

## نقش مهندسی مجدد فرآیندهای سازمانی در تحقق اهداف برنامه‌ریزی استراتژیک

لطف‌الله فروزنده\*، محمد محمودی‌میمند\*\*، سید هادی حسینی فر\*\*\*

### چکیده

امروزه، انطباق با تغییرات سریع محیطی و کسب انعطاف‌پذیری ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. لازمه این کار دگرگون‌سازی کسب‌وکار، جهت انطباق با تغییرات محیطی است. یکی از شناخته‌شده‌ترین راهبردها در این زمینه، مهندسی مجدد فرایندها می‌باشد. امروزه تمایز شرط بقاست و بدون بازاندیشی و تغییرات اساسی در روند اجرای کارها نمی‌توان به حیات اقتصادی ادامه داد. مهندسی مجدد در زمان تغییر استراتژی‌ها، اهداف و خط‌مشی‌های سازمان ضرورت می‌یابد. در این مقاله نقش مهندسی مجدد در تحقق اهداف برنامه‌ریزی استراتژیک با استفاده از یک نمونه موردی بررسی شد. تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی همبستگی می‌باشد. همچنین به منظور بررسی رابطه همبستگی از آزمون کای - دو و دی‌سامرز برای بررسی استفاده شده است. نتایج تحقیق نشانگر رابطه مستقیم و مثبت بین مهندسی مجدد و برنامه‌ریزی استراتژیک است. لذا با افزایش میزان پیاده‌سازی باز مهندسی فرایندهای سازمانی تغییرات قابل‌توجهی در جهت افزایش و بهبود تحقق اهداف برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان ایجاد می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** فرایند مهندسی مجدد؛ موقعیت برنامه‌ریزی استراتژیک؛ دگرگون‌سازی کسب‌وکار؛ انطباق با تغییرات محیطی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۰۱/۱۹، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۱/۰۶/۱۷

\* دانشیار، دانشگاه پیام نور.

\*\* استادیار، دانشگاه پیام نور (نویسنده مسئول).

Email: drmahmoudim@pnu.ac.ir

\*\*\* کارشناس ارشد، دانشگاه پیام نور.

## ۱. مقدمه

امروزه شرکت‌ها در محیطی رقابتی و پویا فعالیت می‌کنند که مجبورند برای تطابق با تحولات محیطی، محیط درونی خود را تغییر دهند. البته بسیاری از این تغییرات باید به‌طور پیوسته باشد، تعدادی هم گسسته خواهد بود [۵]، جهت همگامی با این‌گونه تغییرات، یکی از راهکارهای موثر، به‌کارگیری و پیاده‌سازی مهندسی مجدد فرآیندهاست [۷]. مهندسی مجدد فرایندی است که مطابق آن، وظیفه‌های فعلی سازمان جای خود را با فرایندهای اصلی کسب‌وکار تعویض کرده، لذا سازمان از حالت وظیفه‌گرایی به سوی فرایند محوری حرکت می‌کند. همین امر موجب سرعت بخشیدن به روند کسب‌وکار و کاهش هزینه‌ها و در نتیجه رقابتی‌تر شدن سازمان می‌شود. مهندسی مجدد، رویکردی موثر برای ایجاد تغییرات بنیادین در سازمان‌ها متناسب با محیط‌های پویای کسب‌وکار مورد توجه بسیاری قرار گرفته است [۲].

مهندسی مجدد مستلزم طراحی دوباره و ریشه‌ای فرایندهای کسب‌وکار یک شرکت است. هنگامی که فرایند دوباره طراحی می‌شود مهندسی مجدد توانمندی بالایی برای افزایش بهره‌وری از طریق کوتاه‌سازی فرایندها، کاهش هزینه‌ها، بهبود کیفیت و رضایت مشتری دارد و اغلب به یک تغییر بنیادی در سازمان منجر می‌شود. با ایجاد بهبود در فرایندها می‌توان در کوتاه‌مدت سازمان را ارتقا بخشید و جایگاه نسبتاً قابل‌قبولی برای سازمان ایجاد کرد ولی اگر سازمان برای بلندمدت خود اهدافی دارد، باید جایگاه خود را به کلاس جهانی برساند و این امر جز از طریق مهندسی مجدد فرایندها حاصل نخواهد شد.

برنامه‌ریزی و کنترل پروژه‌های مهندسی مجدد بسیار حساس است، چرا که عوامل اثرگذار در آن‌ها بسیارند و شدت تأثیر آن‌ها در سازمان متفاوت است. از این‌رو ضروری است، برنامه مهندسی مجدد، انعطاف‌پذیری باشد. تا بتوان در صورت لزوم فعالیت‌های جدید را به آن افزود، فعالیت‌های کم‌اثر یا غیرقابل اجرا را حذف کرد و اولویت فعالیت‌ها را تغییر داد. از این‌رو ضرورت استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک در فرایند اجرای مهندسی مجدد نمایان می‌گردد. سازمان‌ها برنامه‌های مهندسی مجدد خود را باید به‌گونه‌ای سیستماتیک تنظیم کنند که ارتباط تنگاتنگی بین مهندسی مجدد و استراتژی‌ها وجود داشته باشد. در واقع، این دو را باید در تعامل با یکدیگر تنظیم کنند. در حقیقت ماهیت پیچیده این تعاملات نباید باعث شود تا مجریان خطوط راهنما برای اجرا، پروژه را کنار بگذارند. یکی از مسائلی که پروژه مهندسی مجدد را با شکست مواجه می‌سازد، نداشتن برنامه‌های اجرایی است. برنامه مهندسی مجدد کارآمد باید شامل هدف‌گذاری پروژه، تعریف محدوده پروژه، انتخاب متدولوژی مناسب و تعیین تیم پروژه باشد.

مهندسی مجدد هنگامی ضرورت می‌یابد که سازمان با تغییر استراتژی‌ها، اهداف و سیاست‌ها، تغییر نگرش‌های فکری مدیران روبرو است. استفاده از فنون طراحی و برنامه‌ریزی استراتژیک با رویکرد مهندسی مجدد می‌تواند به سازمان‌ها جهت اجرای برنامه‌های مهندسی مجدد کمک بسیاری نماید. گام‌های حساس فرآیند مدیریت استراتژیک، پیاده‌سازی و اجرای برنامه تنظیمی در مرحله تدوین و انتخاب استراتژی‌ها است. در اجرای برنامه‌های استراتژیک به‌خصوص در سازمان‌های بزرگ، پیاده‌سازی برنامه‌های مذکور مستلزم تغییرات اساسی در ساختار و فرآیندهای سازمانی است، از مهم‌ترین موانع پیاده‌سازی، فرآیندهای موجود شکل‌یافته سازمان‌ها است.

هدف از باز مهندسی سازمان‌ها آرایش مجدد ترتیبات سازمان در موقعیت جدید به منظور فراهم آوردن شرایط نوین برای ادامه حیات آن در اوضاع اقتصادی جدید، نوآوری و تحقق مسئولیت‌های اجتماعی آن است به‌صورتی که ضمن کاهش منابع مصرفی، توان کارایی و اثربخشی آن ارتقاء می‌یابد و سازمان را برای شرایط رقابتی آماده می‌کند که در آن رضایت مشتری در هر سطحی قابل تأمین است [۲]. برای نیل به چنین تحولی، تدوین برنامه‌ای استراتژیک و روش‌شناسی تصمیم‌گیری در تطابق با شرایط زمانی و مکانی سازمان ضروری است تا با مشخص کردن مراحل و فعالیت‌های برنامه اجرایی شروع شود.

## ۲. مبانی و چارچوب نظری و پیشینه تحقیق

**مهندسی مجدد.** "مهندسی مجدد فرایندها" را "همر و چمپی"<sup>۱</sup> در سال ۱۳۹۱ مطرح کردند [۱۰]. این شیوه مبتنی بر مدیریت فرایندها است تا با ایجاد بهبود اساسی در عملکرد، توانایی سازمان را برای بهره‌گیری از فرصت‌ها بالا برد. مهندسی مجدد به معنای کنار گذاشتن سیستم موجود و برپا کردن نظامی نوین است، و نه تنها نظام موجود را بهبود می‌بخشد و نتیجه کار را بهتر می‌کند بلکه تحول عمده‌ای هم به‌وجود می‌آورد. در این روش چهار واژه کلیدی ایفای نقش می‌کند: بنیادین<sup>۲</sup>: مهندسی مجدد، با حذف پیش‌فرض‌ها، و با زیر سؤال بردن اساس کسب‌وکار آغاز می‌شود. در این رهیافت، ابتدا بررسی می‌شود که در یک شرکت، "چه کاری"، "چگونه" و "چرا" باید انجام شود.

1. Business Process Reengineering

2. Hammer & Champy

3. Fundamental

جامع<sup>۱</sup>: طراحی مجدد، در واقع، طراحی جامع و متفاوت کار است مانند اینکه کار دوباره خلق شود. ایجاد دگرگونی سطحی و سازگار با ساختار موجود کافی نیست.

شگفت‌انگیز<sup>۲</sup>: مهندسی مجدد سخن از افزایش جزیی سود یا بهبود نسبی آن ندارد، هدف، دستیابی به جهشی شگفت‌انگیز و در خورتوجه است. نظریه‌ها و برنامه‌های مدیریتی موجود معمولاً می‌توانند بنگاه را از گرفتاری حاشیه‌ای (با نتایج حدود ۱۰ درصدی) نجات دهند. هنگامی که به یک تحول و خانه‌تکانی عمیق نیاز باشد باید به سراغ مهندسی مجدد رفت.

فرایندها<sup>۳</sup>: بیشتر دست‌انکاران دنیای کسب‌وکار "فرایندگرا"<sup>۴</sup> نبوده‌اند. توجه آن‌ها معمولاً به وظایف، مشاغل، افراد و ساختارها معطوف است. بی‌گمان همه‌ی وظایف موجود در یک فرایند مهم‌اند، ولی اگر کل فرایند نتیجه‌بخش نباشد و نتیجه‌ی آن به دست مشتری نرسد، وظایف مهم هم کم‌ارزش می‌شوند ° هر چند که بسیار خوب انجام شده باشند. در این تعریف، مهندسی مجدد "کوچک‌تر کردن سازمان" یا "بازسازی نرم‌افزارها"<sup>۵</sup> یا افقی کردن سازمان و کاستن از سطوح سازمانی نیست، اگرچه ممکن است در نتیجه‌ی مهندسی مجدد هر یک از این دستاوردها رخ دهد [۱۰].

برنامه مهندسی مجدد معمولاً باعث تبدیل سازمان از ساختار دودکشی به ساختار شبکه‌ای می‌شود که در آن تیم‌های کاری، مرز بخش‌ها و حوزه‌های وظیفه‌ی را با محدود کردن فعالیت‌ها و وظیفه‌ها قطع می‌کنند. اغلب برنامه‌های مهندسی مجدد بر بهبود عملیات درونی شرکت‌ها متمرکز می‌شود، با وجود اهمیت کارایی درون‌سازمانی، بازطراحی شبکه کسب‌وکار اهمیت راهبردی بالایی دارد. لذا نقش سازمان فرایندهای کلیدی آن در مفهوم فراتری به اسم شبکه کسب‌وکار تعریف و طراحی شود [۶] مهندسی مجدد، در واقع، "از ابتدا شروع کردن و بازاندیشی بنیادین و ریشه‌ای فرایندها برای دستیابی به پیشرفتی شگفت‌انگیز در معیارهای حساسی نظیر کیفیت و سرعت خدمات است" از ابتدا شروع کردن "به معنی ویران کردن نیست. طرح‌ریزی دوباره، وصله کردن پارگی‌ها، افزایش سرمایه و منابع، یا تجهیز موقت سیستم‌های موجود برای بهتر کار کردن نیست، بلکه طرح سؤال "امروز چگونه می‌توان این شرکت را با توجه به کار مورد نیاز مشتری، فناوری و دانش کنونی ساخت؟" [۱۳].

داونپورت در تبیین "مهندسی مجدد و ابعاد اسرارآمیز تغییر در کسب‌وکار" مهندسی مجدد را به معادل کوچک‌تر کردن سازمان<sup>۶</sup>، بهبود کیفیت، هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت نمی‌پندارند [۸].

1. Radical
2. Dramatic
3. Processes
4. Process ° Oriented
5. Software reengineering
6. Downsizing

المشاری، محمر و زیری، ماجد (۱۹۹۹) به بررسی مشکلات و چالش‌های پروژه‌های مهندسی مجدد، پرداخته‌اند. به عقیده آن‌ها یکی از این مشکلات، وجود ناسازگاری بین اهداف و نتایج می‌باشد. دفت (۱۳۸۰) مهندسی مجدد را از منظر ساختار و طراحی سازمان و به منظور کسب توانمندی برای رقابت جهانی پرداخته است. وی ساختار افقی کارها را پیشنهاد می‌کند و معتقد است در این راه باید شیوه‌های مورد استفاده را کنار گذاشت و در این باره اندیشید که چگونه می‌توان کارها را به بهترین شکل ممکن انجام داد. "کلمنز و هال" (۱۹۹۵) به بررسی و شناسایی دلایل شکست فعالیت و اقدامات در مهندسی مجدد پرداخته‌اند. اینان علت اصلی شکست در اغلب پروژه‌های مهندسی مجدد را ضعف توان فنی و به‌کارگیری فناوری اطلاعات در خدمت مهندسی مجدد سازمان‌ها قلمداد نمی‌کنند، بلکه دو دسته ریسک عملکردی<sup>۱</sup> و ریسک سیاسی<sup>۲</sup> را عامل اصلی اغلب این شکست معرفی می‌کنند. تارخ و شریفی (۱۳۸۵) بررسی مهندسی مجدد سیستم ملی پژوهش و نوآوری سلامت ایران با بیان اهمیت و تنوع روش‌شناسی، روش‌شناسی توسعه‌یافته بومی را پیشنهاد می‌کند [۲]. کرمانشاه و سپهری (۱۳۸۵) در بررسی مدیریت راهبردی مهندسی مجدد در سازمان معتقدند مهندسی مجدد بازطراحی سازمان و آغازی دوباره تحول ریشه‌ی کسب‌وکار است که، فرصتی دیگر برای بازسازی ساختار سازمان و دوباره‌سازی فرایندها و روش‌های انجام کار به‌وجود می‌آورد [۴].

**روش‌شناسی مهندسی مجدد.** روش‌شناسی را می‌توان مجموعه‌ای ساختاریافته از اصول و خطوط راهنما دانست که تحلیل‌گر را قادر می‌سازد روش‌هایی را برای کاستن مشکلات استنتاج کند. روش‌شناسی مهندسی مجدد، مجموعه هماهنگ و سازگار از فنون و خطوط راهنما است که فرد را قادر به سازماندهی مجدد فعالیت‌ها و فرایندهای کسب‌وکار یک سازمان می‌کند [۱۲].

روش‌شناسی مهندسی مجدد، به شرح زیر است:

- روش مهندسی مجدد "کلین، آماده‌سازی، تشخیص، انتخاب، راه‌حل و انتقال به وضع جدید است.
- روش مهندسی مجدد "گاها"، چشم‌انداز، اقدامات اولیه، تشخیص، جایگزینی، احیا و نوسازی، مشاهده‌گری برای ورود به وضعیت جدید است.
- روش مهندسی مجدد "پتروزو" و "استپر": کشف، جستجو و جمع‌آوری، نوآوری و ساخت، سازماندهی مجدد، آموزش مجدد و ابزارسازی مجدد است.
- روش مهندسی مجدد "داونپورت" و "شورت": چشم‌انداز، تشخیص، درک، طراحی نمونه اولیه است.

1. Coolmenz & Hull

2. functional risk

3. political risk

- روش مهندسی مجدد "هاریسون" و "پرات"، انتخاب مسی ر، الگوبرداری، چشم‌انداز فرآیندها، حل مسئله، برنامه‌ریزی، اجرا، بهبود مستمر است.

- روش مهندسی مجدد "بارت"، دوران نهفتگی، تفکر هدفمند، کشف حقیقت، آزمایش و یادگیری است.

- روش مهندسی مجدد "کتینگر"، چشم‌انداز، اقدامات اولیه، تشخیص، طراحی مجدد، نوسازی و احیا، ارزیابی است.

- روش مهندسی مجدد "فیوری"، تشخیص نیازهای مشتری و تنظیم اهداف، اندازه‌گیری و نقشه کردن فرایندهای موجود، تجزیه و تحلیل فرایندهای موجود، الگوبرداری از بهترین عملکرد، طراحی فرایندهای جدید است.

- روش مهندسی مجدد "کندور"، توسعه چشم‌انداز کسب‌وکار و اهداف فرایند، درک فرایندهای موجود، تشخیص فرایندها برای طراحی مجدد، تشخیص اهرم‌های تغییر (فناوری اطلاعات)، به‌کارگیری فرایندهای جدید، عملیاتی کردن فرایندهای جدید، ارزشیابی فرایندهای جدید، بهبود مستمر است [۱].

روش‌شناسی گاه، داونپورت و شورت هاریسون و پرات کتینگر و کندور توجه ویژه‌ای به چشم‌انداز سازمان دارند. زیرا ضعف غالب سازمان‌های ایرانی نداشتن چشم‌انداز مناسب است. نکته مهم دیگر آنکه به دلیل ایجاد تنش‌های مضاعف حتی در بین مدیران ارشد سازمان در پروژه‌های تغییر که در شرایط اقتصادی بسته تعریف می‌شوند، عامل بهبود مستمر جزو عناصر لازم در مراحل پایانی فرایندهای مهندسی مجدد است.

**اهداف مهندسی مجدد.** این اهداف جهشی بوده، رسیدن به این اهداف سبب بهبود و ارتقاء چشمگیر و اساسی در عملکرد سازمان خواهد شد. بر این اساس دگرگونی‌هایی که مهندسی مجدد دنبال می‌کند تمام ابعاد سازمانی از استراتژی برنامه‌ریزی گرفته تا سیستم‌های مدیریت سازمانی، نیروی انسانی و تحول فناوری و مهندسی تشکیلات و سازمان را بر پایه نیازهای مشتری و با سازماندهی بر محور فرایندها است. در این خصوص داونپورت می‌گوید: "مهندسی مجدد زمانی با معنی خواهد بود که بهبود فرایند سازگار و هماهنگ با رسالت و استراتژی‌های سازمان باشد. [۸]. همچنین کیو مار و ازدامار (۲۰۰۴) اهداف مهندسی مجدد فرایند کسب‌وکار را شامل: تمرکز بر مشتری، سرعت، فشردگی، انعطاف‌پذیری، کیفیت، نوآوری، بهره‌وری بیان کرده‌اند [۱۱].

**۲. برنامه‌ریزی استراتژیک.** برنامه‌ریزی استراتژیک (شامل طراحی، اجرا، ارزیابی و کنترل استراتژی) به آن مجموعه از تصمیمات و فعالیت‌های مدیریت اطلاق می‌شود که هدایت و عملکرد بلندمدت سازمان را بر عهده دارد. این برنامه‌ریزی به دلیل مواجهه با تغییرات مداوم محیطی برای تدوین برنامه‌های استراتژیک باید برای بالا بردن میزان موفقیت استراتژی و سطح اثربخشی مدیریت استراتژیک برنامه‌ریزی مالی، برنامه‌ریزی بر مبنای پیش‌بینی و در چارچوب محیط بیرونی را به اجرا در آورد. هر یک از این برنامه‌ریزی‌ها، ویژگی‌های برنامه‌ریزی‌های قبلی را دارد، اما جلوه‌های بارزی بر آن‌ها می‌افزاید که مرحله بعدی را شکل می‌دهد. دامنه برنامه‌ریزی استراتژیک از بررسی محیطی شروع و به ارزیابی عملکرد ختم می‌شود. از این برنامه‌ریزی اغلب برای فرایند تفکر برنامه‌ای و تحلیلی استفاده می‌شود. همگرایی جنبه بارز این نوع برنامه‌هاست، زیرا با همگرایی در هدف‌ها و تعیین راهبردهای دستیابی به هدف‌ها، برنامه‌های استراتژیک شکل می‌یابند. هدف واقعی برنامه‌ریزی استراتژیک، بهبود تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی چارچوب‌ها برای آینده است [۳].

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

در این قسمت برای ارتباط و پیوستگی اجرای موفق مهندسی مجدد با برنامه‌ریزی استراتژیک مدل شکل ۱ ارائه می‌شود. این مدل ترکیبی از روش‌شناسی کتینگر و کندور با مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی





۴. چه ارتباط معناداری میان اجراء و پیاده‌سازی فرآیندهای بازمهندسی‌شده در سازمان با برنامه‌ریزی استراتژیک وجود دارد؟

۵. چه ارتباط معناداری میان ارزیابی مستمر فرآیندهای بازمهندسی‌شده در سازمان با برنامه‌ریزی استراتژیک وجود دارد؟

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها از نوع توصیفی همبستگی است. ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه است. گویه‌های پرسشنامه از طریق دلفی و مستندات مبنای نظری تحقیق تهیه شده است. از روش‌های کای - دو، ضریب همبستگی و تعیین D سامرز و روش دلفی و تعاطی افکار برای آزمون فرضیه‌ها و تحلیل داده‌ها استفاده شده است.

جامعه آماری پژوهش کلیه صاحب‌نظران، کارشناسان و مدیران شرکت سازندگی انصار و سرمایه‌گذاری عمران و مسکن مهر است که در حوزه مهندسی مجدد و مدیریت استراتژیک صاحب‌نظر بوده که تعداد آن‌ها ۳۰۰ نفر است.

در این تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفی استفاده شد. برای تعیین حجم نمونه آماری از روش کوکران برای حجم جامعه محدود و بر حسب نسبت رویت صفت مورد مطالعه برابر ۱۶۸ نفر تعیین شد.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش دلفی و از روش‌های آماری توزیع فراوانی، درصد معتبر، d سامرز و همبستگی پیرسون کای - دو، رگرسیون و تحلیل عاملی استفاده می‌شود. از روش تحلیل عاملی برای تلخیص گویه‌ها در عوامل استفاده شد [۳].

برای شناسایی عوامل مؤثر بر کاربست مهندسی مجدد در تحقق اهداف برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت طی سه مرحله متخصصان در شرکت سازندگی انصار و سرمایه‌گذاری عمران و مسکن مهر شناسایی نمودند. که نهایتاً در مرحله سوم از بین گویه‌های مطرح‌شده ۵ متغیر استخراج شد.

جدول ۲. عوامل مؤثر بر کاربست مهندسی مجدد در تحقق اهداف برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت (استخراج شده بر اساس روش دلفی - مرحله سوم)

ردیف	گویه
۱	آماده‌سازی، مطالعه وضع موجود و تشخیص نیازهای سازمان به لحاظ برخورداری از متدولوژی مناسب
۲	عملیاتی کردن و شاخص‌سازی متغیرها و فرایندها
۳	طراحی فرایندهای جدید و انتخاب مسیر و نقشه مجدد فرایندها
۴	اجرای فرایندهای بازمهندسی‌شده و جایگزینی و احیاء، نوسازی فرایندها
۵	ارزیابی عملکردها و فرایندها و مشاهده روند بهبود مستمر

**روایی و پایایی مقیاس.** در بررسی روایی و پایایی مقیاس اندازه‌گیری، برای هر گویه طیف ۵ قسمتی لیکرت استفاده شد. بیشترین نمره برای هر پاسخگو ۲۵ و کمترین نمره ۵ قرار گرفت. جدول ۳ روایی و پایایی مقیاس مهندسی مجدد را نشان می‌دهد.

جدول ۳. روایی و پایایی مقیاس مهندسی مجدد

گویه	بار عاملی (درصد)	آلفای کرونباخ
آماده‌سازی، مطالعه وضع موجود و تشخیص نیازهای سازمان به لحاظ برخورداری از متدولوژی مناسب	۷۰	۰.۷۲ = $\alpha$
عملیاتی کردن و شاخص‌سازی متغیرها و فرایندها	۸۵	
طراحی فرایندهای جدید و انتخاب مسیر و نقشه مجدد فرایندها	۴۴	
اجرای فرایندهای بازمهندسی شده و جایگزینی و احیاء، نوسازی فرایندها	۶۶	
ارزیابی عملکردها و فرایندها و مشاهده روند بهبود مستمر	۷۹	
آزمون بارتلت = $KMO = 0.69$		

بر اساس سطح معناداری آزمون بارتلت مقدار مذکور نشانگر روایی سازه است. با مقدار آلفای کرونباخ ۰.۷۲ این مقیاس پایایی قابل قبولی دارد. برای عملیاتی کردن مفهوم برنامه‌ریزی استراتژیک، از پیش آزمون با ۱۵ گویه استفاده شد. در نهایت بیشترین نمره برای هر پاسخگو ۷۵ و کمترین آن ۱۵ بود. برای دسترسی به روایی از تحلیل عاملی استفاده شده که نتایج آن به شرح جدول ۴ است:

جدول ۴. روایی و پایایی مقیاس برنامه‌ریزی استراتژیک

آلفای کرونباخ	بارعاملی	گویه
۸۲		افزایش خودکنترلی کارمندان به جای نظارت مستمر از بالا به پایین
۵۸		اعتماد متقابل میان کارمندان و مدیران
۵۸		بهبود مستمر کیفیت
۵۱		تبدیل روابط عمودی به روابط افقی و میزان اعتماد کارکنان به یکدیگر در یک گروه یا رده کاری
۵۴		بالا رفتن انگیزه کارکنان و میزان تعلق آن‌ها به سازمان
۴۱		شناسایی به موقع فرصت‌ها و شناخت توانمندی‌های سازمان
۴۰		اجرای شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی مجدد
۵۸		شناسایی به موقع تهدیدات و رفع نقاط ضعف سازمان
۷۰		افزایش سرعت عمل در تصمیم‌گیری موفق و سعی در اجرای آن در کلیه سطوح سازمان
۶۵		همسو شدن علایق و ارزش‌های همگرا در سازمان
۲۸		رفع ابهامات و عیوب سازمانی
۴۱		تدوین و تحقق مأموریت‌ها
۵۶		نزدیکی به تحقق اهداف سازمان
۵۷		کنترل هزینه‌ها و افزایش درآمدهای سازمان
۳۳		میزان ریسک‌پذیری
KMO= ۰/۶۴ ، آزمون بارتلت = ۰/۰۰۰		

مقدار آلفای کرونباخ ۰/۸۲ نشانگر از پایایی قابل قبول است. نتایج آزمون بارتلت  $\text{sig} = ۰/۰۰۰$  و  $\text{kmo} = ۰/۶۴$  نشانگر روایی سازه است.

$\alpha = ۰/۸۲$

#### ۴. یافته‌های تحقیق

**داده‌های جمعیت‌شناختی.** نتایج نشان می‌دهد که ۴۲/۹ درصد پاسخگویان در گروه سنی ۴۱-۵۰ سال قرار داشته‌اند. بیشترین فراوانی پاسخگویان مربوط به کارشناسان (۶۴/۳٪)، اکثریت افراد این نمونه دارای سابقه مدیریتی بالای ۱۰ سال هستند اما، ۳۵/۷ درصد از پاسخگویان بین ۵-۱۰ سال سابقه مدیریت داشتند و ۲۱/۴ درصد پاسخگویان نیز بیش از ۱۵ سال سابقه مدیریت داشته‌اند. همچنین بیشترین درصد فراوانی پاسخگویان ۵۳/۵٪ دارای سابقه کار بیشتر ۱۰ سال در شرکت سازندگی انصار بوده‌اند.

در این مجموعه ۶۳/۳ درصد پاسخگویان در حد خیلی زیاد، ۳۰/۴ درصد در حد زیاد و ۱۵/۵ درصد در حد متوسط با مهندسی مجدد فرایندها آشنایی داشته‌اند که ۱۵/۲ درصد در حد خیلی زیاد و زیاد به مهندسی مجدد فرایندها علاقه‌مند هستند. که ۳۵/۷ درصد شرکت‌کنندگان در تحقیق میزان تجربه خود را در مبحث مهندسی مجدد خیلی زیاد، ۲۸/۶ درصد در حد زیاد و ۱۷/۹ درصد نیز میزان تجربه خود را متوسط ارزیابی کردند. البته ۶۱/۳ درصد پاسخگویان در حد خیلی زیاد و زیاد اعتقاد دارند مبحث مهندسی مجدد در سازمان مدنظر قرار گرفته و پیاده‌سازی می‌شود.

**آزمون فرضیات.** برای ارزیابی فرضیه‌های تحقیق با توجه به سطوح سنجش (ترتیبی - ترتیبی) از آماره D سامرز و آزمون آماری کای - دو استفاده شد. فرضیه ۱: میان شناخت نیازهای سازمان با برنامه‌ریزی استراتژیک رابطه معنادار آماری وجود دارد.

جدول ۵. توزیع پاسخگویان برحسب تحلیل وضع موجود و شناخت نیازهای سازمان

تحلیل وضع موجود و نیازهای سازمان		برنامه‌ریزی استراتژیک			
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	کل
۰	۰	۳	۶	۳	۱۲
۰٪	۰٪	۱۰/۳٪	۱۰/۵٪	۴/۷٪	۷/۱٪
۳	۶	۱۲	۳۹	۵۵	۱۲۶
۲۳/۳٪	۶۶/۷٪	۱۰/۳٪	۶۸/۴٪	۸۵/۹٪	۷۵/۰٪
۹	۹	۲۹	۵۷	۶۴	۱۶۸
۹٪	۹٪	۲۳/۳٪	۶۸/۴٪	۸۵/۹٪	۷۵/۰٪
۰	۰	۰	۰	۰	۰
۰٪	۰٪	۰٪	۰٪	۰٪	۰٪

<b>D سامرز</b>	<b>شدت همبستگی = ۰/۱۶</b>	<b>معناداری = ۰/۰۰۰</b>
کی دو	مقدار = ۲۳/۸	دامنه = ۸
		معناداری = ۰/۰۰۰

سطح معناداری کای - دو با  $sig = /$  نشان می دهد که به احتمال بیش از ۹۹٪ رابطه مذکور معنادار است و قابل تعمیم به جامعه آماری است. شدت همبستگی D سامرز ۰/۱۶ نشانگر رابطه متوسطی میان دو متغیر است. هرچه سازمان در تحلیل وضع موجود و شناخت نیازهای سازمان آگاهانه تر و مناسب تر اقدام نماید میزان تحقق اهداف برنامه ریزی استراتژیک در سازمان به سمت اید تال پیش می رود. لذا فرضیه فوق تایید می شود.

فرضیه ۲: میان شاخص سازی صحیح و مناسب فرآیندهای سازمانی با برنامه ریزی استراتژیک رابطه معنادار آماری وجود دارد.

جدول ۶. توزیع پاسخگویان برحسب شاخص سازی صحیح و مناسب فرآیندهای سازمانی با برنامه ریزی استراتژیک

شاخص سازی مناسب فرآیندهای سازمانی						برنامه ریزی استراتژیک
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	کل	
۰	۰	۰	۰	۰	۱۲	کم
۰٪	۰٪	۰٪	۰٪	۰٪	۷/۱٪	
۹	۶	۰	۳	۱۲	۳۰	متوسط
۵۰٪	۳۳٪	۰٪	۵٪	۲۰٪	۱۷/۹٪	
۰	۰	۱۵	۵۵	۴۷	۱۲۶	زیاد
۵۰٪	۰٪	۱۰۰٪	۹۴٪	۷۹٪	۷۵/۰٪	
۱۸	۱۸	۱۵	۵۸	۵۹	۱۶۸	کل
۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰/۰٪	

<b>D سامرز</b>	<b>میزان همبستگی = ۰/۲۷۵</b>	<b>معناداری = ۰/۰۰۰</b>
کی دو	مقدار = ۱۴۰/۴	دامنه = ۸
		معناداری = ۰/۰۰۰

سطح معناداری کای - دو در سطح معناداری مورد آزمون نشان می دهد که به احتمال بیش از ۹۹٪ رابطه مذکور معنادار است و قابل تعمیم به جامعه آماری است. شدت همبستگی ۰/۲۷۵ نشانگر

رابطه متوسط رو به بالایی میان دو متغیر است. داده‌ها نشان می‌دهد که با تبیین مناسب و صحیح ویژگی‌ها و مشخصات (شاخص‌سازی مناسب) فرآیندهای سازمانی میزان تحقق اهداف برنامه‌ریزی استراتژیک به سمت ایدئال پیش می‌رود. لذا فرضیه تایید می‌شود.

فرضیه ۳: میان طراحی و ترسیم فرآیندهای جدید در سازمان با برنامه‌ریزی استراتژیک رابطه معنادار آماری وجود دارد.

جدول ۷. توزیع پاسخگویان برحسب طراحی و ترسیم فرآیندهای جدید در سازمان با برنامه‌ریزی استراتژیک

طراحی و ترسیم فرآیندهای جدید در سازمان برنامه‌ریزی استراتژیک					
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	کل
۰	۰	۱۲	۰	۰	۱۲
۰٪	۰٪	۴۱٪	۰٪	۰٪	۷۱٪
۰	۳	۰	۱۸	۹	۳۰
۰٪	۵۰٪	۰٪	۴۶٪	۱۰٪	۱۷٪
۶	۳	۱۷	۲۱	۷۹	۱۲۶
۱۰۰٪	۵۰٪	۵۸٪	۵۳٪	۸۹٪	۷۵٪
۶	۶	۲۹	۳۹	۸۸	۱۶۸
۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪

D سامرز	میزان همبستگی = ۰/۳۱	معناداری ۰/۰۰۰
کی دو	مقدار = ۹۴/۵۲۰ دامنه = 8	معناداری ۰/۰۰۰

سطح معناداری کای - دو با  $\text{sig} = /$  نشان می‌دهد که به احتمال بیش از ۹۹٪ رابطه فوق معنادار است و قابل تعمیم به جامعه آماری است. شدت همبستگی D سامرز ۰/۳۱ نشانگر رابطه متوسط رو به بالایی میان دو متغیر است. با برخورداری از استراتژی بازمهندسی فرایندها، میزان تغییرات در فرایندهای سازمانی بهبود می‌یابد. لذا فرضیه فوق تایید می‌شود.

فرضیه ۴: میان اجراء و پیاده‌سازی فرآیندهای بازمهندسی شده در سازمان با برنامه‌ریزی استراتژیک رابطه وجود دارد.

جدول ۸. توزیع پاسخگویان برحسب اجراء و پیاده‌سازی فرآیندهای بازمهندسی‌شده در سازمان با برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک	اجراء و پیاده‌سازی فرآیندهای بازمهندسی‌شده					
	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	کل
کم	۰	۰	۰	۱۲	۰	۱۲
	۰٪	۰٪	۰٪	۱۹٪	۰٪	۱۹٪
متوسط	۰	۳	۳	۱۸	۶	۳۰
	۰٪	۵٪	۱۱٪	۲۹٪	۸٪	۱۷٪
زیاد	۶	۳	۲۴	۳۱	۶۲	۱۲۶
	۱۰۰٪	۵۰٪	۸۸٪	۵۰٪	۹۱٪	۷۵٪
کل	۶	۶	۲۷	۶۱	۶۸	۱۶۸
	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪

$$D \text{ سامرز شدت همبستگی} = ۰/۱۴۱ \text{ معناداری } ۱/۱۰$$

کی دو مقدار = ۴۲/۸۴۷ دامنه = ۸ معناداری = ۰/۰۰۰

سطح معناداری کای - دو / sig= نشان می‌دهد که به احتمال بیش از ۹۹٪ رابطه مذکور معنادار است و قابل تعمیم به جامعه آماری است. شدت همبستگی D سامرز ۰/۱۴۱ بیانگر رابطه متوسطی میان دو متغیر است. با اجراء و پیاده‌سازی فرآیندهای بازمهندسی‌شده در سازمان، میزان تحقق اهداف برنامه‌ریزی استراتژیک به سمت ایدئال پیش می‌رود. لذا فرضیه مذکور تایید می‌شود. فرضیه ۵: به نظر می‌رسد که میان ارزیابی مستمر فرآیندهای بازمهندسی‌شده در سازمان با برنامه‌ریزی استراتژیک رابطه معنادار آماری وجود دارد.

جدول ۹. توزیع پاسخگویان برحسب ارزیابی مستمر فرآیندهای بازمهندسی‌شده در سازمان با برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک	ارزیابی مستمر فرآیندهای بازمهندسی‌شده			
	کم	متوسط	زیاد	کل
خیلی کم	۰	۶	۳	۹
	۰٪	۲۰٪	۲۴٪	۵۴٪
کم	۶	۳	۶	۱۵
	۵۰٪	۱۰٪	۴۱٪	۸۹٪
متوسط	۰	۶	۲۴	۳۰
	۰٪	۲۰٪	۱۹٪	۱۷٪
زیاد	۰	۳	۳۹	۴۲
	۰٪	۱۰٪	۳۱٪	۲۵٪
خیلی زیاد	۶	۱۲	۵۴	۷۲
	۵۰٪	۴۰٪	۴۲٪	۴۲٪
کل	۱۲	۳۰	۱۲۶	۱۶۸
	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪

<b>D</b> سامرز	شدت همبستگی = ۰/۱۳	معناداری ۰/۰۰۰
کی دو	مقدار = ۴۹/۹ دامنه = ۸	معناداری ۰/۰۰۰

سطح معناداری کای - دو با  $\text{sig} = /$  نشان می‌دهد که به احتمال بیش از ۹۹٪ رابطه مذکور معنادار است و قابل تعمیم به جامعه آماری است. شدت همبستگی D سامرز ۰/۱۳ نشانگر رابطه متوسطی میان دو متغیر است. با برخورداری سازمان از یک نظام کارآمد ارزیابی مستمر فرآیندها در تطابق کامل با تغییرات محیطی میزان تحقق اهداف برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان به سمت ایدئال پیش می‌رود، لذا فرضیه مذکور تایید می‌شود.

**فرضیه کلی.** میان بازمهندسی فرآیندهای سازمانی بر روی تحقق اهداف برنامه‌ریزی استراتژیک سازمانی تاثیر دارد.

برای ارزیابی این فرضیه بر اساس سطوح سنجش (فاصله‌ای ° فاصله‌ای) از آماره R پیرسون و تحلیل رگرسیون استفاده شد و نتایج رگرسیون به شرح زیر است:

جدول ۱۰. همبستگی میان بازمهندسی فرآیندهای سازمانی بر روی تحقق اهداف برنامه‌ریزی استراتژیک سازمانی

همبستگی	ضریب تعیین	مقدار ثابت	شیب خط	ضریب بتا
مقدار = ۰/۴۷	۰/۲۲	۴۲/۶۰	۱/۰۱۷	۰/۴۶۵
معناداری = ۰/۰۰۰				

سطح معناداری آزمون و آماره پیرسون با  $\text{sig} /$  نشان می‌دهد که به احتمال بیش از ۹۹٪ رابطه مذکور معنادار است و قابل تعمیم به جامعه آماری است. شدت همبستگی ناشی از R پیرسون، مقدار ۰/۴۷ رانشان می‌دهد این مقدار نشانگر رابطه قوی و محکمی میان دو متغیر مذکور است، جهت این رابطه، مستقیم و مثبت است یعنی با افزایش میزان پیاده‌سازی بازمهندسی فرآیندهای سازمانی تغییرات قابل توجهی در جهت افزایش و بهبود تحقق اهداف برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان ایجاد می‌شود. نتایج رگرسیون نیز نشان می‌دهند که با به دست آوردن ضریب بتا به میزان ۰/۴۵۶ می‌توان بخش عظیمی از میزان تحقق اهداف برنامه‌ریزی استراتژیک را با بازمهندسی فرآیندهای سازمانی تبیین و پیش‌بینی کرد همچنین از طریق رگرسیون می‌توان بر اساس معادله زیر به پیش‌بینی در این مورد پرداخت:



از طریق مقدار ثابت و شیب خط نیز می‌توان پیش‌بینی تغییرات را در سازمان دنبال کرد.

$$Y = ax + b$$

برنامه‌ریزی استراتژیک  $y =$ ، شیب خط  $a = 1/0.17$  ضریب بازمهندسی برابر  $x$ ، به اضافه مقدار ثابت  $42/60$  مقدار  $b$  است.

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

نتایج نشانگر رابطه معناداری بین شناخت نیازهای سازمان به لحاظ برخورداری از روش‌شناسی مناسب با برنامه‌ریزی استراتژیک است. با توجه به شدت همبستگی بین دو متغیر می‌توان بیان نمود که هرچه سازمان در تحلیل وضع موجود و شناخت نیازهای سازمان آگاهانه‌تر و مناسب‌تر اقدام نماید، میزان تحقق اهداف برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان به سمت مطلوب پیش می‌رود. همچنین در بررسی فرضیه دوم تحقیق رابطه بین شاخص‌سازی صحیح و مناسب فرآیندهای سازمانی با برنامه‌ریزی استراتژیک مورد تایید قرار گرفت، شاخص‌سازی مناسب با تحقق برنامه‌ریزی استراتژیک همبستگی متوسط رو به بالایی دارد که با بهبود و دقت در فرایند شاخص‌سازی می‌توان میزان موفقیت در برنامه‌ریزی استراتژیک را افزایش داد. یافته‌های بررسی فرضیه سوم تحقیق، رابطه معنادار میان طراحی و ترسیم فرآیندهای جدید در سازمان با برنامه‌ریزی استراتژیک را مورد تایید قرار می‌دهد. می‌توان گفت که با طراحی و ترسیم کارآمد فرآیندهای جدید مطابق نیازهای سازمانی، میزان تحقق اهداف برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان به سمت ایدئال پیش می‌رود. همچنین، رابطه میان اجراء و پیاده‌سازی فرآیندهای بازمهندسی‌شده در سازمان با برنامه‌ریزی استراتژیک به احتمال بیش از ۹۹٪ معنادار است و قابل تعمیم به جامعه آماری است. شدت همبستگی  $D$  سامرز  $0.14/0$  نشانگر رابطه متوسطی میان دو متغیر است. پس می‌توان اینطور بیان نمود که با اجراء و پیاده‌سازی فرآیندهای بازمهندسی‌شده در سازمان، میزان تحقق اهداف برنامه‌ریزی استراتژیک به سمت ایدئال پیش می‌رود. نهایتاً در بررسی فرضیه پنجم تحقیق، رابطه میان ارزیابی مستمر فرآیندهای بازمهندسی‌شده در سازمان با برنامه‌ریزی استراتژیک رابطه معنادار وجود دارد. لذا که با برخورداری سازمان از یک نظام کارآمد ارزیابی مستمر فرآیندها در تطابق کامل با تغییرات محیطی میزان تحقق اهداف برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان به سمت مطلوب‌ها پیش می‌رود. در بررسی کلی رابطه بین اجراء مهندسی مجدد با تحقق اهداف برنامه‌ریزی استراتژیک سطح معناداری حاصل از آزمون و آماره پیرسون با نشان می‌دهد که به احتمال بیش از ۹۹٪ رابطه مذکور معنادار است و قابل تعمیم به جامعه آماری است. شدت همبستگی ناشی از  $R$  پیرسون، مقدار  $0.47/0$  رانشان می‌دهد، این مقدار نشانگر رابطه قوی و

محکمی میان دو متغیر فوق است، جهت این رابطه، مستقیم و مثبت است یعنی با افزایش میزان پیاده‌سازی بازمهندسی فرایندهای سازمانی تغییرات قابل توجهی در جهت افزایش و بهبود تحقق اهداف برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان ایجاد می‌شود. داده‌های حاصل از رگرسیون نیز نشان می‌دهند که با به‌دست آمدن ضریب بتا به میزان ۰/۴۵۶ می‌توان بخش عظیمی از میزان تحقق اهداف برنامه‌ریزی استراتژیک را با بازمهندسی فرایندهای سازمانی تبیین و پیش‌بینی کرد.

#### **پیشنهادها.** پیشنهادهای تحقیق به شرح زیرند:

- نظر به معناداری و شدت همبستگی مستقیم و مثبت شاخص‌های اطلاع‌آگاهی از مهندسی مجدد، داشتن علاقه به مهندسی مجدد، میزان تجربه در مهندسی مجدد و میزان اعمال و پیاده‌سازی مهندسی مجدد با متغیر برنامه‌ریزی استراتژیک؛ پیشنهاد می‌شود کمیته‌ای که در ابتدا وظیفه راهبری اعم از مرحله تدوین، پیاده‌سازی و کنترل استراتژی‌های سازمان را بر عهده دارد و عندالزوم باید مرکب از افراد تأثیرگذار و تصمیم‌گیر هر دو لایه راهبردی و عملیاتی و کارشناسان مربوط تشکیل می‌شود، بهتر است اعضای کمیته مزبور حتی‌المقدور از افرادی انتخاب گردند که ویژگی‌های فوق‌الاشاره را یا به‌صورت مستقیم دارا بوده و یا به‌صورت غیرمستقیم و از طریق جذب کارشناس معتمد خود که دارای ویژگی‌های مذکور به نحو مطلوب می‌باشد، کسب نماید.

- نظر به معناداری و شدت همبستگی مستقیم و مثبت روابط عامل تحلیل وضع موجود و تشخیص نیازهای سازمان؛ لذا پیشنهاد می‌شود کمیته راهبری سازمان در نقطه شروع پروژه مهندسی مجدد نسبت به تهیه ترسیم وضعیت موجود سازمان به‌صورت نقشه وضعیت موجود اقدام نماید و نیازهای سازمان به لحاظ برخورداری از فرآیندهای اثربخش و کارا و همسو با استراتژی‌های تدوین‌شده سازمان با مشارکت کلیه گروه‌های ذی‌نفع تهیه و اجماع عمومی اعضای کمیته راهبری در این خصوص حاصل گردد. بدیهی است اجابت نیازهای سازمان از طریق فرآیندهای بازمهندسی‌شده رسیدن به وضع مطلوب را به دنبال دارد.

- نظر به معناداری و شدت همبستگی مستقیم و مثبت روابط عامل شاخص‌سازی فرآیندهای سازمانی با متغیر برنامه‌ریزی استراتژیک؛ لذا کمیته راهبری سازمان با بهره‌گیری از کلیه ظرفیت‌های تخصصی موجود سازمان به‌ویژه در لایه عملیاتی نیازهای برآوردشده سازمان را به لحاظ برخورداری از فرآیندهای کارا و اثربخش، به مشخصات فنی و تبیین شاخص‌ها، معیارها و ویژگی‌های فرآیندهای مورد نظر در بخش‌های مختلف سازمان تبدیل نمایند. واضح است در نظر گرفتن استراتژی‌های سازمان جهت شاخص‌سازی فرآیندهای مورد بحث الزامی است.

- نظر به معناداری و شدت همبستگی مستقیم و مثبت روابط عامل طراحی و ترسیم فرآیندهای جدید سازمانی با متغیر برنامه‌ریزی استراتژیک؛ لذا پیشنهاد می‌شود کمیته راهبری سازمان با در دست داشتن مشخصات فنی، شاخص‌ها و معیارهای فرآیندهای مورد نیاز سازمان، نسبت به طراحی و ترسیم فرآیندهای جدید همسو با استراتژی‌های سازمانی و با اندیشه "شروع دوباره کارها یا چگونه می‌توان کارها را به بهترین شکل ممکن انجام داد" اقدام نمایند و در صورت امکان با شبیه‌سازی فرآیندهای تازه طراحی‌شده در پیوند با برآورده نمودن نیازهای سازمان نسبت به تست مقدماتی و اولیه پیش از اجرا اقدام شود.

- نظر به معناداری و شدت همبستگی مستقیم و مثبت روابط عامل اجرا و پیاده‌سازی فرآیندهای بازمهندسی‌شده در سازمان با متغیر برنامه‌ریزی استراتژیک، پس از طراحی فرآیندهای جدید و کنترل مقدماتی کمیته راهبری نسبت به نظارت بر حسن اجرای فرآیندهای بازمهندسی‌شده در سازمان اقدام نماید. در این مرحله کمیته راهبری وظیفه مهم و حساسی را بر عهده دارد که مهم‌ترین آن بررسی دائمی تحولات و کنترل دامنه تغییرات ناشی از شرایط سازمان پس از پیاده‌سازی فرآیندهای بازمهندسی‌شده است. کنترل مقاومت‌های احتمالی درون سازمانی، تطابق همسویی با استراتژی‌های سازمان، کنترل کامل خروجی سازمان در وضعیت جدید جزو اهم عناوین مربوط است. در این شرایط کارمندان آموزش دیده و توانمندشده و همسو با شرایط جدید در بخش‌های مختلف عملیاتی سازمان می‌توانند نقش مهم و مؤثری در کنترل بحران‌های احتمالی در سازمان ایفاء نمایند.

- نظر به معناداری و شدت همبستگی مستقیم و مثبت روابط عامل ارزیابی مستمر فرآیندهای بازمهندسی‌شده با متغیر برنامه‌ریزی استراتژیک؛ کمیته راهبری نسبت به استقرار یک نظام کارآمد ارزیابی مستمر اقدام نماید به گونه‌ای که اعضای این واحد ارزیابی که به‌صورت از بخش‌های مختلف عملیاتی سازمان گردآوری می‌شوند و وظیفه رصد نمودن مستمر فرآیندهای بازمهندسی‌شده را به‌عهده دارند، با اخذ دائمی بازخورد چه از محیط و چه از درون سازمان نسبت به اصلاح و رفع نقص فرآیندهای جدید مستقر شده اقدام نمایند و طوری عمل نمایند که زمینه ایجاد بلوغ فرآیندی را مهیا نمایند. مسلماً فرآیندهای بالغ در دل خود توانایی ارزیابی و اصلاح خود را دارا می‌باشند.

و نهایتاً از آنجا که در این پژوهش شدت همبستگی بالای دو متغیر باز مهندسی فرآیندهای سازمانی جهت تحقق اهداف برنامه‌ریزی استراتژیک ۴۷ درصد تایید شد، لحاظ نمودن متغیر مهم مهندسی مجدد فرآیندهای سازمانی نقش مهم و تعیین‌کننده‌ای جهت تحقق اهداف برنامه‌ریزی استراتژیک به‌ویژه در مرحله اجرای استراتژی‌های سازمان داراست می‌توان نتیجه گرفت در نظر نگرفتن این مهم از مرحله تدوین تا پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک سازمان‌ها موجب شکست در

تحقق اهداف برنامه‌ریزی استراتژیک می‌شود. لذا توصیه می‌شود بر مبنای نوع سازمان چه به لحاظ مقیاس و چه سایر ویژگی‌های سازمان، روش‌شناسی مناسب مهندسی مجدد با تیم راهبردی و متخصص این امر در سازمان تشکیل و پس از انتخاب روش مناسب نسبت به پیاده‌سازی آن در راستای تحقق اهداف برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان اقدام نمایند.



## منابع

۱. بستانچی، مهدی (۱۳۹۰). "روش مناسب مهندسی مجدد در ایران" تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۸۳.
۲. تارخ، محمد جعفر، شریفی، اسماعیل (۱۳۸۵). "ارائه الگویی برای سازماندهی و مدیریت پروژه‌های مهندسی مجدد"، پژوهش و سازندگی، شماره ۷۶.
۳. حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۹۱). برنامه ریزی استراتژیک و بلندمدت، تهران: سمت.
۴. کرمانشاه، علی، سپهری، مهران، (۱۳۸۶)، "استراتژی تحول در مهندسی مجدد"، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
5. Arteta, B.M., Giachetti, R.E. (2004). "A measure of agility as the complexity of the enterprise system". *Robotics and Computer-Integrated*, 20, 495-503.
6. Armistead C., Philip Rowland, (1996). "Management Business Processes - BPR and Beyond", John Wiley & Sons Ltd.
7. Chang, S., Shen, H. (2002). "Supply chain reengineering using a core Process analysis matrix and object oriented simulation". *Information & Management*, 39, 345-358.
8. Davenport, T.H. (1993). "Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology". Harvard Business School Press, Boston.
9. Fry LF, Stoner RC (1995). "Strategic planning for the new and small Business", Upstart publishing company.
10. Hammer, M., Champy, J. (1993). "Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution". Harper Business, New York.
11. Kumar, Arun., & Ozdamar Linet (2004). "Business process at the hospitals: case study at Singapore hospital". Graham Horton (c) SCS Europe: Proceedings 18th European Simulation Multiconference.
12. Valiris, Goerge and Glykas, Michael, (1999). "Critical review of existing BPR Methodologies." *Business Process Management Journal*, 5(1).
13. Vakola, M. and Y. Rezgui (2000). "Critique of existing business process re-engineering methodologies: the development and implementation of a new methodology." *Business process Management journal* 6(3) 238-250.