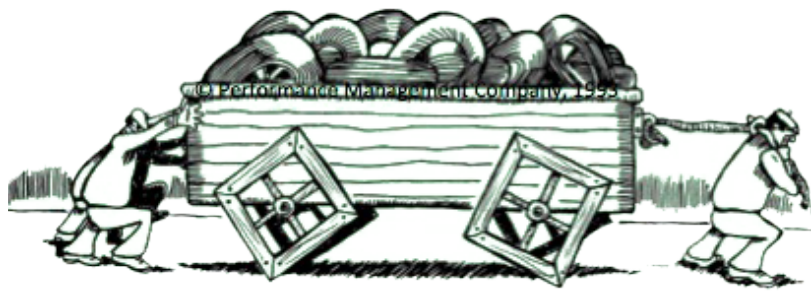


نرم افزار SAP

رقیه مفتاح

بر اساس اطلاعات شرکت تحقیقات بازار گارتنر، SAP بیش از ۲۸ درصد از بازار نرم افزارهای ERP را در جهان در اختیار دارد. از مهمترین رقبای SAP می توان از مایکروسافت و اوراکل نام برد. ERP (Enterprise Resource Planning) سیستم جامعی است که سعی در یکپارچه سازی همه وظایف و بخشهای موجود در یک سازمان با استفاده از یک سیستم کامپیوتری واحد دارد که بتواند نیازهای خاص و ویژه این بخشها را برآورده سازد. این نرم افزار بوسیله یک بانک اطلاعاتی واحد، امکان به اشتراک گذاری اطلاعات و ارتباط بخشهای مختلف را با یکدیگر برقرار میسازد. این نرم افزار از تعدادی ماژول نرم افزاری تشکیل شده است که هر یک بخشی از وظایف موجود در شرکت را بر عهده دارند.

در بسیاری از سازمانها چگونه بسیاری از فعالیتها عمل می کنند!



من از استفاده روزافزون از کارتهای اعتباری واقعاً نگرانم...

بهبود در بخشی از سازمان ممکن است بخش دیگر را دچار سختی کند پس باید با نگاهی کل نگر تمام ابعاد را دید

صاحب امتیاز: اداره کل تشکیلات و بهبود روش های شهرداری تهران

سرمدیر: مجتبی ملازم الحسینی

هیئت تحریریه: علی کرهمپور، احد درویش متولی، میرسامان پیشوایی، عزت علیزاده، داود لطفی

سید علی حسینی، نرگس طوسی نژاد، پژمان صالحی، اسماعیل غفاری، رقیه مفتاح، حمیدرضا عابدینی

طراحی و گرافیک: هادی قدیمی و مهدی خدمتلو

شماره تماس: ۹۶۰۱۴۵۰۰ پیامک: ۳۰۰۰۴۲۸۷

آدرس: تهران، خیابان قزوین، بوستان تهرانی، مجتمع شهید حبیب غنی پور، اداره کل تشکیلات و بهبود روشها

چالش

به نظر شما علل اصلی عدم توفیق نظام های مدیریتی (نظیر EFQM، ISO، و غیره) در شهرداری تهران چیست؟

۱. عدم کیفیت در مشاوران
۲. عدم وجود اعتماد به نظام های مدیریتی
۳. عدم آموزش مناسب
۴. عدم پیاده سازی مناسب

لینک پاسخ: <http://otgo.tehran.ir/default.aspx?tabid=289> | **چالش شماره ۱**

نشریه بهبود شماره اول - تیرماه ۱۳۹۵

