

مدیریت نظامی

شماره ۳۵، پاییز ۱۳۸۸

ص ص ۱-۲۰

مهندسی مجدد در سازمان

Majid-Akbar Abadi

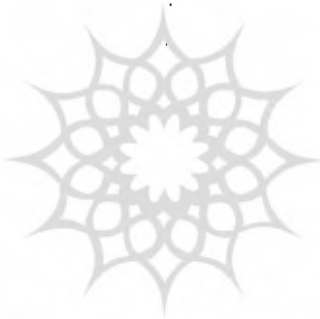
مجید اکبرآبادی^۱

چکیده

سازمان یک نهاد اجتماعی است که مبنی بر هدف بوده و دارای سیستم‌های فعال و هماهنگ است و با محیط خارجی ارتباط دارد. در گذشته، هنگامی که محیط نسبتاً باثبات بود، بیشتر سازمان‌ها برای بهره‌برداری از فرصت‌های پیش آمده به تغییرات تدریجی و اندک اکتفا می‌کردند. ولی با گذشت زمان، در سراسر دنیا سازمان‌ها دریافته‌اند که فقط تغییرات تدریجی راهگشای مشکلات کنونی سازمان‌ها نیست و گاهی برای بقای سازمان لازم است تغییراتی به صورتی اساسی و زیربنایی در سازمان ایجاد شود. امروزه در سراسر دنیا این تغییرات انقلابی را با نام مهندسی مجدد می‌شناسند. مهندسی مجدد (BPR) روندی است که در آن وظیفه‌های فعلی سازمان جای خود را با فرآیندهای اصلی کسب و کار عوض کرده و بنابراین، سازمان از حالت وظیفه‌گرایی به سوی فرآیند محوری حرکت می‌کند. همین امر موجب سرعت بخشیدن به روند کسب و کار و کاهش هزینه‌ها و در نتیجه رقابتی‌تر شدن سازمان می‌گردد.

در فرآیند مهندسی مجدد سازمان، فناوری اطلاعات می‌تواند در ایجاد تغییرات به آن هم عمدتاً تغییراتی در ماهیت کار، ادغام وظایف سازمانی و تبدیل نیروهای رقابتی یاری برساند، از این رو می‌توان آن را در حکم تسهیل کننده تلقی کرد.

واژگان کلیدی: مهندسی مجدد، تجدید سازمان، طراحی مجدد



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

Business Process Reengineering (BPR in Organization)

Majid Akbarabadi²

Abstract

As a social institution, organization is a purposeful entity with active and coordinated systems and linked to external environment. In the past, when the environment was relatively stable, many organizations, seizing the opportunities, would restrict themselves to just gradual and few changes. In the course of the history, however, organizations throughout the world have figured out that the gradual changes can not be a solution to the present problems; organization has to welcome certain fundamental changes required for its survival. Such changes are commonly known as BPR; a trend in which an organization's current functions are replaced with business trends and, therefore, organization shifts from function- oriented approach to process- oriented trend. Such a shift in approach fosters business trend, reduction in expenses and competitiveness of organization. ICT can play a facilitating role in BPR making changes mainly in the nature of the business, annexation of organization functions and conversion of competitive forces.

Key Words: BPR, Organization Renovation, Re-designing.

مقدمه

امروزه با توجه به قابلیت‌های مهندسی مجدد در به ارمغان آوردن ارزش و ایجاد مزیت‌های رقابتی در سازمان، این مقوله طرفداران بسیاری پیدا کرده است.

مهندسی مجدد را با نام‌های متفاوتی می‌توان شناخت، نام‌هایی از قبیل طراحی مجدد فرآیندهای اصلی (کاپلان و مورداک)، نوآوری فرآیندی (داونپورت)، طراحی مجدد فرآیندهای کسب و کار (داونپورت و شورت، ابلنسکی)، مهندسی مجدد سازمان (لوونتال، هامر و چمپی)، طراحی مجدد ریشه‌ای (جوهاستون) و معماری مجدد سازمان (تالوار) همگی از نام‌هایی هستند که مقوله مهندسی مجدد را معرفی می‌کنند. هنگامی که از ما خواسته می‌شود تعریف کوتاهی از مهندسی مجدد به عمل آوریم پاسخ می‌دهیم که به معنای همه چیز را از نو آغاز کردن است.

مهندسی مجدد در پی اصلاحات جزئی و وصله‌کاری وضعیت موجود و یا دگرگونی‌های گسترشی که ساختار و معماری اصلی سازمان را دست نخورده باقی می‌گذارد، نخواهد بود. مهندسی مجدد در پی آن نیست که نظام موجود را بهبود بخشیده و نتیجه کار را بهتر کند. مهندسی مجدد به معنای ترک کردن روش‌های دیرپا و کهنه و دستیابی به روش‌های تازه‌ای است که برای تولید کالاها و خدمات شرکت و انتقال ارزش به مشتری لازم هستند. سازمان‌ها باید از خود بپرسند اگر با آگاهی‌های گسترده امروزی و در اختیار داشتن فناوری‌های نوین، می‌خواستیم شرکتی برپا کنیم، آن را چگونه می‌ساختیم. مهندسی مجدد یک شرکت به معنای کنار گذاشتن سیستم موجود و برپا کردن نظامی نوین است که نیازمند بازگشت به آغاز کار و ابداع روش‌ها و راه‌های بهتری برای انجام کار است.

رویکردها

از آنجا که نظریه مهندسی مجدد، نظریه نسبتاً جدیدی برای بهبود کسب و کار است، روش‌ها و رویکردهای آن همچنان در حال توسعه است. در ضمن از آنجا که کاربرد

مفاهیم مهندسی مجدد می‌تواند فرم‌های مختلفی به خود بگیرد، متدولوژی‌های آن نیز از یکدیگر متمایزند؛ زیرا تأکید روی برخی فاکتورها از یک پروژه مهندسی مجدد تا پروژه دیگر فرق خواهد داشت. لذا رویکردها و متدولوژی‌های متفاوتی را محققان برای مهندسی مجدد ارائه کرده‌اند که می‌توان دسته‌بندی‌های مختلفی برای آنها در نظر گرفت.

یک روش برای دسته‌بندی پروژه‌های مهندسی مجدد، چگونگی تأکید و تمرکز آنها روی فاکتورهایی از قبیل فناوری اطلاعات، راهبرد، مدیریت کیفیت، عملیات و منابع انسانی است.

یک روش دیگر، چگونگی نگرش متدولوژی‌ها به ماهیت ابداعی مهندسی مجدد و ذاتی بودن آن است. به عنوان مثال، هامر و چمپی درجه‌بندی مهندسی مجدد، به خلاقیت، ابداع و تفکر نو را بسیار بیشتر از وابستگی به تجربیات جاری و گذشته می‌دانند، چنان که معتقدند برای مهندسی مجدد، سازمان می‌بایست با یک صفحه سفید آغازی دوباره داشته باشد. با چنین نگاهی تعریف یک رویکرد ساخت یافته برای مهندسی مجدد غیرممکن است. از طرف دیگر افرادی چون داونپورت، شورت، هاریسون و فیوری اعتقاد به تعریف چارچوبی مشخص برای مهندسی مجدد دارند و استفاده از تجربیات در مهندسی مجدد را لازم دانسته و معتقدند برای انجام پروژه مهندسی مجدد، ارائه طرح‌ها و برنامه‌های کاری به همراه آموزش و انگیزش افراد الزامی است. در این بخش تلاش می‌شود تا بعضی متدولوژی‌های ساخت یافته، به طور خلاصه شرح داده شود.

به طور کلی، متدولوژی، مجموعه‌ای سازمان یافته از روش‌ها، تکنیک‌ها و ابزارها است که به منظور دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده، توسعه یافته است. برای اجرای مهندسی مجدد نیز متدولوژی‌های ساخت یافته بسیاری پیشنهاد شده است که اغلب آنها اجزای مشترکی داشته و اجرای مهندسی مجدد را به عنوان پروژه‌هایی که در

سازمان از بالا به پایین تعریف می‌شود، نشان می‌دهند. برخی متدولوژی‌های معروف مهندسی مجدد عبارتند از:

متدولوژی مهندسی مجدد کلین (KLEIN, 1994)

- آماده سازی: اعضای پروژه مهندسی مجدد سازماندهی و فعال می‌شوند؛
- تشخیص: توسعه مدل‌های مشتری‌مدار برای فرآیندهای کسب و کار؛
- انتخاب: انتخاب فرآیندها برای مهندسی مجدد و تنظیمات لازم جهت طراحی مجدد؛
- راه‌حل: تعریف نیازهای فنی برای فرآیندهای جدید و توسعه جزئیات برنامه اجرایی؛
- انتقال: اجرای مهندسی مجدد.

متدولوژی مهندسی مجدد فیوری (FUREY, 1993)

- تشخیص نیازهای مشتری و تنظیم اهداف؛
- اندازه‌گیری و به نقشه در آوردن فرآیندهای موجود؛
- تجزیه و تحلیل فرآیندهای موجود؛
- الگوبرداری از بهترین عملکرد؛
- طراحی فرآیندهای جدید؛
- اجرای فرآیندهای باز مهندسی شده.

متدولوژی مهندسی مجدد گها (GUHA, 1993)

- چشم انداز: به تصویر کشیدن پروژه مهندسی مجدد توسط تعهد مدیریت،
- تشخیص، فرصت‌های مهندسی مجدد، هم‌راستایی با راهبردهای کسب و کار و تعریف‌های لازم برای استفاده از فناوری اطلاعات؛
- اقدامات اولیه: سازماندهی تیم مهندسی مجدد و تنظیم اهداف عملکرد؛

- تشخیص: مستند کردن فرآیندهای موجود و تشخیص شکاف‌ها در عملکرد؛
- آلترناتیوها: تعریف بدیل‌ها، نمونه‌های اولیه و انتخاب زیرساخت‌های فناوری اطلاعات؛
- احیا و نوسازی: اجرای مهندسی مجدد و نصب مؤلفه‌های فناوری اطلاعات و تشخیص دیگر مؤلفه‌های کسب و کار؛
- مانیترینگ: تشخیص اندازه‌گیری‌های عملکرد و بهبودهای مستمر.

متدولوژی مهندسی مجدد جوهانسون (GOHANSSON, 1993)

- کشف: تنظیم راهبردها و چشم‌انداز برای کسب و کار؛
- طراحی مجدد: طراحی مجدد کلیه فعالیت‌ها، مهارت‌ها و فرآیندها؛
- تحقق: تکنیک‌های مدیریت تغییر، سازماندهی تیم مهندسی مجدد، ارتباطات، اندازه‌گیری عملکرد و مدیریت تغییر.

متدولوژی مهندسی مجدد پتروزو و استپر (Stepper, 1994 & Petrozzo)

- کشف: تشخیص مسأله، تنظیم اهداف، تشخیص فرآیندها برای طراحی مجدد و شکل دادن تیم مهندسی مجدد؛
- جستجو و جمع‌آوری: تجزیه و تحلیل فرآیند، مستندسازی، الگوبرداری و تشخیص نیازهای فناوری اطلاعات؛
- نوآوری و ساخت: تفکر مجدد در خصوص فرآیندها؛
- سازماندهی مجدد، آموزش مجدد و ابزارسازی مجدد: اجرای فرآیندهای جدید و آموزش فناوری نوین.

متدولوژی مهندسی مجدد داونپورت و شورت (Daven Port Short, 1990)

- چشم‌انداز: توسعه چشم‌انداز کسب و کار و اهداف فرآیند؛
- تشخیص: تشخیص فرآیندهایی که نیاز به طراحی مجدد دارند؛

- درک: درک فرآیندهای موجود و اندازه‌گیری آنها؛
- تشخیص: تشخیص قابلیت‌ها و نیازسنجی‌های IT؛
- طراحی نمونه اولیه: طراحی نمونه اولیه فرآیندهای جدید.

متدولوژی مهندسی مجدد هاریسون و پرات (Harrison Pratt, 1993)

- انتخاب مسیر: انتخاب مسیر و تنظیم جهت برای تلاش‌های مهندسی مجدد؛
- الگوبرداری: تجزیه و تحلیل فرآیندهای موجود و ارزیابی فرآیندها در برابر مشتریان و الگوبرداری؛
- چشم‌انداز فرآیندها: خلق چشم‌انداز برای فرآیندهای آینده؛
- حل مسأله: تشخیص بهبودهای انفجاری و شناخت راه حل برای حالات مختلف تغییر؛
- برنامه‌ریزی: برنامه‌ریزی جامع برای بهبود فرآیندها؛
- اجرا: اجرای برنامه‌ریزی مهندسی مجدد؛
- بهبود مستمر: بهبود مستمر فرآیندها و انعکاس اندازه‌گیری عملکرد.

متدولوژی مهندسی مجدد پارت (Barrett, 1994)

- دوران نهفتگی: انتخاب اعضای تیم، تشخیص بهترین فعالیت و تعریف نیازهای فناوری اطلاعات؛
- تفکر هدفمند: تشخیص فرصت‌های بهبود و آترناتیوهای طراحی مجدد فرآیندها؛
- کشف حقیقت: انتخاب روش اجرایی، انگیزش تیم و تعهد؛
- آزمایش و یادگیری: شروع آزمایش با نمونه‌های اولیه فرآیندهای پیشنهاد شده.

متدولوژی مهندسی مجدد کتینگر (Kettinger, 1997)

- چشم‌انداز: استقرار تعهد مدیریت و چشم‌انداز؛
- کشف فرصت‌های مهندسی مجدد؛

تشخیص اهرم‌های فناوری اطلاعات؛
انتخاب فرآیندها برای طراحی مجدد.

- اقدامات اولیه:

اطلاع‌رسانی به ذوالحقوق سازمان؛
سازماندهی تیم مهندسی مجدد؛
برنامه‌ریزی پروژه؛

تشخیص مشتریان خارجی فرآیند؛
نیازسنجی؛

تنظیم اهداف عملکرد.

- تشخیص:

مستند کردن فرآیندهای موجود؛
تجزیه و تحلیل فرآیندهای مجدد.

- طراحی مجدد:

تشخیص و تجزیه تحلیل فرآیندهای جدید؛

نمونه اولیه و طراحی جزئیات فرآیندهای جدید؛

طراحی ساختار منابع انسانی؛

طراحی و تجزیه و تحلیل سیستم‌های اطلاعاتی.

- نوسازی و احیا:

سازماندهی مجدد قواعد مربوط به منابع انسانی؛

اجرای مؤلفه‌های سیستم‌های اطلاعاتی؛

آموزش کاربران.

- ارزیابی:

ارزیابی عملکرد فرآیندها؛

برنامه‌های بهبود مستمر.

متدولوژی مهندسی مجدد کوپرز و لیبرند (Coopers Lybrand, 1994)

- تشخیص: فرآیندهای فعلی مشخص می‌شوند؛
- مدل کردن فرآیندهای جاری: با مدل کردن فرآیندهای جاری، نقاط قوت و ضعف آنها مشخص می‌شود؛
- انتخاب: آلترناتیوهای موجود جهت طراحی آزمایش شده، بهترین آنها انتخاب می‌گردد؛
- اجرا: فرآیندهای طراحی شده به اجرا گذاشته می‌شوند.

متدولوژی مهندسی مجدد تگزاس اینسترومنت

- آماده‌سازی؛
- درک و تشخیص؛
- طراحی مجدد؛
- اجرا.

متدولوژی مهندسی مجدد راسمن (RUESSMANN, 1994)

- تعریف مسأله و سازماندهی آن؛
- تجزیه و تحلیل فرآیند، تشخیص و طراحی مجدد؛
- اجرای فرآیندهای جدید طراحی شده.

متدولوژی مهندسی مجدد کندور (CONDOR)

- توسعه چشم‌انداز کسب و کار و اهداف فرآیند؛
- درک فرآیندهای موجود؛
- تشخیص فرآیندها برای طراحی مجدد؛
- تشخیص اهرم‌های تغییر (فناوری اطلاعات)؛
- به کارگیری فرآیندهای جدید؛

- عملیاتی کردن فرآیندهای جدید؛
- ارزشیابی فرآیندهای جدید؛
- بهبود مستمر.

متدولوژی مهندسی مجدد ابلنسکی (OBOLENSKY, 1944)

- بدانید که چه می خواهید:
- درک نیاز و دگرگون کردن؛
- تحلیل ذی نفعان کلیدی و نیازهای آنان؛
- چارچوبی برای موفقیت.

- برنامه ریزی کنید:

- رئوس برنامه پیشنهادی؛
- فرآیند برنامه ریزی.

- اجرا کنید:

تکنیک های فنی؛

تکنیک های فرهنگی.

- سنجش و ارزیابی برنامه ریزی دگرگونی:

- کنترل و بازیابی عملیات؛
- کنترل نتایج.

- دستیابی به دگرگونی مداوم:

دگرگونی در خود دگرگونی؛

کنترل نتایج.

متدولوژی مهندسی مجدد هلوی و یو (Alavi YU, 1996)

- آغاز:

انتخاب فرآیندهایی که باید مهندسی مجدد شوند؛

سازماندهی تیم مهندسی مجدد؛

توسعه اهداف مهندسی مجدد.

- آنالیز:

ارزیابی فرآیندهای موجود؛

مستند کردن فرآیندهای موجود؛

ایجاد مبنا برای بهبودهای بعدی.

- طراحی مجدد: طراحی مجدد فرآیندها.

- مطالعات آزمایشی: نمونه اولیه.

- پیاده سازی: اجرای برنامه‌های مجدد.

- الزامات و وجوه مشترک مهندسی مجدد: طبق نظر محققانی چون المشاری و

زئیری در کلیه متدولوژی‌های ارائه شده مهندسی مجدد، وجوه مشترکی وجود

دارد.

دلایل روی آوردن سازمان‌ها به مهندسی مجدد

امروزه مهندسی مجدد به یکی از داغ‌ترین بحث‌های مدیریتی تبدیل شده است.

کارشناسان، مهندسی مجدد را به عنوان کشتی نجات برای سازمان‌های در حال نابودی

و غرق شدن می‌دانند، اما به راستی چرا مهندسی مجدد؟ علل روی آوردن سازمان‌ها

به مهندسی مجدد می‌تواند وابسته به عوامل خارجی یا عوامل داخلی سازمان باشد.

با ایجاد بهبود در فرآیندها می‌توان در کوتاه مدت سازمان را نجات داده و جایگاه

نسبتاً قابل قبولی برای سازمان ایجاد کرد. ولی اگر سازمان برای بلندمدت خود اهدافی

دارد، بایستی جایگاه خود را به کلاس جهانی برساند و این امر جز از طریق مهندسی

مجدد فرآیندها حاصل نخواهد شد.

حال به بررسی عوامل خارجی و داخلی یا پیش‌رانه‌های مؤثر در روی آوردن

سازمان‌ها به مهندسی مجدد و انتخاب آن به عنوان راه نجات سازمان می‌پردازیم.

الف - عوامل خارجی

با مشاهده سطح رقابت افزایشی در بازارهای جهانی نیاز به نوآوری در سازمان بیشتر ملموس می‌شود تا سازمان بتواند خدمات یا محصولات با استانداردهای جهانی و قابل رقابت تولید کند. بنابراین، افزایش دانش و همچنین هماهنگی بین فرآیندهای سازمان از بزرگ‌ترین چالش‌های سازمان‌های امروزی به شمار می‌رود. مهندسی مجدد می‌تواند به عنوان ابزاری جهت بهبود شگرف در عملکرد به کار رود.

رشد فناوری اطلاعات نیز به عنوان یکی دیگر از عوامل انتخاب مهندسی مجدد سازمان‌ها به حساب می‌آید. اهمیت فناوری اطلاعات امروزه به گونه‌ای است که تقریباً هر وظیفه‌ای در سازمان به نحوی با آن سروکار خواهد داشت. رشد روزافزون فناوری اطلاعات به گونه‌ای است که می‌تواند به عنوان عاملی تسهیل‌کننده جهت توسعه شکل جدید سازمان و معماری آن باشد. تغییرات سریع فناوری اطلاعات، سازمان‌ها را وادار می‌کند تا به روز باشند و ارتباطات را سریع‌تر و مطلوب‌تر به انجام رسانند.

شرایط متغیر و غیرقابل پیش‌بینی در محیط بازار، زندگی اجتماعی، امور فنی و سازمانی، تغییرات اقتصادی، مقررات و قواعد جدید از دیگر عوامل انتخاب مهندسی مجدد توسط سازمان‌ها هستند. به طور خلاصه عوامل یا پیش‌ران‌های خارجی انتخاب مهندسی مجدد عبارتند از:

- افزایش سطح رقابت در بازارهای جهانی؛
- تغییرات نیاز مشتریان؛
- افزایش سطح انتظارات مشتریان؛
- پیشرفت‌های حاصل شده در فناوری اطلاعات؛
- محیط متغیر و نامطمئن امروزی.

ب - عوامل داخلی

عوامل داخلی نیز می‌توانند از علت‌های انتخاب مهندسی مجدد برای سازمان‌ها به شمار روند. تغییر در راهبردهای سازمان می‌تواند به عنوان عاملی جهت تحریک سازمان‌ها در انتخاب مهندسی مجدد برای ادامه مسیر باشد. تغییرات در ساختار سازمانی نیز ممکن است ضرورت ایجاد تغییرات در فرآیندها را ملموس‌تر سازد.

یک مثال دیگر از عوامل داخلی می‌تواند ضرورت ساده‌سازی امور به شمار رود. ساده‌سازی می‌تواند در مواردی چون سطوح عملکرد بهتر، زیر ذره بین بردن موارد ناکارایی و کاهش پیچیدگی کاربرد داشته باشد. تغییرات مورد نظر در فرآیندها، روش‌ها، مهارت‌ها و رفتارها نیز می‌توانند به عنوان عوامل داخلی در انتخاب مهندسی مجدد به شمار روند. به طور خلاصه عوامل یا پیشراندهای داخلی مهندسی مجدد عبارتند از:

- تغییر در راهبردهای سازمان؛
- تغییر ساختار سازمانی؛
- ضرورت ساده‌سازی؛
- تغییر در فرآیندها، روش‌ها، مهارت‌ها و رفتارها.

راهبردهای سازمان

محققان نظرات متفاوتی را در خصوص توسعه راهبرد در برنامه‌های مهندسی مجدد عنوان کرده‌اند. تنگ در این خصوص عقیده دارد که بسیاری از سازمان‌ها برنامه‌های مهندسی مجدد خود را به گونه‌ای نظام‌مند تنظیم می‌کنند تا ارتباط تنگاتنگی بین مهندسی مجدد و راهبردها وجود داشته باشد و در واقع این دو مقوله را بسیار به هم پیوسته می‌داند.

از طرف دیگر اشمیت معتقد است که بین راهبردها و فرآیندهای سازمان ارتباط دوطرفه‌ای موجود است. وی اعتقاد دارد که نظریه سنتی «فرآیندها، راهبردها را دنبال می‌کند، از ریشه مشکل دارد؛ زیرا راهبردها به وسیله فرآیندها قابلیت اجرا پیدا می‌کنند و با شایستگی‌های کلیدی، مزیت رقابتی در سازمان حاصل می‌شود. بنابراین این راهبردها هستند که فرآیندها را دنبال می‌کنند و یا فرآیندهای کلیدی سازمان، قابلیت‌های راهبردی سازمان جهت تأمین ارزش برای مشتری ظهور می‌کند.

ادواردز، پاردو ویسی بر این عقیده‌اند که شکاف بین فرموله کردن راهبرد و اجرای آن، با مهندسی مجدد پر می‌شود و مهندسی مجدد پلی بین فرموله کردن و اجرای راهبرد است. به این صورت که معماری سازمان را به گونه‌ای تعریف می‌کند که سازمان به صورت شفاف‌تری روی نیازهای مشتریان و شایستگی‌های کلیدی تمرکز کند. این محققان ترکیب و هم‌سویی فرآیندهای سازمان را عاملی جهت حمایت از راهبردهای کسب و کار می‌دانند.

گیبوز و باتاچریا از دیگر محققانی هستند که در این خصوص اظهار نظر کرده‌اند. طبق نظر ایشان راهبردهای یک سازمان بر پایه شایستگی‌های کلیدی آن سازمان و شایستگی‌های کلیدی نیز بر پایه فرآیندهای سازمان استوارند. این دو بر این باورند که فرآیندها، هسته اصلی سازمان هستند.

از دیدگاه راهبردی، سازمان‌ها در جست و جوی دیدگاه بلندمدتی هستند که به آنها در مسائلی همچون تحلیل صنعتی کمک کند و همچنین آنها را در مورد نتایج سازمانی از قبیل رضایت کارکنان و عملکرد مالی یاری دهد. دیدگاه تاکتیکی امکان تعیین محصول و معیارهای عملکرد با بازدهی فرآیند را فراهم می‌سازد و مهندسی معکوس در این طبقه‌بندی قرار می‌گیرد. دیدگاه عملیاتی دستیابی به فرآیند مطلوب را ممکن می‌سازد. بهبود مستمر و مهندسی مجدد در این سطح قرار می‌گیرند.

فناوری اطلاعات

امروزه کاربرد فناوری‌های اطلاعاتی روز به روز در حال افزایش است. پیشرفت‌های حاصل شده در فناوری‌های ارتباطات و رایانه به کارکنان یک سازمان این اجازه را می‌دهد، در حالی که بیرون سازمان هستند، همچنان به سازمانشان متصل باشند و برای سازمان خود کار کنند. به عبارتی با استفاده از این فناوری‌ها، کم‌کم سازمان‌ها به سمت مجازی شدن پیش می‌روند. نمونه‌ای از این فناوری‌ها عبارتند از: پست الکترونیک، ویدئو کنفرانس و نیز فناوری‌هایی از قبیل طراحی به کمک رایانه، تولید به کمک رایانه و مهندسی به کمک رایانه. این قبیل فناوری‌ها باعث هماهنگ‌سازی فعالیت‌ها در سازمان می‌شود.

مهندسی مجدد کسب و کار، روشی است که به ایجاد تغییر در سازمان کمک و فرآیندهای جدید و شیوه‌های نوین انجام کار را به سازمان معرفی می‌کند. بنابراین، جهت رسیدن به این مقصود، عناصر خاصی برای ایجاد تغییرات در سازمان مورد نیاز خواهد بود که این عناصر به تسهیل‌کننده‌ها معروف هستند و در حکم ابزاری برای تغییر فرآیندها عمل می‌کنند.

فناوری اطلاعات به ایجاد تغییرات در سازمان‌ها کمک می‌کند، آن هم عمدتاً تغییراتی در ماهیت کار، ادغام وظایف سازمانی و تبدیل نیروهای رقابتی. از آنجا که فناوری اطلاعات می‌تواند در ایجاد تغییرات به مهندسی مجدد یاری برساند، می‌توان آن را در حکم تسهیل‌کننده فرآیند مهندسی مجدد کسب و کار تلقی کرد.

تغییرات و منابع انسانی

همواره تغییرات در سازمان‌ها، مقاومت سازمانی را در پی خواهد داشت. فرهنگی که در پس این گونه رفتارها است، تقریباً همواره نتیجه یک ساختار سلسله مراتبی و ترتیبی است که به اصطلاح برای تشویق سبک مدیریتی دستور و کنترل و برای توقعات کم و بیش آگاهانه به منظور ابراز واکنش ماشین‌گونه در سازمان به وجود می‌آید؛ زیرا چنین

سازمان‌هایی به ویژه برای از بین بردن امکان اشتباه انسانی، خسارت، یا هرچیز دیگر طراحی می‌شوند و همچنین تمایل به سرکوب تمامی امکان قوه تخیل انسانی، ابتکار، قاطعیت، اختلاف عقیده، مسئولیت فردی یا کار گروهی واقعی را دارند.

یک متخصص طرح‌ریزی در این باره می‌گوید: شاید برای یک ناظر خارجی باورکردنی نباشد که کارکنان به منظور حفظ یک چنین وضع فرهنگی و ادامه زندگی کاری آن عملاً خواهند جنگید و البته این کار را انجام می‌دهند. این چیزی است که آنان می‌شناسند؛ یک بندر امن در یک عصر تاریک و طوفانی. پس چرا باید خطر مسافرت دریایی به بنادر دور و ناشناخته را بپذیرند؟ چرا باید بخواهند تغییر کنند؟ دو حالت می‌تواند این محافظه‌کاری لجوجانه و ترسناک را تقویت کند. البته یکی موفقیت است، در کسب و کاری که به مدت کاملاً طولانی موفق بوده است. مدیریت ارشد همواره می‌تواند این کلیشه قدیمی را ارائه کند: «تا نشکسته است، نیازی به تعمیر ندارد» که ظاهراً سرسختی مدیریت را نشان می‌دهد؛ حال آن که این عمل از روی بزدلی است. حالت دوم که آن هم بدیهی است، بازاری است که به طور سنتی تحت حمایت قرار داشته است؛ از قبیل دستگاه‌های خدمات عمومی که زمانی از این حمایت بهره‌مند بودند.

در سازمانی که طرح‌ریزی دوباره در دستور کار قرار دارد، می‌بایست پوشش‌های تند و صریح به کار برد. درباره چه؟ درباره دلیل تغییر، درباره مقصودی که برای رسیدن به آن سرگرم بسیج هستیم. درباره فرهنگ و رفتاری که می‌خواهیم و نمی‌خواهیم، درباره معیارها و هدف‌های عملکردمان، در این باره که چگونه داریم برخلاف این معیارها و هدف‌ها عمل می‌کنیم. در این باره که چرا اقداماتی انجام می‌دهیم و این اقدامات چقدر به مقصودمان کمک می‌کند.

نتیجه گیری

بررسی ادبیات مرتبط با اجرای مهندسی مجدد مبین آن است که علی‌رغم تکامل مفاهیم و متدولوژی‌های مهندسی مجدد، بسیاری از سازمان‌ها در اجرای موفق آن ناکام مانده‌اند. گوناگونی نتایج ناشی از اجرای مهندسی مجدد، این نکته را به ذهن متبادر می‌کند که دلیل این شکست‌ها چیست؟ از این رو زمینه‌سازی، توجه به چگونگی اجرا و شناخت مجموعه عواملی که اجرای مهندسی مجدد را تسهیل می‌کند، از اهمیت خاصی برخوردار است. دستیابی به نتایج مورد انتظار مستلزم وجود شرایط و مجموعه عواملی است که طراحی، اجرا و پیاده‌سازی مهندسی مجدد را حمایت و پشتیبانی کند.

از آنجا که فناوری اطلاعات می‌تواند در ایجاد تغییرات به مهندسی مجدد آن هم عمدتاً تغییراتی در ماهیت کار، ادغام وظایف سازمانی و تبدیل نیروهای رقابتی یاری برساند، می‌توان آن را در حکم تسهیل‌کننده فرآیند مهندسی مجدد کسب و کار تلقی کرد. بنابراین اطمینان از وجود زمینه و فراهم بودن عوامل و عناصر پیشنهادی می‌تواند در اجرای موفق مهندسی مجدد نقش اساسی داشته باشد.

منابع و مأخذ

- ۱- ابلنسکی، نیک، مهندسی مجدد و مدیریت دگرگون‌سازی سازمان‌ها، ترجمه منصور شریفی کلویی، نشر آروین، تهران، ۱۳۷۶.
- ۲- چمپی، جیمز، طرح‌ریزی دوباره مدیریت؛ دستور کار رهبری نوین، ترجمه ایرج پاد، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران، ۱۳۷۷.
- ۳- سپهری، مهران، بهینه‌کاو در مهندسی مجدد کسب و کار، فصلنامه علمی - پژوهشی شریف، شماره ۳۴، تهران، تابستان ۱۳۸۵.
- ۴- کرمانشاه، علی و سپهری، مهران، مدیریت راهبردی مهندسی مجدد در سازمان، فصلنامه علمی - پژوهشی شریف، شماره ۳۴، تهران، تابستان ۱۳۸۵.
- ۵- گیلانی‌نیا، شهرام، تأثیر تفکر ناب در بهبود مهندسی مجدد فرآیندها، فصلنامه علمی - پژوهشی دانش مدیریت، شماره ۷۴، تهران، پاییز ۱۳۸۵.
- ۶- همرا، مایکل و چمپی، جیمز، مهندسی دوباره شرکت‌ها، ترجمه عبدالرضا رضایی‌نژاد، انتشارات مؤسسه فرهنگی رسا، تهران، ۱۳۷۹.
- ۷- همرا، مایکل، فراسوی مهندسی دوباره، ترجمه دکتر عبدالرضا رضایی‌نژاد، انتشارات استان، تهران، ۱۳۷۸.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی