



مدیریت فرایند کسب و کار در شرکت‌های هولدینگ با ساختار شبکه‌ای و تنوع نامربوط

(با مطالعه موردی هولدینگ بنیاد تعاون)

دکتر فریدون وردی‌نژاد^۱، علی مختاری موغاری^۲

۱ استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران
verdinejad@verdinejad.com

۲ کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه تهران، مشاور مدیریت
Alimokhtari2005@yahoo.com

چکیده:

فرایند گرایی و فرایند محوری موضوعی است که در بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها مورد بررسی و استفاده قرار گرفته است. بکارگیری مدیریت فرایند کسب و کار در شرکت‌ها که بیشتر منتج از کاربرد تکنیک‌های مدیریت کیفیت و استفاده از استانداردهای ایزو و التزام به پیاده‌سازی آن‌ها بوده حداقل تاثیر آن را می‌توان جاری شدن تفکر و نگرش فرایندی در سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه آن‌ها برشمرد. لذا هولدینگ‌ها و بنگاه‌های اقتصادی بزرگ نیز از این قاعده مستثنی نبوده‌اند. مدیریت این نوع بنگاه‌های اقتصادی با فعالیتهای کسب و کاری مختلف اهمیت نگرش و تفکر فرایندگرایی را بیش از پیش آشکار می‌سازد. در این مقاله هولدینگ بنیاد تعاون که یک بنگاه اقتصادی بزرگ با ساختار شبکه‌ای و تنوع نامربوط* می‌باشد مورد بررسی قرار گرفته و نگرش فرایندی و مدیریت فرایند کسب و کار در ستاد هولدینگ و نحوه جاری‌سازی آن در موسسات و شرکت‌های تابعه آن که دارای فعالیتهای متنوع می‌باشند مورد مطالعه قرار گرفته است. هدف از این مطالعه بررسی مدیریت فرایندهای کسب و کار در هولدینگ‌ها با ساختار شبکه‌ای دارای کسب و کارهایی با تنوع نامربوط و نحوه جاری شدن تفکر فرایندی در شرکت‌ها و موسسات تابعه آن بوده است که در این راستا می‌بایست شناسایی فرایندهای کارا و اثربخش و بررسی علت ناکارآمدی برخی از فرایندها و رفع عارضه‌ها و بهبود مستمر صورت گیرد. در ادامه آن، مدلی برای مدیریت کسب و کار این نوع هولدینگ‌ها که دارای ساختار شبکه‌ای و تنوع نامربوط کسب و کار می‌باشند ارائه گردیده است.

واژگان کلیدی: فرایند، هولدینگ، مدیریت فرایند کسب و کار، تفکر فرایندی، تنوع نامربوط یا Conglomerate

* Conglomerate



مقدمه:

مدیریت فرایند کسب و کار یک مبحثی نو و جدید در حوزه طراحی سیستمها و اتوماسیون نمودن فرایندهای کسب و کار می-باشد. مدیریت فرایند کسب و کار[†] به سازمانها کمک می کند تا بتوانند فرایندهای کسب و کار خود را فرموله سازند و بتوانند به تجزیه و تحلیل، پایش و پیاده سازی آنها بپردازند. امروزه بنگاههای اقتصادی به سمت مدیریت فرایند حرکت می کنند تا بتوانند در برابر تغییرات فرایندی عکس العمل سریع و مناسبی نشان دهند. (McMichael, Carol, 2003, pp1-6)

جهانی شدن سبب گردیده که ادغام و ترکیب شرکتها در راستای رشد خود از اهمیت بسیار بالایی برخوردار شود و بالتبع آن ناپدید شدن مرزهای سازمانی را نیز به دنبال داشته و با ظهور تکنولوژیهای نوین فناوری اطلاعات و اینترنت و رشد روزافزون استفاده از آنها، سازمانها ناچار به طراحی فرایندهای کسب و کار خود با توجه به نیازهای مشتریان گردیده اند. این مشتریان شامل مشتریان درون سازمانی و مشتریان برون سازمانی می باشد. (Naisbitt, J, 1986)

چند سالی است که بنگاهها و سازمانهای بدون مرز مشخص و رشد و توسعه چشمگیر چنین سازمانهایی، موضوع مباحث علمی در حوزه طراحی ساختارهای سازمانی می باشد تا بدین ترتیب بتوانند تصمیمات درستی در حوزههای رفع نیازهای سازمانهای امروزی اتخاذ نمایند. (Kanter, Rosabeth M., 1991 pp151-164)

مدیریت کسب و کار[‡] یک روش بهبود بهره وری و افزایش موثر بودن عملیات بواسطه خودکار سازی فرایندهای کاری سازمان می باشد. (Owen, M. and Roj, J., 2003)

منظور از فرایندهای کسب و کار سازمان، یکسری عملیات، برنامه ریزی ها، محاسبات و تبادلات بین نیروی انسانی و سیستمهای نرم افزاری بر مبنای قواعد کسب و کار سازمان می باشد. به عبارتی مدیریت فرایندهای کسب و کار، بکارگیری همزمان نیروی انسانی و تکنولوژی در انجام مأموریت های سازمان می باشد. (McMichael, Carol, 2003, pp1-6)

فرآیند[§] نیز مجموعه ای از فعالیت ها و یا عملیات که یک یا چند ورودی را تبدیل به خروجی ای می نماید که برای مشتری (جامعه هدف) یا ذینفعان ایجاد ارزش (محصولات، خدمات) می نماید. (Kirchmer, Scheer, 2004, pp1-15)

سازمانهای وظیفه گرا با سازمانهای فرایندگرا نیز تفاوت دارند. تفاوت میان وظیفه و فرآیند همانند تفاوت میان جزء و کل است. وظیفه فعالیتی است که معمولاً یک نفر انجام می دهد. اما فرآیند، گروهی از وظیفه های هم پیوند است که با یکدیگر نتیجه ای با ارزش از دید مشتری را بارمی آورد. (Hammer, 1990, pp104-112)

بعد از تعریف مفاهیم کلیدی این مقاله، اهداف تحقیق بیان خواهد شد، سپس شرکتهای هولدینگ و مدل برتری آنها مورد بررسی قرار می گیرد و در ادامه فعالیت های مورد نیاز جهت فرایند گرایی در هولدینگ، نحوه تعریف فرایندها در بنیاد تعاون و روند بهبود فرآیندهای کسب و کار ارائه می شود.

اهداف تحقیق:

- استقرار نظام مدیریت فرایندهای کسب و کار در هولدینگها با ساختار شبکه ای دارای کسب و کارهایی با تنوع

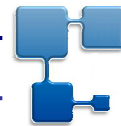
نامربوط

- جاری سازی تفکر فرایندی در ستاد و شرکتها و موسسات تابعه هولدینگ

[†] Business Process Management(BPM)

[‡] Business Process Management(BPM)

[§] Process



اهداف فرعی تحقیق:

- بهبود فرایندهای کسب و کار در هولدینگها و شرکت‌های تابعه آن
- مشخص کردن مالکین فرایندها و همچنین ورودی‌ها و خروجی‌های آن در ساختار هولدینگ
- تعیین شاخص‌ها جهت ارزیابی فرایندها
- شناسایی فرایندهای کارا و اثربخش و بررسی علت ناکارآمدی فعالیت ناکارا در هولدینگها

تعریف شرکت هولدینگ

تاکنون از هولدینگ تحت عناوین مختلفی نام برده شده و به طبع این عناوین، تعاریف مختلفی نیز از هولدینگ در منابع متفاوت صورت گرفته است که به چند نمونه از آنها اشاره می‌کنیم:

- هولدینگ یک شخصیت حقوقی است که در جهت دستیابی به اهداف خود، تمام یا بخشی از سهام شرکت‌هایی را که در یک رشته فعالیت دارند در اختیار می‌گیرد و با اعمال مدیریت راهبردی، مجموعه شرکت‌های تحت پوشش خود را اداره می‌نماید.
- شرکت هولدینگ متشکل از مجموعه شرکت‌های مختلفی است که در رشته‌های کاملاً متنوع فعالیت می‌کنند و نوعاً با مالکیت و مدیریت خانوادگی اداره می‌شوند.
- شرکت هولدینگ نوع خاصی از شرکت است که مالکیت سهام چند شرکت و یا فعالیت مستقل تحت پوشش را داراست. ضمن آن که تصدی‌گری (به مفهوم تأثیرگذاری در انتصاب هیئت مدیره) اکثریت شرکت‌های تحت پوشش نیز با شرکت اصلی و یا همان هولدینگ می‌باشد.
- در فرهنگ بریتانیکا، هولدینگ شرکتی تعریف شده است که دارای سهام (با حق رأی) در یک یا چند شرکت است و می‌تواند بر آنها اعمال کنترل نماید. شرکت هولدینگ نوعاً اکثریت سهام شرکت‌های تابعه را داراست، ولی اگر چنانچه مالکیت در اقلیت هم باشد، این مالکیت به گونه‌ای است که حق رأی و کنترل را به شرکت می‌دهد.
- در تعریف دیگری هولدینگ شرکتی است شامل پرتفولیویی از واحدهای مستقل و از مزایای سربار اندک اداره مرکزی، سهولت جبران زیان واحدها، توزیع ریسک و عدم تمرکز برخوردار است؛ البته محدودیت‌هایی مانند عدم دسترسی به مهارت‌های لازم، فقدان سینرژی و مشکلات کنترل مرکزی نیز وجود دارد (کریستین یانگ).
- در یک تعریف هولدینگ به عنوان یک کمپانی و شرکتی تعریف شده است که سهم شرکت دیگری را دارا باشد. به عبارتی هولدینگ زمانی به وجود می‌آید که شرکتی تمام سهام یک شرکت دیگر یا قسمتی از سهام آن را بخرد. در این رابطه هدف اصلی افزایش سود برای مدیریت و سهامداران از طریق خرید مؤسسات سودآور است. (چارلی هیگلی)
- دو دانشمند به نام‌های مینز و باندرایت (J. Bondright G. Means)، هولدینگ را کارآترین شیوه و ابزاری می‌دانند که تاکنون ابداع شده است و می‌توان برای کنترل و مدیریت توأم دو یا چند واحد که تاکنون مستقل بوده‌اند، بکار گرفته شوند.

به طور کلی می‌توان گفت: "گروهی از شرکت‌ها که در آنها یک شرکت، مالکیت و اداره و یا فقط اداره سایر شرکت‌ها را بر عهده داشته باشد، هولدینگ قلمداد می‌شود." در زبان انگلیسی هولدینگ مترادف با "Corporate" و "Parent" آورده شده است و در



زبان فارسی می توان آن را مترادف "فراگیر" یا "مادر" قرارداد. در واقع هولدینگ یک شرکت سهامی است که نقش اصلی آن مالکیت بر سهام دیگر شرکتها باشد.

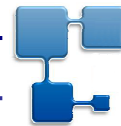
هولدینگ با تنوع نامربوط یا چند رشته‌ای

مبنای اصلی طبقه‌بندی شرکتها، استاندارد بین‌المللی ISIC** است. همچنین در مورد شرکت‌هایی مثل سرمایه‌گذاری بانک ملی، سرمایه‌گذاری صندوق بازنشستگی و سرمایه‌گذاری غدیر، سرمایه‌گذاری مهرگان که فعالیت آنها در یک صنعت خاص نبوده و بیشتر اداره‌کننده سهام در چند صنعت هستند، در گروهی به نام "Diversified Industrial"؛ یا "Conglomerate"؛ به معنی "شرکت‌های چند رشته‌ای صنعتی"؛ قرار داده شده‌اند. ضمن این‌که این شرکتها باید به اندازه کافی بزرگ بوده و درصد قابل توجهی از ارزش کل بازار را در اختیار داشته باشند.

ساختار هولدینگ بنیاد تعاون چهار ویژگی عمده ساختارهای شبکه ای را داراست:

- سازمان‌های مستقلی هستند که هر یک وظایفی چون تولید، سرمایه‌گذاری و طراحی محصول را به عهده دارند؛
 - یک کارگزار^{□□} یا مرکز هماهنگی وجود دارد که این گروه‌ها را با یکدیگر منطبق می‌سازد و در جهت اهداف تعیین شده بسیج می‌کند؛
 - مکانیسم های بازار اجزای شبکه ها را با یکدیگر منطبق می‌سازند؛
 - سیستم های اطلاعاتی با اطلاعات شفاف اجزای شبکه را هماهنگ می‌سازند (IBID, P.333).
- بنیاد تعاون به دلیل فعالیت در کسب و کارهای گوناگون خود از نوع هولدینگ با تنوع نامربوط یا چند رشته‌ای به شمار می‌آید.

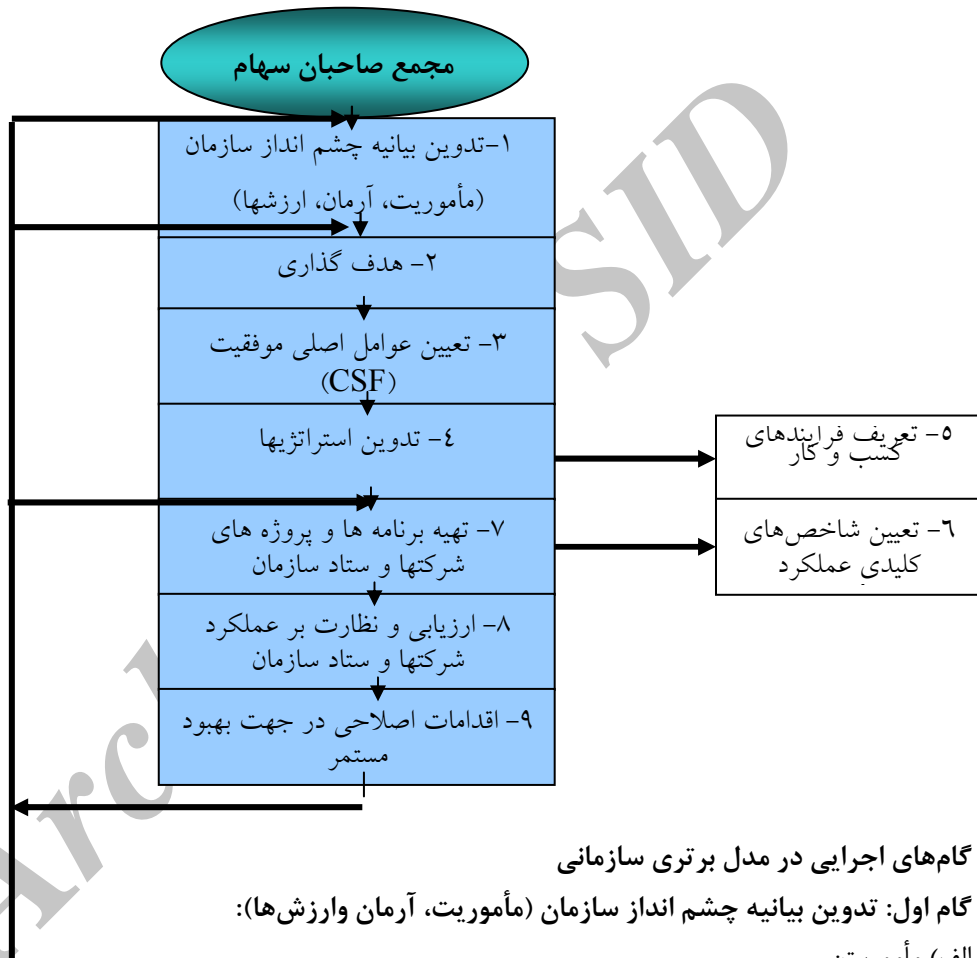
Archive of SID



مدل برتری سازمانی در سازمان‌های هولدینگ:

برای برتری سازمانی یک مدل اجرایی مطابق شکل زیر طرح‌ریزی شده است که به پنج موضوع اصلی هدف‌گذاری، جهت‌گیری سازمان، مدیریت فرایندها، برنامه‌ریزی عملیاتی کسب و کار و اندازه‌گیری و بهبود مستمر عملکرد شرکت‌ها و ستادسازمان می‌پردازد و برای آن گام‌های زیر تعیین شده‌اند: (اتابکی، محسن، ۱۳۸۴)

شکل ۱- مدل برتری سازمانی در سازمان‌های هولدینگ



گام‌های اجرایی در مدل برتری سازمانی

گام اول: تدوین بیانیه چشم انداز سازمان (مأموریت، آرمان و ارزش‌ها):

الف) مأموریت:

ب) آرمان سازمانی

ج) ارزش‌ها

• ارزش‌های اخلاقی

• ارزش‌های کسب و کار

گام دوم - هدف گذاری

الف) اهداف استراتژیک (کلی)

ب) اهداف عملیاتی (جزئی)

مرحله دوم: نگارش و تدوین بیانیه هدف

در این مرحله می‌توان از مدل‌های مختلف که متداول‌ترین آنها مدل SMART است استفاده کرد.



حروف این واژه نشان دهنده نکاتی به شرح ذیل است که باید در هدف گذاری آنها را به کار برد:

مشخص و خاص	←→	Specific
قابل اندازه گیری	←→	Measurable
قابل دسترسی/ حصول	←→	Achievable
عملی و مطابق با ماموریت	←→	Result able
دارای زمان محدود و مشخص	←→	Time Limit

مرحله سوم: توسعه اهداف

فعالیت‌های این مرحله عبارتند از:

- ۱- طبقه‌بندی اهداف براساس نوع آنها
- ۲- سطوح اولویت اهداف (با معیارهای اهمیت نسبی، توالی زمانی و رابطه هزینه)
- ۳- تعیین معیار (استاندارد) برای اندازه‌گیری عملکرد
- ۴- شناسایی موانع در فرآیند تحقق هدف

گام سوم - تعیین عوامل بحرانی موفقیت

گام چهارم - تدوین استراتژی‌ها

استراتژی‌ها در سه سطح زیر مطرح می‌شوند:

الف) استراتژی سازمان

ب) استراتژی کسب و کار

ج) استراتژی عملیاتی یا وظیفه‌ای

گام پنجم - تعریف فرآیندهای کسب و کار

۱. انتخاب فرایند

۲. شناخت فرایند

۳. عملکرد فرایند

۴. بازنگری فرایند

۵. تغییر فرایند

۶. نهادینه نمودن تغییرات

گام ششم - تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد فرایندها

۱- شاخص‌های کارایی

۲- شاخص‌های خروجی یا اثربخشی

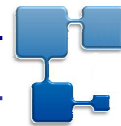
۳- شاخص‌های نتایج یا اثربخشی محصول

گام هفتم: تهیه برنامه‌ها و پروژه‌های شرکت‌ها و ستاد سازمان

اولویت بندی اهداف، راهبردها و برنامه‌ها

گام هشتم: ارزیابی و نظارت بر عملکرد شرکت‌ها و ستاد سازمان

گام نهم: اقدامات اصلاحی در جهت بهبود مستمر



هولدینگ‌هایی که دارای کسب و کارهای متنوع می‌باشند و بالتبع آن هرکدام از کسب و کارها نیز از پیچیدگی‌های مربوط به خود دارا می‌باشند، تعریف و شناسایی فرایندهای کسب و کار و سپس اندازه‌گیری و سنجش فرایندها در چنین سازمان‌هایی مشکل و پیچیده به نظر می‌رسد. لذا جهت جاری سازی تفکر فرایندی در سازمان هولدینگ، می‌بایست سازمان را به صورت یک فرایند بزرگی نگریست که ورودی و خروجی مشخصی دارد. بدیهی است در این نگرش، حجم گسترده و متنوعی از فرایندها در سازمان وجود دارند که مدیریت آن‌ها در سطح کلان حائز اهمیت می‌باشد. شناخت این فرایندها و تعریف مناسب آن‌ها یکی از گام‌های اساسی در مدیریت فرایند کسب و کار است که با توجه به نوع سازمان، از پیچیدگی خاصی نیز برخوردار خواهد شد. (P.Henderson,2000)

فعالیت‌های مورد نیاز جهت فرایند گرایی در هولدینگ:

در تعریف فرایندگرایی چنین گفته می‌شود: روشی است که با محور قراردادن فرایندهای کسب و کار و حذف فعالیت‌های بدون ارزش افزوده، برای سازمان مزیت رقابتی به ارمغان می‌آورد. برای اینکه یک سازمان در راه فرایندگرایی گام بردارد می‌بایست تمامی تلاش خود را جهت پیاده سازی موارد زیر به کار گیرد: (J. M. Bhat, N. Deshmukh,2005)

الف - تشخیص فرایندها: ابتدا باید فرایندها را شناسایی کرد و برای آنها نام و عنوان برگزید. شناسایی و نامگذاری فرایندها گامی بسیار حساس و بنیادین است. پاره‌ای از سازمان‌ها دچار اشتباه می‌شوند و فعالیت‌های وظیفه ای کنونی را فرایند به حساب می‌آورند. فرایندها از مرزهای سازمان‌های موجود گذر می‌کنند. در هولدینگ بنیاد تعاون به دلیل تنوع زیاد در کسب و کار در شناسایی فرایندها باید کارهای سازمان را به صورت افقی بررسی نیز بررسی نمود.

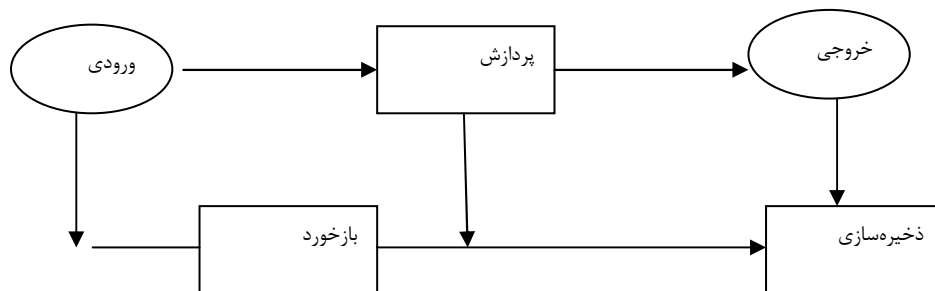
ب - شناساندن اهمیت فرایندها به کلیه پرسنل: گام دوم شناساندن فرایندها و اهمیت آنها به همه مدیران، کارکنان و نمایندگان دور و نزدیک است: به نحوی که باید فرایندها، نام آنها، ورودی‌ها و خروجی‌ها و ارتباطات آن‌ها برای همه افراد ملموس باشد. روی آوردن به فرایند محوری وظیفه افراد را بی‌درنگ تغییر نمی‌دهد، ولی دید آنها را گسترده تر می‌کند و به کل کار توجه می‌دهد و روحیه کار تیمی را تقویت می‌کند. با این بینش واژه کارگر با دیدگاه محدود و وظیفه‌گرای آن، جای خود را به فرایندگر، می‌دهد. فرایندگر کسی است که می‌داند با کار خود به نتیجه بخش شدن یک فرایند یاری می‌رساند.

ج - انتخاب معیار ارزیابی: برای اطمینان از کارکرد درست فرایندها، باید بتوان پیشرفت آنها را اندازه گرفت و در آن صورت به معیارهایی نیازمندیم. این معیارها می‌توانند برحسب ضرورت برپایه خواسته مشتری یا بر پایه نیازهای خود سازمان مانند هزینه فرایند و به کارگیری درست منابع واقع شوند. معیارهای همگون در کارکرد فرایندی، افراد را به صورت یک تیم منسجم درخواهد آورد.

د - به کارگیری مدیریت فرایند گرا: سازمان فرایند محور بایستی همواره در بهسازی فرایندهای خود بکوشد، زیرا این رویکرد کاری پیوسته و مداوم است. بنابراین، عمده فعالیت مدیریتی این گونه سازمانها اداره و پیشبرد درست فرایندها در بالاترین توان آنها، بهره‌گیری از فرصتها در بهسازی فرایندها و پیگیری در کاربرد فرصتها است. فرایند محوری یک طرح موقتی نیست، بلکه راه و روشی دائمی و فراگیر است. نکته بسیار مهم آن است که در این نوع هولدینگ‌ها به دلیل وجود ساختار شبکه‌ای و همچنین تنوع در نوع کسب و کارها انعطاف پذیری فرایندهای کسب و کار می‌بایست در نظر گرفته شود تا چالاک‌ی و چابکی سازمانی هولدینگ حفظ گردد. (A.Bentellis,Z.Boufaida;2007)

بعلاوه بایستی اهمیت نقش فرایندها برای حصول به اهداف و استراتژی‌های سازمان و نحوه عملیاتی نمودن آن‌ها تبیین و سپس فرایندهای اصلی مشخص و میزان اهمیت آن‌ها تعیین گردد.

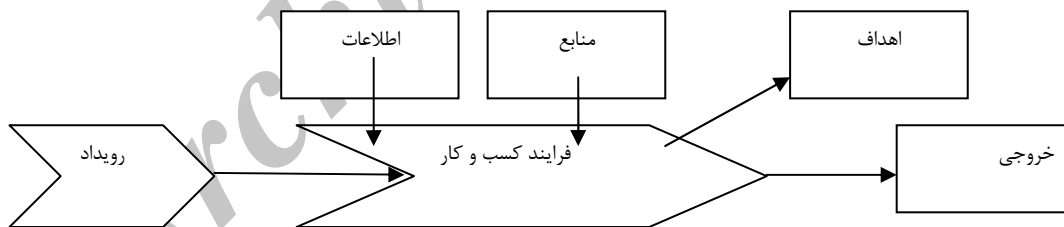
با توجه به گستردگی فعالیت‌های کسب و کار در این نوع هولدینگ‌ها و ساختار چند صنعتی آن‌ها و همچنین به تبع آن تعداد و پیچیدگی فرایندها (هر فرایند با یکسری فرایندهای بالاسری و یکسری فرایندهای پایین سری در ارتباط می‌باشد) شناسایی و تحلیل ارتباطات فرایندی نیز از جمله چالش‌های پیاده‌سازی نگرش و تفکر فرایندی می‌باشد.



شکل شماره ۲- نمودار عمومی یک فرایند

طبق مدلی که در ذیل ارائه شده است، هر فرایند کسب و کار دارای مشخصه‌های ذیل می‌باشد:

- هدف دارد.
- ورودی مشخص دارد.
- خروجی مشخص دارد.
- از منابع تغذیه می‌کند.
- از تعدادی فعالیت‌های مشابه تشکیل شده است.
- تاثیر آن به بیش از یک واحد سازمانی می‌باشد، به عبارتی دارای تاثیرات افقی سازمانی می‌باشد.
- ارزش‌های گوناگونی برای مشتریان خلق می‌کند. مشتریان می‌توانند مشتریان درون سازمانی یا برون سازمانی باشند.



شکل شماره ۳: شکل عمومی فرایند کسب و کار

یک فرایند کسب و کار از مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست که برای ایجاد خروجی مشخص برای بازار یا مشتریان مشخص طراحی گردیده است. فرایند کسب و کار را می‌توان یک زنجیره ارزش دانست که هر مرحله (هر دانه زنجیر) ارزشی به مرحله قبل می‌افزاید. فرایند کسب و کار مسیر عملکرد سازمان نسبت به خود و محیط را توصیف می‌کند. پارادایم مدیریت فرایند کسب و کار به اهمیت یکپارچه نمودن کلیه فرایندها نسبت به ساده‌سازی ورودی‌ها و یا خروجی‌های منسجم و یکپارچه تاکید دارد. (Y.Duan, M.Huadog, 2005, p.594-599)

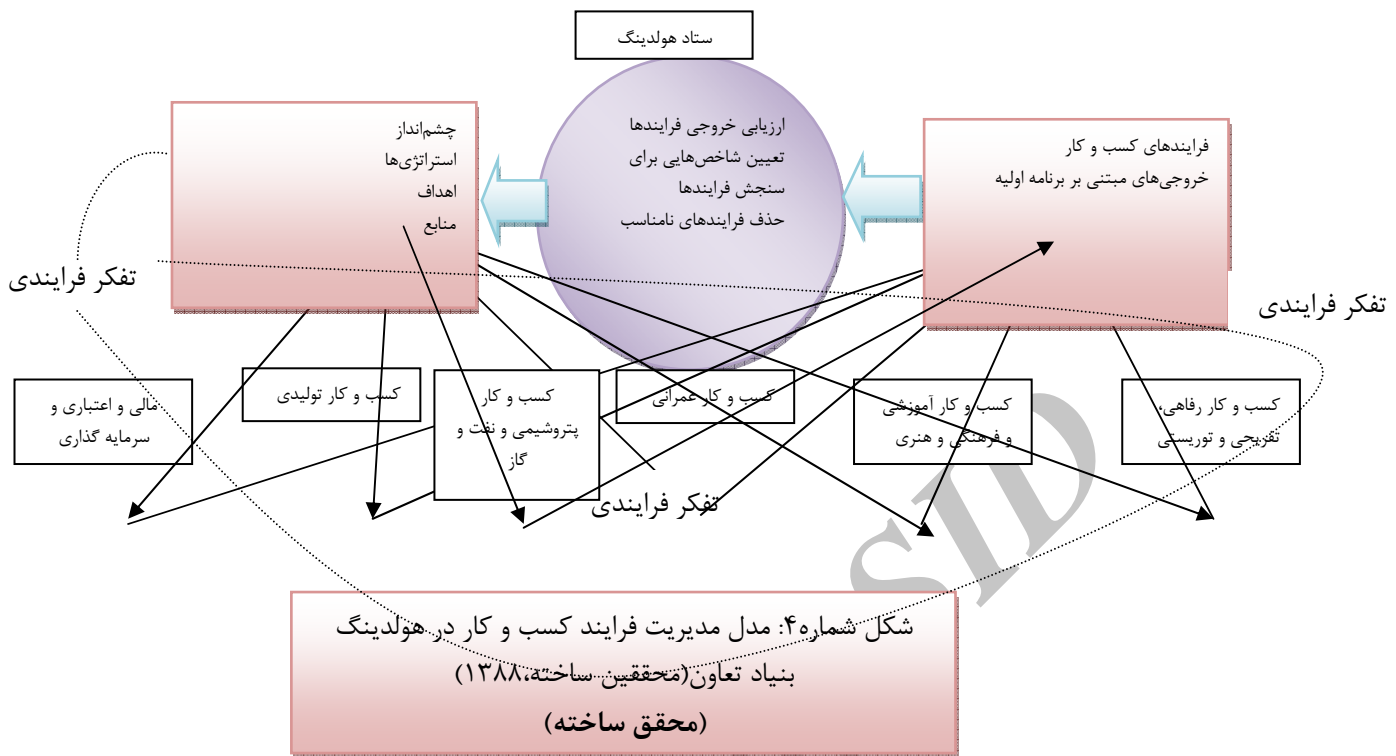
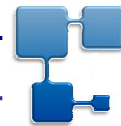
تعریف فرایندها در بنیاد تعاون:

به دلیل ساختار شبکه‌ای بنیاد تعاون و وجود کسب و کارهای متنوع در حوزه‌های گوناگون، شناخت دقیق فرایندهای کسب و کار از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشد. هولدینگ مورد مطالعه، کسب و کارهایی در حوزه‌های عمرانی و ساختمانی، تولیدی و کارخانه‌ای، سرمایه‌گذاری و مالی و اعتباری، فرهنگی و آموزشی و اقامتی، تفریحی و توریستی فعالیت می‌کند. کلیه شرکت‌ها و موسسات تابعه



بنیاد در هریک از این حوزه‌های ذکر شده قرار گرفته‌اند. ستاد هولدینگ جهت مدیریت این کسب و کارها نیاز به نگرش و تفکر فرایندی نسبت به آن‌ها دارد. می‌توان به دلیل تنوع نامربوط و گسترده این کسب و کارها، فرایندها را به سه حوزه فرایندهای کلان، فرایندهای سطح کسب و کار و فرایندهای وظیفه‌ای تقسیم نمود. [Kirchmer/Scheer 2004]

در مدلی که جهت مدیریت کسب و کار در هولدینگ بنیاد تعاون طراحی شده است، ورودی هریک از کسب و کارها منابع نرم-افزاری و سخت‌افزاری که شامل چشم‌انداز بنیاد، استراتژی‌های بنیاد، اهداف آن که دربرگیرنده تفکر و نگرش فرایندگرایی و فرایند محوری می‌باشد و همچنین تامین منابع از طرف ستاد هولدینگ برای هریک از کسب و کارها صورت می‌گیرد و سپس در درون هریک از کسب و کارها به وسیله فرایندهای وظیفه‌ای عمل پردازش انجام می‌شود و بعد از پردازش، خروجی آن به ستاد هولدینگ جهت بررسی و تصمیم‌گیری برمی‌گردد. در ستاد هولدینگ فرایندها مورد ارزیابی کامل قرار می‌گیرند. این ارزیابی به وسیله شاخص‌هایی است که جهت سنجش فرایندها تعبیه شده است. در این حین با این معیارها و شاخص‌ها، فرایندهایی که به درستی عمل نموده‌اند از دیگر فرایندهایی که به خوبی عمل نکرده‌اند یا دارای نقص و عیوبی بوده‌اند تفکیک می‌شوند و براساس آن تصمیم‌های مدیریتی اتخاذ می‌گردد. همچنین در راستای بهبود مستمر فرایندها که همراه با پایش مستمر آن‌ها صورت می‌گیرند علت و عواملی که سبب شده فرایندهای کسب و کار به درستی عمل نکنند عارضه‌یابی می‌شود و مدیریت در راستای رفع این عارضه‌ها تصمیماتی را اتخاذ می‌نماید. همچنین در راستای چالاک‌سازی ساختار هولدینگ می‌بایست این نکته را در نظر داشت که فرایندهای کسب و کار باید از انعطاف‌پذیری مناسب برخوردار باشند. انعطاف‌پذیری فرایندها بدان معناست که آن‌ها بتوانند با تغییرات محیطی خود را تطبیق دهند. انعطاف‌پذیری تحت شرایط مختلف وجود دارد. ما در هر سطح ساختار هولدینگ به انعطاف‌پذیری فرایندها نیازمند می‌باشیم. (O.Saidani,S.Nurcan,2005)



بنابراین فرایندهای کسب و کار ساختار هولدینگ می‌بایست از انعطاف‌پذیری لازم برخوردار باشند تا بتوانند تغییرات لازم در راستای بهبود خود را انجام دهد. یک فرایند کسب و کار نیز از بسیاری از فعالیت‌های کاری تشکیل شده است. (A.Bentellis,Z.Boufaida,2007)

بهبود فرآیندهای کسب و کار^{۱۱}:

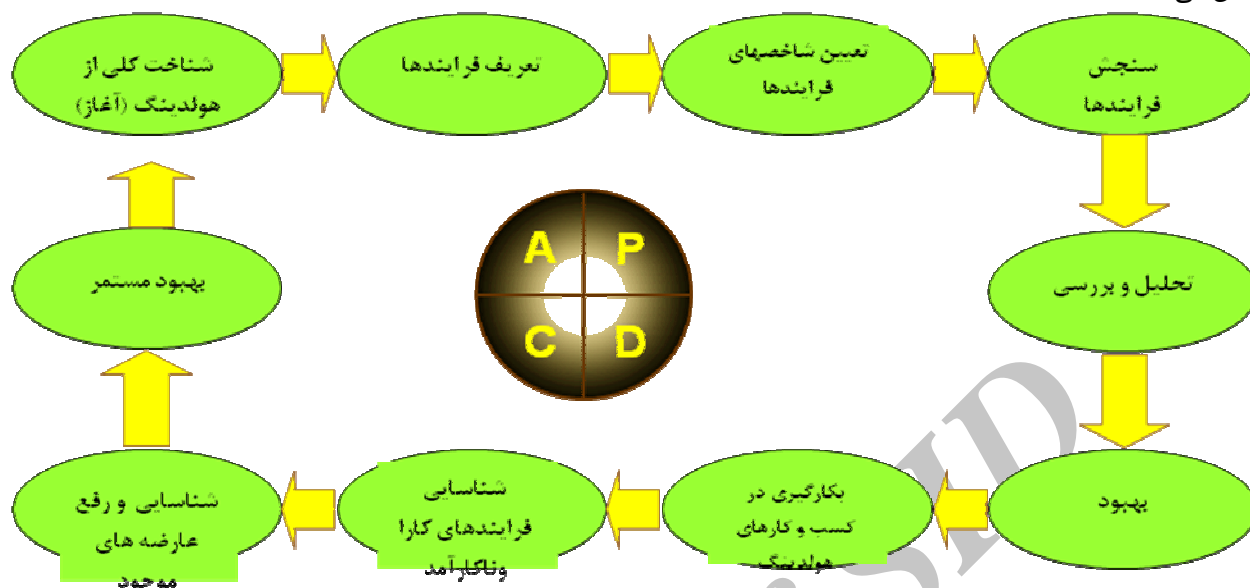
بعد از شناسایی فرایندهای کارا و ناکارا، عارضه‌های موجود در فرایندهای ناکارا را شناسایی و با انجام برنامه‌ریزی مناسب جهت حذف آن‌ها اقدام می‌نماییم. پایش و کنترل فرایندها نیز یک امر مستمر و بدون توقفی است که سبب می‌گردد فرایندهای کسب و کار به صورت دائم مورد ارزیابی قرار گیرند و بهبود مستمر نیز رخ دهد. بهبود فرایندهای کسب و کار را می‌توان به طور خلاصه به شرح ذیل بیان نمود:

- بازنگری و اصلاح و به روز آوری فرآیندهای کسب و کار
- تسریع در انجام فرآیندهای کسب و کار
- برآورده نمودن نیازهای سیستمی جهت رفع عارضه‌های موجود
- مستند سازی و تجزیه و تحلیل روش‌های انجام کار در راستای تسهیم دانش

(Smith, Howard; Fingar, Peter ,2003)



چرخه ذیل که برگرفته از چرخه دمینگ می باشد، مدلی را برای بهبود فرایندهای کسب و کار در هولدینگ مورد مطالعه نشان می دهد:



شکل شماره ۵: چرخه بهبود فرایندهای کسب و کار در هولدینگ مورد مطالعه، محققین ساخته

Archive



نتیجه گیری:

در این مقاله سعی شد تا مفاهیم مدیریت کسب و کار و اهمیت آن در بنگاه‌ها و سازمان‌های بزرگ و همچنین روند اجرای آن در عمل مورد بررسی قرار گیرد و به تقویت دیدگاه کل نگر در مدیریت فرایند کسب و کار و جاری شدن تفکر فرایندی در سطوح مختلف سازمان کمک نماید.

در این راستا با مطالعه موردی بر روی هولدینگ بنیاد تعاون که دارای ساختار شبکه‌ای و تنوع نامربوط در کسب و کار خود بود، نشان داده شد که شناسایی و تعیین دقیق فرایندهای کسب و کار و سپس ارزیابی و سنجش آن‌ها در چنین سازمان‌هایی که از پیچیدگی‌های خاص خود برخوردارند از اهمیت بالایی برخوردار است.

مدل مفهومی ارائه شده نیز یک نمونه کاربردی جهت پیاده‌سازی مدیریت فرایند در هولدینگ مورد مطالعه و سازمان‌های مشابه آن می‌باشد که نحوه جاری سازی تفکر فرایندی در کل سازمان و استخراج فرایندها در سطوح مختلف کسب و کار را نشان می‌دهد. انعطاف‌پذیری در فرایندهای کسب و کار و توانمند بودن فرایندها جهت پاسخ به تغییرات محیطی نیز موردی است که می‌بایست به آن توجه نمود.

اما نکته بسیار مهم این است که شناخت کامل از هر سازمان کمک بسیار مهمی در شناسایی دقیق فرایندهای آن سازمان دارد و به تبع آن، تعیین شاخص‌ها جهت سنجش و اندازه‌گیری فرایندها با دقت بیشتری صورت می‌گیرد و همچنین در ادامه با انجام ارزیابی‌های مستمر، چرخه بهبود مستمر نیز در سازمان شکل می‌گیرد.



مراجع و ماخذ:

اتابکی، محسن (۱۳۸۴)، "راهبری سازمان های هولدینگ، ارائه الگویی بریا برتری سازمانی"، تهران، پیام مولف

- A. Bentellis, Z. Boufaïda, "Objective Based Flexible Modeling of Business Process.", Quatrième colloque sur l'optimisation et les systèmes d'information COSI'07, 11-13 Juin, Oran, Algérie.
- Davenport, T. and J. Short 'The new industrial engineering: Information technology and business process redesign', *Sloan Management Review*, Summer 1990.
- Hammer, M. 'Reengineering work: don't automate, obliterate', *Harvard Business Review*, July 1990, 104-112.
- J. M. Bhat, N. Deshmukh, "Methods for Modeling Flexibility in Business Process". In Workshop on Business Process Modeling, Design and Support (BP-MDS05), Proceedings of CAiSE05 Workshops, 2005. <http://lamswww.epfl.ch/>
- Kanter, Rosabeth M. (1991): Transcending Business Boundaries: 12,000 World Managers View Change, in: *Harvard Business Review*, Vol. 69, Nr. 3, pp. 151-164.
- Kirchmer, Mathias; Scheer, August-Wilhelm (2004): Business Process Automation: Combining Best and Next Practices, in: Scheer, August-Wilhelm et al. (Edt.): *Business Process Automation: ARIS in Practice*, Berlin et al.: Springer, 2004, pp. 1-15.
- McMichael, Carol (2003): Business Process Integration May Eclipse EDI, EAI, in: *HP Chronicle*, Vol. 17, Nr. 6, 2003, pp. 1, 6.
- Naisbitt, John (1986): *Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives*, New York: Warner Books, 1986.
- Nurcan, S. and Rolland, C. "A Multi-Method for Defining the Organizational Change" *Information and Software Technology Journal* 45 (2003) 61-82.
- O. Saidani, S. Nurcan. "A role based approach for modeling flexible business processes". The 7th Workshop on Business Process Modelling, Development, and Support (BPMDS'06, (in association with the CAISE'06 Conference), Springer Verlag (pub), June 5-9, 2005, Luxembourg.
- Owen, M. and Roj, J. "BPMN and Business Process Management - Introduction to the New Business Process modeling Standard" Popkin Software, September 2003 www.popkin.com
- Smith, Howard; Fingar, Peter (2003): *Business Process Management: The Third Wave*, Tampa: Meghan-Kiffer Press, 2003.
- Y. Duan, M. Huadong, "Modelling flexible workflow based on temporal logic". The 9th international conference on computer supported cooperative work in design proceedings 24-26 May 2005 Page(s):594 -599, Vol. 1.