

فصلنامه مطالعات نوین بانکی

ISSN : 2645-5420

شماره مجوز: ۸۳۲۸۹ ((شماره هجدهم-بهار ۱۴۰۲))

مروری بر مفهوم مهندسی مجدد در سازمانهای دولتی

(تاریخ دریافت ۱۴۰۱/۱۰/۲۵، تاریخ تصویب ۱۴۰۲/۰۳/۲۸)

دکتر سید کامران یگانگی^۱

استادیار، گروه مهندسی صنایع، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران

مجتبی کاوسیانی^۲

دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران

چکیده

مهندسی مجدد امروزه به یکی از متداول ترین رویکردها برای اصلاحات اداری در سازمانهای دولتی تبدیل شده است. اصول و تکنیک های مهندسی مجدد جذابیت روز افزونی برای سیاستگذاران، متخصصان و دانش پژوهان مدیریت دولتی پیدا کرده است. در سالهای اخیر مهندسی مجدد به عنوان یک تجلی قوی از نوآوری مستمر در باز تعریف ارزشها و فلسفه های اداری، و روشها و سیستم های بوروکراسی دولتی ظهور کرده تا اقتصاد جهانی تغییر، نوآوری و دگرگونی پویایی را تجربه می کند که سازمانهای دولتی و خصوصی را نیازمند اصلاح ریشه ای در روش و طریق فعالیت خود سازد.

تغییر و نوآوری در سازمانها امری اجتناب ناپذیر می باشد و تنها واژه ای که از تغییر مصون مانده، خود تغییر است و روند جهانی شدن چنان سریع و با شتاب پیش می رود که سازمانها، شرکت ها چاره ای جز تغییر ندارند و این تغییر و نوآوری گاهی به صورت تدریجی و بهبود مستمر می باشد و زمان نیاز است که به صورت سریع تغییراتی در فرآیندها و ساختارهای سازمان ها انجام پذیرد با وجود اینکه تکنولوژی ها به سرعت دگرگون می شوند، چرخه حیات کالاها، کوتاه تر از همیشه می ماند اما تولید کالاهای جدید با گام هایی یخ زده حرکت می کند، لذا لازم است این فرایندها اصلاح گردند و این امر جز با مهندسی مجدد (بازسازی) فرایند ممکن نخواهد بود.

واژگان کلیدی: مهندسی مجدد، ویژگی در سازمانهای دولتی، مزایای در سازمانهای دولتی

^۱ Email: yeganegi@iave.ac.ir

^۲ Email: kmojtana1۳۶۲kavosiyan@gmail.com

مقدمه

مهندسی مجدد چنین را تعریف کرده اند « باز اندیشی بنیاد وسیع و طراحی نو و ریشه ای فرآیندها برای دستیابی به بهبود و پیشرفتی شگفت انگیز در معیارهای حساس امروزی» در مهندسی مجدد روشهای کار موجود و فرضیات و قواعد پذیرفته شده داخل سازمان کنار گذاشته میشود و جریان کار مطلوب با تغییرات بنیادی و نتایج شگفت انگیز باز طراحی میشود. مهندسی مجدد یعنی آغازی دوباره و فرصتی دیگر برای بازسازی فرآیندهای کسب و کار یعنی پرسیدن چگونه امروز با توجه به کار مورد نیاز مشتری و فناوری و دانش کنونی میتوان این شرکت و فرآیندهای آن را طراحی کرد. مشکلات موجود در سازمانها باعث شد تا شرکدها و تکنیک های نو و استادانه ای برای مدیریت سازمانها ظهور کند تا این تغییر را تسهیل دهد و در این میان مهندسی مجدد به عنوان یکی از برجسته ترین سیستم های انطباق با این نظام نو و پیچیده ارایه شده است. به همین دلیل مفاهیم مهندسی مجدد مخاطبان روز افزونی را در بخش خصوصی و دولتی به خود جذب می کند. ابزار و تجربیات مهندسی مجدد در دستور کار تجدید سازمان بخش دولتی در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه، چه در سطح محلی و چه در سطح ملی لحاظ شده و مورد پذیرش و قبول قرار گرفته است.

بخش اول: مروری بر ادبیات پیشین

واژه مهندسی مجدد اولین بار در سال ۱۹۹۰ توسط (جیمز چمی و مایکل همر)^۱ ابداع شد. در حقیقت رهیافت جدیدی که آنها به مدیریت فرآیندها داشتند مدعی ایجاد بهبود اساسی در عملکرد بود. فعالیت های مهندسی مجدد در سالهای اخیر در بسیاری از کشورها انجام شد به عنوان مثال در فلیپین و یا آفریقای جنوبی، ایرلند و سنگاپور اصول و فعالیت های سازمانها با استفاده از چارچوب مهندسی مجدد به عنوان فلسفه راهنما باز تعریف شده است مطالعاتی که در سال ۲۰۰۱ منتشر شد بیان میکند که اکثر کشورها در برنامه ۳ سال آینده خود پیش بینی مهندسی مجدد را دارند.

بخش دوم: تعریف مهندسی مجدد

در تعریف کوتاهی از مهندسی مجدد میتوان گفت: (همه چیز را از نو آغاز کردن) مهندسی مجدد در پی اصلاحات جزئی و ترمیم وضعیت موجود و یا دگرگونی های گسترشی که ساختار

^۱ James chammer/ Michael hamer

و معماری اصلی سازمان را دست نخورده باقی می گذارد نیست، مهندسی مجدد به معنای آن نیست که نظام موجود را بهبود بخشد و همین طور به معنای ترک کردن روش های دیر پا و کهنه و دستیابی به روش های تازه ای که برای تولید کالاها و خدمات شرکت و انتقال ارزش به مشتری لازم هستند

بند اول: اهداف مهندسی مجدد

نخستین گام در فرآیند مهندسی مجدد تعریف هدفهای مورد نظر است. بررسی بالا و پایین ریسک های فرصت در مقابل دارایی های که شما باید به صورت پول، وقت و استعداد و پشتوانه تصمیم به بهره برداری از این فرصت قرار دهید اما برای یک متخصص طرح ریزی مجدد هدف ها آنقدر روشن نیست و متخصصان مهندسی مجدد بیشتر به هدف های منطقی و واقع گرایی می اندیشند و به عبارت دیگر بلند پروازانه فکر می کنند چون در مهندسی مجدد نیاز به بهبود ۵۰ الی ۷۰ درصدی نیاز است. متخصصان مهندسی مجدد می دانند که تعیین هدف می تواند روشی نیرومند برای تغییر نهادها باشد برای انجام این کار، ما باید هدف هایی تعیین کنیم که به طور مکرر ما را به خانه اول یعنی به لوح پاک برگرداند اینجا جایی است که ترس آورترین و بنیادی ترین پرسش ها مطرح می شود. بنابراین اهدافی که ما را در جهت دستیابی به یک مهندسی مجدد و کارا و کاربردی دنبال می کند شامل:

الف- ایجاد ارتباطی وسیع تر از طریق شکل دهی یک ارتباط قابل دسترس، ثابت هماهنگ و سازگار و مستمر

ب- ایجاد یا خلق یک سیستم، مافوق ساختارهای معمول برای بررسی و نیز تجزیه و تحلیل یک تکامل پایا و ثابت

چ- افزایش ارتباط، تبادل اطلاعات و همکاری و همیاری

د- دسترسی به منابع اطلاعاتی جهانی و ناحیه ای که از طریق تبادل اطلاعات به راحتی قابل انجام باشد.

م- دسترسی به ارتباطی هماهنگ با جوامع جهانی و محلی

و- تقویت استفاده از اطلاعات و نیز ارتباطات تکنولوژیکی بر پایه نظرات پیترو دراکر مهندسی مجدد به منزله مسئولیتی همگانی و نیز ابزاری نخستین در جهان ماورای سرمایه گذاری ماست.

ه- بالا بردن کیفیت: روشی است که برای بهبود شدید در عملکرد با استفاده از منابع بکار

گرفته می شود به طریقی که حداکثر ارزش افزوده در فعالیت های سازمان عاید گردد. کارهای که در این روش انجام می گیرد عبارتند از :

- ◀ سازماندهی براساس نتایج نه بر مبنای وظایف
 - ◀ اجازه انجام به کسانی که از تنظیم فرآیند استفاده می کنند.
 - ◀ رفتار ترکیبی منسجم با منافع غیر متمرکز
 - ◀ انجام کارها در جای منطقی
 - ◀ اخذ و کسب اطلاعات از یک منبع و از یک جا
 - ◀ ترکیب شغل ها تا حد ممکن
 - ◀ جهت پیدایش مدیران کارگشا
 - ◀ بوجود آوردن فرآیندی مناسب برای موقعیت
- ی- مشتری محوری: سازمانها و شرکت ها باید قادر باشند ارزش های مد نظر مشتریان خود را کشف کنند این اصل را میتوان نسبت به آنچه را که مشتری بدست آورده در نظر گرفت. میزان توقعات مشتری را بر پایه سه نکته ای می توان بین مشتری و سازمان تقسیم بندی کرد:
- ✓ - ایجاد ارتباط و تعامل با شرکت یا سازمان در جریان های سفارش دهی.
 - ✓ - کاربرد تولید و یا سرویس دهی واقعی به مشتری
 - ✓ - جریان های مربوط به ارائه خدمات و خدمات پس از فروش به مشتری

بخش سوم: ماهیت و روشهای توسعه یافته مهندسی مجدد در فرآیندهای سازمان

مهمترین نوآوری برای روش توسعه یافته برای مهندسی مجدد فرآیند سازمانها و شرکتهای در حال توسعه اعمال چهار مرحله بازاندیشی در اهداف، طراحی فرایندی وضع موجود مطالعه پایلوت و مشارکت در مهندسی مجدد فرآیندهای بین سازمانی می باشد که در الگوهای شناخته پیشین وجود نداشت. در قلب مهندسی مجدد ایده تفکر بریدن از مقررات و قواعد کهنه و منسوخ و نیز جدایی از آن فرضیاتی است که بر کارها حاکم بوده است هرکسب و کار و تجارتی را که در نظر بگیرد پر از قواعد و مقرراتی که از دهه قبل بجا مانده است فهرست فعلی تکنولوژی اطلاعاتی در دسترس بسیار است و به سرعت در حال توسعه بیشتر، امروز مقولاتی چون کیفیت، نوآوری و خدمات به مراتب مهمتر از هزینه میزان رشد و نظارت است. بخش عظیمی از مردم امروزه تحصیل کرده اند و توانایی پذیرش مسئولیت ها مختلف را دارند و

کارکنان، خود مختاری خود را توسعه می دهند، انتظار دارند در چگونگی اداره کسب و کار و تجارت دارای حق رای و اظهار نظر باشند. تیم مهندسی مجدد همراه باید پرسد چرا؟ چرا باید امضاء فلان مدیر را روی تقاضای نامه رسمی بگیرم؟ گرفتن این امضاء مکانیزم و ابزاری کنترلی است یا مرحله ای از تصمیم گیری است؟ طرح کردن و حل سوالات جدید و بدعت آمیزی می تواند آنچه را برای فرآیند مهم است از آنچه بی اهمیت است جدا کند. خلاصه اینکه برنامه مهندسی مجدد در دستیابی به سطوح بالاتری از توسعه و پیشرفت است. این برنامه باید از عقل متعارف و نیز تنگناهای موجود در حدود ثغور سازمانی پرهیز کند و از نظر بینش و دیدگاه، چند بعدی و چند وظیفه ای و جامع نگر باشد و باید از تکنولوژی اطلاعات نه برای خود کار کردن فرآیندهای موجود، که برای ایجاد فرآیندهای جدید استفاده کند. در واقع مهندسی مجدد متضمن انجام تغییرات ریشه ای برای ارایه ی عملکرد بهبود یافته است. هم در باره مهندسی مجدد می گوید: «اولاً برخلاف بسیاری از مدهای مدیریتی که روی کاغذ زیبا به نظر می رسند اما تأثیر واقعی بر سازمان ندارند، مهندسی مجدد موثر واقع می شود. مهندسی مجدد داروی معجزه نیست، اما اگر درست به کار گرفته شود جواب می دهد. ثانیاً زمان باعث خواهد شد که مهندسی مجدد به خوبی جای خود را پیدا کند. بسیاری از مردم با شرایط دشوار در حال کلنجار رفتن هستند. بسیاری از صنایع، حتی بخش دولتی با انواع فشار روبه رو هستند و نیاز به تغییر دارند. نیاز به چیزی که واقعاً به آنها کمک کند. این نیاز باعث خواهد شد که مهندسی مجدد جایگاهی مهم موثر به دست آورد. ثالثاً مقوله ی مهندسی مجدد، سنگین، ترسناک و نشدنی نیست و به عنوان یک ابزار ساده و دست یافتنی است.» اما چرا مهندسی مجدد با وجودی که استراتژی یا تکنیکی است که برای کسب و کار طراحی شده، توانسته مدافعان و هوادارانی را در بخش دولتی جذب کند؟ آنچه در مقابل این حجم عظیم از مطالب تولید شده درباره کاربردی کردن مهندسی مجدد باید پرسید این است که آیا اصولاً مهندسی مجدد در بخش دولتی قابلیت کارکرد دارد؟

بخش چهارم: نقش مهندسی مجدد در سازمان

مهندسی مجدد به گونه ای جدید درباره فرایندها می اندیشد و در اندیشه خدمت بهتر و متفاوت به مشتری، بهبود کیفیت، کاهش هزینه و سرعت بخشیدن به امور می باشد و در نتیجه عملکرد سازمان بهبود می یابد برای مثال تقریباً در همه موارد مهندسی مجدد به سازماندهی کارها حول

محور فرآیندها (نه وظیفه) می انجامد . هنگامی که مهندسی مجدد انجام شود سازمان می تواند امور را با توجه به فرآیندها سازماندهی کند. بنابراین می توان نقش های مجدد را به شرح ذیل بیان داشت:

ساختار سازمانی در مهندسی مجدد این نکته را بیان می کند که باید درباره ساختار سازمانی دوباره اندیشید و اغلب این اولین گام است که در راه ساختار افقی برداشته می شود و از آنجا که در بازسازی فرآیندها کارهایی که دارای مرزهای مشترک است مورد بررسی قرار می گیرد این اقدام به نوعی تغییر و تحول در ساختار افقی سازمان همراه با کاهش سطوح مدیریت می باشد ولی آیا مهندسی مجدد به معنای کوچک سازی سازمان است و در پاسخ می توان گفت مهندسی مجدد یک رویکرد خلاقانه و پویا به کسب است در حالی که صرف کوچک سازی سازمان نه خلاقانه و نه پویا، کوچک سازی عملی است که رهبر کسب و کار وقتی ایده دیگری ندارد به اجرا در می آورد البته سازمانی که بیش از حد نیرو دارد کوچک سازی جایگاه خود را دارد نکته اصلی این که هر شغل باید برای مشتری یک ارزش خلق کن اگر چنین نباشد شغل باید حذف شود.

بخش پنجم: تفاوت مهندسی مجدد در (سازمانهای دولتی و خصوصی ۱)

تفاوتهای سازمانهای دولتی و خصوصی را در سه گروه دسته بندی می کند
الف- فاکتورهای محیطی (فاکتورهای خارج از سازمان) مثلاً کمتر در معرض بازار بودن و در نتیجه اتکای بیشتر به سهم بودجه تخصیصی؛ که نتیجه آن انگیزه کمتر برای بهره وری و اثر بخشی است و نیز کارایی کمتر، دسترسی کمتر به اطلاعات بازار، محدودیتهای قانونی و رسمی بیشتر، تأثیر پذیری بیشتر از مسایل سیاسی و...

ب- تعاملات سازمان محیط: مثل فعالیتهای اجباری در چارچوب به مجوزهای قانونی از پیش تعیین شده و مأموریت سازمان، نقش عمده در منافع عمومی، انتظارات بیشتر از مقامهای دولتی برای اقدامات صحیح، مسئولانه و درستکارانه و...

ج- ساختار درونی و فرایندها (فاکتورهای درون سازمان) ضوابط پیچیده، متناقض و غیر عینی، استقلال کمتر مدیران در تصمیم گیری، نقش سیاسی مدیران ارشد، تغییرات مدیران ارشد در اثر انتخابات یا تحولات سیاسی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کمتر و...

^۱ Government and private Organizations

طبیعتاً باید انتظار داشت که تفاوت‌های بین بخش دولتی و خصوصی بر اجرای مهندسی مجدد در سازمانهای دولتی اثر بگذارند. اولین تفاوت کلیدی که بین کاربرد فعالیتهای مهندسی مجدد در بخش دولتی و خصوصی مشاهده می‌شود این است که پروژه‌های مهندسی مجدد در بخش دولتی با محدودیتهای بیشتری برای تأمین منابع برای بهبود مواجه می‌شوند حتی اگر گواهی مبنی بر توجیه پذیر بودن این سرمایه‌گذاری ارائه کنند. این محدودیت به استفاده محدودتر از مشاوران بیرون از سازمان منجر خواهد شد.

دومین تفاوت کلیدی که به نوعی ناشی از تفاوت اول هم هست این است که پروژه‌های بخش دولتی به خاطر ساختار مدیریتی، فرایندها و هنجارهای این سازمانها تمایل بیشتری به مشارکت دارند. در نتیجه مثلاً یک تیم برای نظارت بر کار پروژه مهندسی مجدد ایجاد می‌شود، در حالی که ممکن است وجود یک لایه اضافی هیچ ارزش افزوده‌ای تولید نکند. معمولاً یک فعالیت مهندسی مجدد در این سازمانها، با جمع کردن تعداد زیاد و گوناگونی از نقش‌آفرینان سازمان و طلب مشارکت و اجماع آنها در فرایند مهندسی مجدد آغاز می‌شود. این رویکرد مشارکتی توضیح می‌دهد که چرا روشها، اصطلاحات و در نهایت نتایج اجرای مهندسی مجدد در سازمانهای دولتی ملایم‌تر، نرم‌تر و محافظه کارانه تر است. مشکل دیگر که ناشی از ویژگیهای بخش دولتی است عبارت است از اینکه مهندسی مجدد نیازمند سرمایه‌گذاری برای ایجاد یا ارتقای سیستم‌های فناوری اطلاعات است روشهای اجرای مهندسی مجدد که از فناوری اطلاعات بهره می‌گیرند، دولت را برای ملاحظه هزینه‌های سخت‌افزار، نرم‌افزار، مشاوران، ارتقا و نگهداری مستمر، آموزش و بازآموزی کارکنان در بودجه خود تحت فشار می‌گذارند. این مشکل به ویژه در کشورهای در حال توسعه که منابع دولتی با وجود مشکلاتی مثل بیکاری، فقر، مشکلات معیشتی و خدمات اجتماعی و... باید به شدت اولویت بندی شوند، حائز اهمیت است. سازمانهایی که در چنین کشورهایی بخش قابل توجهی از بودجه خود را صرف هزینه‌های سخت‌افزار و نرم‌افزار و سایر هزینه‌های فناوری اطلاعات می‌کنند، طبیعتاً در معرض نقد و نكوهش عمومی بیشتری قرار می‌گیرند. علاوه بر اینها، به دلیل محدودیت‌های قانونی و چارچوبهای از پیش تعیین شده برای فعالیتهای یک سازمان دولتی، هر پروژه مهندسی مجدد ممکن است برای قبول و تأیید براساس قوانین موجود با چالش روبه‌رو شود. طبیعتاً این موضوع نشان‌دهنده محدودیتهای و موانعی است که اثر بخشی این تکنیک را کاهش می‌دهد.

بخش ششم: آثار ویژگی ها و محدودیتها در سازمانهای دولتی

الف - تصمیم برای اقدام به مهندسی مجدد: از آنجا که سازمانهای دولتی بر بودجه تخصیصی اتکا دارند، انگیزه آنها برای کاهش هزینه‌ها و بهبود کارایی عملیات کمتر می‌شود. در نتیجه مقاومت در برابر تطبیق با تغییرات انبوهی که مولود طبیعی مهندسی مجدد هستند بالا می‌رود و تطبیق کمتر و دیرتر اتفاق می‌افتد. به علاوه سازمانهای دولتی به دلیل انحصار در خدمات الزام آور و اجباری (که ناشی از مأموریت مشخص آنهاست)، تمایل چندانی به مهندسی مجدد ندارند. همچنین مدیران دولتی چندان به نوآوری شهره نیستند و عموماً محافظه کاری و ثبات بیشتر در اقدامات از خود بروز می‌دهند که خود در عبور از مرزهای ذهنی مانع ایجاد می‌کند. از آنجا که سازمانهای دولتی معمولاً در معرض بررسیهای متنوع و چندگانه از سوی نهادهای صاحب اختیار (مثل دادگستری، قوه مقننه و ...) هستند، به نظر می‌رسد که اخذ تأییدیه برای برنامه مهندسی مجدد و فرایندهای بازطراحی شده در آنها با مشکلات بیشتری مواجه می‌شود. همچنین با توجه به گستردگی آثار فعالیت سازمانهای دولتی، ارزیابی تأثیرات و منافع پروژه مهندسی مجدد دشوار است. مجموعاً به نظر می‌رسد که قبول و اتخاذ تصمیم برای اقدام به مهندسی مجدد در سازمانهای دولتی کندتر از سازمان‌های خصوصی اتفاق می‌افتد.

ب - اجرای مهندسی مجدد: سازمانهای دولتی تحت محدودیت‌های رسمی و قانونی فعالیت می‌کنند که استقلال عمل مدیر سازمان را کاهش می‌دهد. این موضوع باعث می‌شود که مشکلات طراحی مجدد رویه‌هایی که برای فرایندهای بازطراحی شده لازم هستند افزایش یابد. همچنین گرایش به تعدد کنترل‌های رسمی در سازمانهای دولتی باعث طولانی‌تر شدن زمان تأیید رویه‌های بازطراحی شده می‌شود. مدیران دولتی استقلال در تصمیم‌گیری و انعطاف‌پذیری کمی دارند که نتیجه آن اختیار کمتر برای هدایت یک پروژه مهندسی مجدد و حتی عدم موفقیت پروژه است. مدیران دولتی اختیار کمتری در مورد زیردستان خود دارند که نتیجه آن مقاومت بیشتر، سطوح بیشتر بازبینی، و استفاده بیشتر از مقررات رسمی است. از این رو کارکنان از سطح ناکافی توانمندسازی برای پشتیبانی فرایندهای بازطراحی شده برخوردار می‌شوند. از آنجا که بسیاری اوقات مدیران ارشد نقشهای سیاسی و نمایی به خود می‌گیرند، تخصیص وقت و تلاش مدیران ارشد بخش دولتی در پیش برد یک پروژه مهندسی مجدد ناکافی است. جابه جایی‌ها و تعویض مدیران ارشد پس از رویدادهای سیاسی مثل انتخابات

باعث قطع مداوم روند اجرای پروژه مهندسی مجدد می شود. با وجود همه این موانع، تجربه جهانی از اقبال روزافزون سازمانهای دولتی به مهندسی مجدد حکایت دارد. به نظر می رسد که رویکرد صاحب نظران این حوزه نیز، از بررسی موانع و شبهه در کارآیی مهندسی مجدد در بخش دولتی به تحلیل تجربیات و اشاعه روشها و توصیه های کاربردی برای انجام مهندسی مجدد در سازمانهای دولتی (در سالهای اخیر) تغییر جهت داده است. این موضوع نشان می دهد که با گذر زمان کوتاهی از آغاز تجربیات مهندسی مجدد در بخش دولتی، بیش از آنکه به فاکتورهای ذکر شده از منظر «محدودیت و مانع» نگریسته شود، با آنها به عنوان ویژگی و تفاوت «سازمانهای دولتی، برخورد می شود» «همر معتقد است: «بخش خصوصی و دولتی در بسیاری جهات شبیه به هم هستند.

بخش هفتم: مروری بر پژوهش های پیشین

مهندسی مجدد از دریچه کاملاً جدیدی به سازمانهای دولتی و خصوصی می نگرد به شرح زیر مقالات مرتبط گردآوری شده است.

◀ سپهری، مهران و کرمانشاه، علی در (سال ۱۳۸۴، دانش مدیریت شماره ۱۰۳-۱۳۲) پژوهشی تحت عنوان رویکرد مهندسی مجدد در تحول سازمان از بهبود مستمر تا بازسازی محدود کسب و کار، ارائه دادند و نتایج آن ضمن نقد نظریه های موجود مجدد فرآیندها، ریشه های موفقیت مهندسی مجدد ناکامی پروژههای را مورد کنکاش قرار دادند و رویکردهای جایگزین و تکمیلی را برای اجرای بهتر چنین پروژه هایی ارائه دادند.

◀ محمودی، جعفر، موسخانی، محمد (۱۳۸۸، نشر مدیریت فناوری اطلاعات) مقاله ای تحت عنوان ارائه چارچوبی برای ارزیابی بلوغ معماری سازمانی، ارائه دادند و نتایج آن با استفاده از فرآیندهای فناوری اطلاعات، چارچوب جدیدی را برای ارزیابی بلوغ معماری سازمانی ارائه دادند که نتایج پژوهش های انسان نشان داد فرآیندهای فناوری اطلاعات مبنای مناسبی برای ارزیابی بلوغ معماری سازمانی هستند بنابراین اعتبار چارچوب ارائه شده توسط آنها تایید شد.

◀ مدهوشی، مهرداد، رفیعی، علی آقا (دانش مدیریت در سال ۱۳۸۳) مقاله ای تحت عنوان اهرمهای موفقیت بازسازی فرآیندها با تاکید بر فناوری اطلاعات، ارائه دادند و هرم های مختلف تغییر در مهندسی مجدد فرآیندها را بررسی کردند، نقش و جایگاه فناوری اطلاعات را که یکی از بهترین این ابزارها در موفقیت مهندسی مجدد فرآیندها است تحلیل کردند.

گیلانی نیا، شهرام در فصلنامه دانش مدیریت در سال ۱۳۸۵ مقاله ای با عنوان تاثیر تفکر ناب در مهندسی مجدد فرآیندها ارائه دادند که به مفهوم اصول و چگونگی کاربرد فلسفه تفکر ناب یکی از کاربردیترین ابزارهای مفهومی در طراحی فرآیندهای اطلاعاتی سازمان را در بهبود فرایند مهندسی مجدد فرآیندهای سازمانی مورد کنکاش قرار داد.

بخش هشتم: یافته های پژوهش

مهندسی مجدد درباره سود و زیان یا بازار سهام نیست. بلکه درباره این است که چگونه کارها هدایت و انجام می شود. بخش دولتی درست همان طور کار می کند که بخش خصوصی فعالیت دارد. مهندسی مجدد مکانیسم های بهتری برای کار کردن ایجاد می کند. تفاوت های زیادی بین بخش های دولتی و خصوصی است اما تجربه نشان می دهد که شباهت ها خیلی بیشتر از تفاوتهاست. مهندسی مجدد بر مشتری تمرکز دارد و می پرسد که چطور باید ارزش بیشتری به مشتری ارایه کرد. برای بخش دولتی سخت تر است که مشتری خود را تشخیص دهد. از طرف دیگر، بخش دولتی به دلیل موقعیت و مقررات، محدودیتهای بیشتری در درجه آزادی دارد. این بدان معنی نیست که نمی شود در سازمانهای دولتی مهندسی مجدد را انجام داد، بلکه به این معنی است که برای انجام آن با چالشهای بیشتری روبه رو هستیم. بخش دولتی چیزهای زیادی برای آموختن از بخش خصوصی دارد. بنابر این سازمانهای دولتی بیش از آنکه در معرض تعاملات واقعی بازار باشند، بر بودجه های تخصیصی اتکا دارند، به شاخصها و اطلاعات بازار (از قبیل قیمت، سود...) کمتر دسترسی دارند. این موضوع تعیین اهداف مهندسی مجدد را دشوارتر می کند. به علاوه تنوع و شدت فشارهای بیرونی بر تصمیم گیرها (از قبیل تقاضاها و رایزنی های گروه های ذی نفع، توصیه های نمایندگان مجلس و...) باعث بروز مشکلات در تعیین اولویتها و اهداف مهندسی مجدد می شود. علاوه بر این، از مدیران دولتی بیشتر انتظار می رود که با عدالت، مسئولیت پذیری، پاسخ گویی و درستکاری رفتار کنند. از طرف دیگر، سازمانهای دولتی با کثرت، تنوع، ابهام و تضاد اهداف مواجه هستند.

نتیجه گیری

تبلیغات در رسانه ها در کنار اطلاع رسانی عمومی که در پاسخ به فشار افکار عمومی اتفاق می افتد، راه سودمندی است برای اینکه سازمانهای دولتی بر اهمیت پروژه های مهندسی مجدد به کارکنان خود تأکید کنند. این عمل، کارکنان سازمانهای دولتی را از تعهد مدیران ارشد به بهبود

کیفیت خدمات آنها مطلع می‌سازد. همچنین به کارکنان دلگرمی می‌دهد که مدیران ارشد علاقه مند به بهبود سیستم‌ها هستند که نتیجه این، یگانگی و وحدت همه کارکنان در راستای هدف است. استفاده از کارکنان ارشد بی‌طرف که از بین متخصصان سایر نهادها انتخاب شده‌اند در تیم مهندسی مجدد، ترکیب جذابی ایجاد می‌کند این ترکیب می‌تواند به غلبه بر مقاومت کسانی که تحت اثر مهندسی مجدد واقع شده‌اند کمک کند. کارکنان ارشد خنثی می‌توانند قضاوت و چشم‌انداز بی‌طرفانه و بدون تعصبی درباره مهندسی مجدد فرایندها داشته باشند؛ در عین حال که تیم مهندسی مجدد به اعضای خنثی و بی‌طرف محدود نشده باشد.

منابع و مآخذ

الف) منابع فارسی

- ۱- چمپی، جیمز. طرح ریزی دوباره مدیریت: دستور کار رهبری نوین - ترجمه ایرج پاد، تهران: سازمان مدیریت صنعتی، (۱۳۷۷)
- ۲- همر، مایکل، و چمپی، جیمز. «مهندسی دوباره شرکتها: منشور انقلاب سازمانی»، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، (۱۳۸۱)
- ۳- بلنسکی، نیک. «مهندسی مجدد و مدیریت دگرگونی سازی سازمانها»، ترجمه منصور شریفی کلویی، هوای تازه، (۱۳۸۳)
- ۴- همر، مایکل. «فراسوی مهندسی دوباره»، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا (۱۳۸۴)
- ۵- اخوان، پیمان و جعفری «ابعاد مهندسی مجدد در سازمان» ماهنامه تدبیر، سال پانزدهم، شماره ۱۴۸، شهریور ۸۳
- ۶- بینش، مسعود، اندیشه پتر راگر، ماهنامه تدبیر، سال پانزدهم، شماره ۱۵۱، آذر ۸۳
- ۷- چمپی، جیمز، طرح ریزی دوباره مدیریت، ترجمه ایرج پاد، تهران سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۷

ب) منابع لاتین

- ۱- Business process Reengineering in the public sector: The case of the Housing Development board in Singapore, Journal of Management Information Systems, Summer ۲۰۰۰
- ۲- BPR: Alive and well in the public sector, International Journal of Operations & Production Management. Bradford: ۲۰۰۳.
- ۳- Public sector Reengineering : Practice, problems and prospects, Philippine Journal of Public Administration, Yr. ۱۹۹۸
- ۴- Dr. Michael Hammer - Public Sector Reengineering, interview By Brian Miller, Government Technology, September ۱۹۹۵.