

مهندسی مجدد و جایگاه آن در سازمان‌ها

دکتر محمود قربانی*

داوود علی شاد**



چکیده:

بازسازی فرایند (مهندسی مجدد) یکی از رویه‌های مدیریت می‌باشد که در آن مسئولان تمام واحدها و دوایر سازمانی گردهم می‌آیند و به صورت هم زمان در ساختار، فرهنگ، تکنولوژی اطلاعات تغییرات اساسی می‌دهند تا در ارائه خدمات به مشتری، بهبود کیفیت، کاهش هزینه و سرعت در انجام امور عملکرد سازمان را بهبود بخشند.

شرط اول برای مهندسی مجدد (بازسازی فرایند) پذیرفتن تغییرات سریع و انقلابی در فرایندها می‌باشد و به عبارت دیگر مهندسی مجدد با تفکر بریدن از مقررات و قواعد کهنه و منسوخ و جدایی از آن فرضیاتی که بر کارها حاکم بوده شروع می‌شود و سعی در ایجاد فرایندهای جدید می‌باشد مهندسی مجدد در روندی است که سازمان از حالت وظیفه‌گرایی به سوی فرایند محوری حرکت می‌کند. مهندسی مجدد نباید بی‌نقشه و بی‌برنامه باشد بلکه به هنگام تجدید ساختار و آغاز دوباره کارها می‌تواند از اصولی که سازمان‌ها در گذشته تجربه کرده‌اند. سود ببرند تا در برنامه‌های مهندسی مجدد خود آغازهایی جهشی داشته باشند زیرا مهندسی مجدد شیوه‌ای از بهبود و اصلاح است که ایجاد جهش می‌کند و تنها سازمان‌هایی که بستر یا زمینه تغییرات اساسی را داشته باشند می‌توانند موفق عمل کنند. عامل دیگر موفقیت حمایت قوی مدیریت ارشد یا رهبر سازمان با بکارگیری نیروهای مرتبط با فرایندها و آموزش مناسب به تمامی کارکنان و ارتباط مؤثر با آنها از ناکامی مهندسی مجدد جلوگیری کنند به عبارت دیگر شکست مهندسی مجدد ناشی از شکست در رهبری است بنابراین مهندسی مجدد، ضرورت و الزامی برای شرکت‌ها و سازمان‌ها یا نهادهای اجتماعی می‌باشد تا برای نجات بحران و بقاء در آینده و در اوج ماندن از مهندسی مجدد بهره گیرند.



واژگان کلیدی:

مهندسی مجدد، بهبود ساختار، مدیریت کیفیت جامع، مشتری محوری

مقدمه

تغییر و نوآوری در سازمان‌ها امری اجتناب‌ناپذیر می‌باشد و تنها واژه‌ای که از تغییر مصون مانده، خود تغییر است و روند جهانی شدن چنان سریع و با شتاب پیش می‌رود که سازمان‌ها، شرکت‌ها چاره‌ای جز تغییر ندارند و این تغییر و نوآوری گاهی به صورت تدریجی و بهبود مستمر می‌باشد و زمانی نیاز است به صورت سریع و آنی تغییراتی در فرایندها و ساختارهای سازمان‌ها انجام پذیرد. با وجود اینکه تکنولوژی‌ها به سرعت دگرگون می‌شوند، چرخه حیات کالاها، کوتاه‌تر از همیشه است اما تولید کالای جدید با گام‌هایی یخ زده حرکت می‌کند (مایکل همر) لذا لازم است این فرایندها اصلاح گردند و این امر جز با مهندسی مجدد (بازسازی) فرایند ممکن نخواهد بود.

مهندسی مجدد در پی آن نیست که وضع موجود را بهبود بخشد بلکه به معنای ترک روش‌های سنتی و دستیابی به روش‌های تازه‌ای است که برای تولید کالای بهتر- رضایت مشتری، تأمین منابع لازم است سازمان‌ها باید این پرسش را مطرح کنند. که اگر ساختار فعلی را نداشتیم و می‌خواستیم سازمان یا شرکتی را تأسیس کنیم چه کار می‌کردیم؟ چگونه از فناوری جدید در طراحی فرایندها استفاده می‌کردیم؟ این پرسش زمینه ایجاد و اجرای مهندسی مجدد را پذیرا تر می‌سازد.

«السترو» می‌نویسد: آنهایی که با صدای انقلاب صنعتی بیدار نشدند، ملت‌های توسعه‌نیافته کنونی لقب گرفته‌اند اکنون صدایی دیگر در راه است آنهایی که گوش خود را بر این صدا می‌بندند به طور مسلم حاشیه‌نشینان فقیر دنیای فردا خواهند بود. آن صدا چیست؟ صدای مهندسی مجدد.

تعاریف مهندسی مجدد

چامپی و هامر مهندسی مجدد را چنین تعریف کرده‌اند: «در مهندسی مجدد، اساس بر تفکر مجدد و دوباره طرح‌ریزی جریان‌های شغلی برای دستیابی به بهره‌وری بهینه‌سازی بویژه در صحنه رقابت همچون هزینه کیفیت خدمات و سرعت» (Hammer and Stahon, 1995).

مهندسی مجدد: تفکر بنیادی و طراحی مجدد و اساسی از فرایندهای حفاظتی و حمایتی جهت ایجاد پیشرفت‌های اصولی در عملکرد می‌باشد و این فرایندها بسیار ساده و فاقد کارهای اضافی، متکی بر نتایج و تشخیص هشیارانه جهت نیل به اهداف می‌باشد. (Taner and staver, 1999)

و یا اینکه مهندسی مجدد را در تعریف کوتاه می‌توان گفت: «همه چیز را از نو آغاز کردن» مهندسی مجدد در پی اصلاحات جزئی و وصله کاری وضعیت موجود و یا دگرگونی‌های گسترشی که ساختار و معماری اصلی سازمان را دست نخورده باقی می‌گذارد نیست، مهندسی مجدد به معنای آن نیست که نظام موجود را بهبود بخشد بلکه به معنای ترک کردن روش‌های دیرپا و کهنه و دستیابی به روش‌های تازه‌ای که برای تولید کالاها و خدمات شرکت و انتقال ارزش به مشتری لازم هستند. (جیمز چمپی و نتیس نوریا، ۱۳۷۳ ص ۱۶۵)

اهداف مهندسی مجدد:

تعریف کردن آرزوهای یک سازمان فرایندی است که از زمان خودش حرفه‌ای به نام مدیریت در دستور کار مدیریت قرار داشته است یا به عبارت دیگر مدیریت بر اساس هدف.

نخستین گام در این فرایند (مهندسی مجدد) تعریف هدف‌های مورد نظر است. بررسی بالا و پایین ریسک‌های فرصت در مقابل دارائی‌های که شما باید به صورت پول، وقت، و استعداد و پشتوانه تصمیم به بهره‌برداری از این فرصت قرار دهید. اما برای یک متخصص طرح‌ریزی مجدد هدف‌ها آنقدر روشن نیست و متخصصان مهندسی مجدد بیشتر به هدف‌های منطقی و واقع‌گرایی می‌اندیشند و به عبارت دیگر بلند پروازانه فکر می‌کنند. چون در مهندسی مجدد نیاز به بهبود ۵۰ الی ۷۰ درصدی نیاز است.

متخصصان مهندسی مجدد می‌دانند که تعیین هدف می‌تواند روشی نیرومند برای تغییر نهادها باشد. برای انجام این کار، ما باید هدف‌هایی را تعیین کنیم که به طور مکرر ما را به «خانه اول» یعنی به «لوح پاک برگرداند» اینجا جایی است که ترس‌آورترین و بنیادی‌ترین پرسش‌ها مطرح می‌شود. (جیمز چمپی ۱۳۷۷- ص ۱۷۴-۱۷۵)

بنابراین می‌توانیم اهدافی که ما را جهت دستیابی به یک مهندس مجدد کار او کاربردی دنبال می‌کنیم شامل:

- ۱- ایجاد ارتباطی وسیع‌تر از طریق شکل دهی یک ارتباط قابل دسترس، ثابت، هماهنگ و سازگار و مستمر
- ۲- ایجاد یا خلق یک سیستم، ما فوق ساختارهای معمول برای بررسی و نیز تجزیه و تحلیل یک تکامل پایا و ثابت
- ۳- افزایش ارتباط، تبادل اطلاعات و همکاری و همیاری
- ۴- دسترسی به منابع اطلاعاتی جهانی و ناحیه‌ای که از طریق تبادل اطلاعات به راحتی قابل انجام باشد.
- ۵- دسترسی به ارتباطی هماهنگ با جوامع جهانی و محلی
- ۶- تقویت استفاده از اطلاعات و نیز ارتباطات تکنولوژیکی بر پایه نظرات پیتر دراگر مهندسی مجدد به منزله مسئولیتی همگانی

۱- ایجاد ارتباط و تعامل با شرکت یا سازمان در جریان های سفارش دهی

۲- کاربرد تولید و یا سرویس دهی واقعی به مشتری
۳- جریان های مربوط به ارائه خدمات و خدمات پس از فروش به مشتری

بر اساس میزان توقعات مشتری، قضاوت مشتری از هر کدام از این نکات، بر پایه اینکه آیا؟

۱- این خدمات بی نقص و مناسب هستند؟
۲- از نظر زمانی چه مدت طول می کشد تا خدمات ارائه شوند؟

۳- از نظر اقتصادی مقرون به صرفه هستند یا خیر؟
رضایت مشتری با در نظر گرفتن ۳ نکته فوق، ارزش های مد نظر مشتری را برای شرکت مشخص می نماید و شرکت را در جهت مهندسی مجدد فرایندهای لازم، روشنتر می سازد.

(Sanjiv kama. 1995)

چرا مهندسی مجدد؟

علل روی آوردن سازمان ها به مهندسی مجدد می تواند وابسته به عوامل خارجی یا داخل سازمان باشد. همانگونه که در شکل انیز مشهود است با ایجاد بهبود در فرایندها می توان در کوتاه مدت سازمان را نجات داده و جایگاه نسبتاً قابل قبولی برای سازمان ایجاد کرد. ولی اگر سازمان برای بلندمدت برای خود اهدافی دارد باید جایگاه خود را به کلاس جهانی برساند. و این امر جز از طریق مهندسی مجدد فرایندها حاصل نخواهد شد.

حال به بررسی عوامل خارجی و داخلی موثر در روی آوردن سازمان ها به مهندسی مجدد و انتخاب آن به عنوان راه نجات سازمان می پردازیم.

الف) عوامل خارجی

رشد فناوری اطلاعات نیز به عنوان یکی دیگر از عوامل انتخاب مهندسی مجدد سازمان ها به حساب می آید به طور خلاصه عوامل خارجی انتخاب مهندسی مجدد عبارتند از:

- ۱- افزایش سطح رقابت در بازارهای جهانی
- ۲- تغییرات نیاز مشتریان
- ۳- افزایش سطح انتظارات مشتریان
- ۴- پیشرفت های حاصل شده در فناوری اطلاعات
- ۵- محیط متغیر و نامطمئن امروزی

و نیز ابزاری نخستین در جهان ماورای سرمایه گذاری ماست. (Hammer and Stanton, 1995)

۷- صرفه جویی در هزینه ها

مدیران فوراً بعد بررسی فرایند پرداخت ها، به این نتیجه رسیدند که اداره حساب های پرداختی آن شرکت، نه تنها با یکصد نفر، که با چند صد نفر کمتر هم، اداره می شود. لذا برای دستیابی به چنین هدفی، برنامه ریزی کردند. فوراً در مورد پیشرفت های نسبتاً کمی که در ابتدا فکرش را کرده بود، اقدامی نکرد، بلکه ایجاد دگرگونی اساسی را وجه همت خود قرار داد و به پیشرفت های شگرفی نائل آمد، فوراً در اداره ای که این فرایند جدید به کار بسته بود، توانسته بود بجای بیست درصد، هفتاد و پنج درصد از نیروی انسانی اش را کاهش دهد. (جیمز چمپی و نیس نوری با شتاب به سوی ۱۳۷۷ صص ۱۶۶ و ۱۶۸)

۸- افزایش سرعت:

۹- بالا بردن کیفیت:

استراتژی (BPR process Reengineering)

روشی است که برای بهبود شدید در عملکرد با استفاده از منابع بکار گرفته می شود. به طریقی که حد اکثر ارزش افزوده در فعالیت های سازمان عاید گردد. کارهایی که در این روش انجام می گیرد عبارتند از:

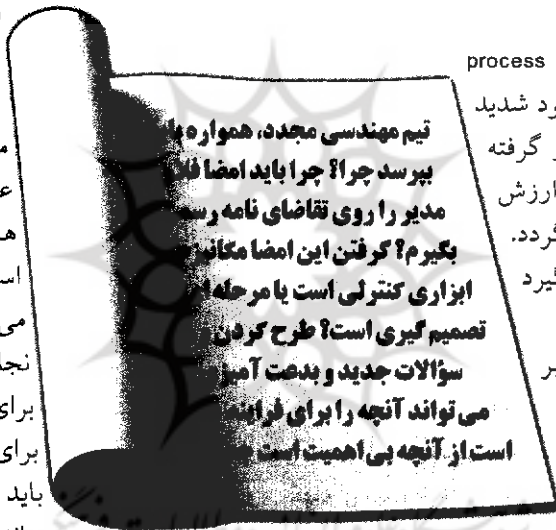
- ◀ سازماندهی بر اساس نتایج نه بر مبنای وظایف
- ◀ اجازه انجام به کسانی که از تنظیم فرایند استفاده می کنند
- ◀ رفتار ترکیبی منسجم با منابع غیرمتمرکز

- ◀ 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 فرایند مناسب برای هر موقعیت (فقهی فرهمند، ۱۳۸۱ صص ۱۹۳-۱۹۴)

۱۰- مشتری محوری:

سازمان ها و شرکت ها باید قادر باشند ارزش های مد نظر مشتریان خود را کشف نمایند به قول E.d.Heard (1993) این اصل را می توان نسبت آنچه را که مشتری بدست آورد؛ در نظر گرفت. میزان توقعات مشتری را بر پایه سه نکته ای می توان بین مشتری و سازمان تقسیم بندی نمود.





موفقیت ندارد.

۳- مسأله فرایند عملکرد: چگونه آن فرایندهایی را که می‌خواهیم به دست می‌آوریم؟ چگونه هنجارها و استانداردهایی فرایندهایی را برای عملکرد کارگر و عملکرد مدیریتی تعیین نماییم؟ یا نتایج این عملکرد را ارزیابی می‌نماییم؟ مهندسی مجدد معمولا هدف‌های عمیق، رهبری سرسخت و مهارت‌های سیاسی می‌طلبد تا تحقق پیدا کند اما از کجا بدانیم آیا این کیفیت‌ها را در اختیار داریم یا خیر؟

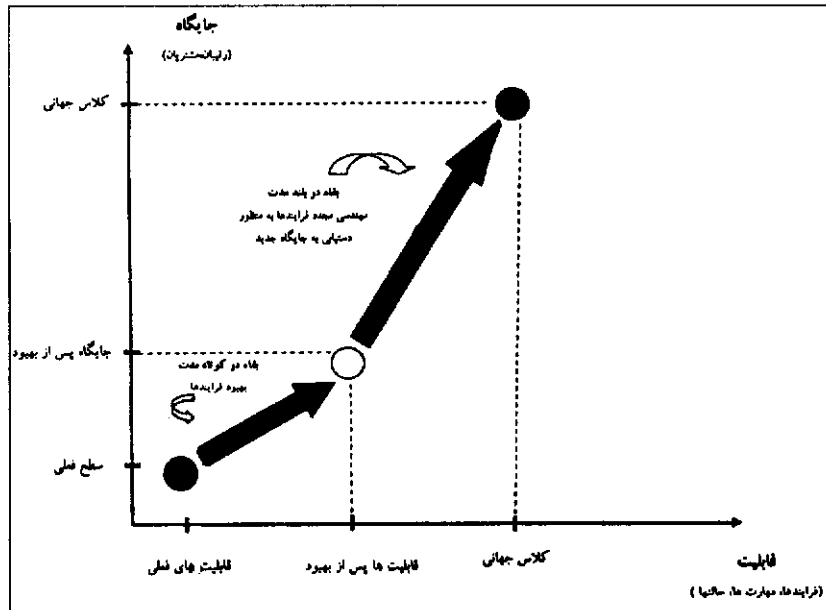
۴- مسأله کارکنان: با چه کسی می‌خواهیم کار کنیم چطور آنها را وادار می‌کنیم با ما کار کنند؟ هر چند پرسش‌های فوق سخت می‌باشند اما پاسخ به آنها سخت‌تر می‌باشد و آموختن اینکه پاسخ را به کار بیندیم به مراتب سخت‌تر است. در آزمون دشوار مدیریت دیگر هیچ کاری آسان نیست هر چیزی مورد تردید است هر کس باید تغییر کند.

۵- سرانجام از همه دشوارتر باید از تناقض بزرگ اراده آدمی استقبال کنیم، این که اغلب به ویژه در لحظات خطر یا فرصت بزرگ تنها راه به دست آوردن کنترل، رها کردن کنترل است. (جیمز چمپی، طرح ریزی درباره مدیریت، صص ۲۸-۲۹، ۱۳۷۷)

ماهیت مهندسی مجدد

در قلب مهندسی مجدد، ایده تفکر بردن از مقررات و قواعد کهنه و منسوخ و نیز جدایی از آن فرضیاتی است که بر کارها حاکم بوده است هر کسب و کار و تجارتی را که در نظر بگیرید، پر از قواعد و مقرراتی که از دهه‌های قبل بجا مانده است فهرست فعلی تکنولوژی اطلاعاتی در دسترس بسیار مفصل است. و به سرعت در حال توسعه بیشتر است امروز مقولاتی چون کیفیت، نوآوری و خدمات به مراتب مهمتر از هزینه - میزان رشد و نظارت است. بخش عظیمی از مردم، امروزه تحصیل کرده‌اند و توانایی پذیرش مسئولیت‌های مختلف را دارند و کارکنان، خود مختاری خود را توسعه می‌دهند، انتظار دارند در چگونگی اداره کسب و کار و تجارت دارای حق رای و اظهار نظر باشند.

تیم مهندسی مجدد، همواره باید پرسد چرا؟ چرا باید امضا فلان مدیر را روی تقاضای نامه رسمی بگیریم؟ گرفتن این امضا مکانیزم و ابزاری کنترلی است یا مرحله‌ای از تصمیم‌گیری است؟ طرح کردن و حل سوالات جدید و بدعت آمیزی می‌تواند آنچه را برای فرایند مهم است از آنچه بی‌اهمیت است جدا کند.



شکل ۲ صفحه چگونگی ایجاد تغییر توسط مهندسی مجدد

ب- عوامل داخلی:

عوامل داخلی نیز می‌تواند از علت‌های انتخاب مهندسی مجدد برای سازمان‌ها به شمار روند به طور خلاصه عوامل داخلی مهندسی عبارتند از:

- ۱- تغییر در استراتژی‌های سازمان - ۲ تغییر ساختار سازمانی - ۳ ضرورت ساده‌سازی
- ۲- تغییر در فرایندها، روش‌ها، مهارت‌ها رفتارها، (تدبیر شماره ۱۴۸ شهریور ۸۳ صص ۲۶-۲۷).

داشتن یک چشم‌انداز روشن، رویکرد سیستمی، قصد و زمان مشخص، متولوژی ویژه و رهبری مؤثر، بدون هریک از عوامل کاری که صورت می‌پذیرد مهندسی مجدد نیست و مراحل اجرایی این کار را می‌توان ۱- تغییر چشم‌انداز و اهداف الگوگیری از بهترین عملیات فرایندهای بدیع - ۳ تغییر حالت سازمان از لحاظ ساختار و عملیات. (Louis leclerc, 1997)

چهار مسأله کلیدی در اجرای مهندسی مجدد مدیریت

۱- مسأله مقصد یا هدف: مدیران تازه کار باید مصرانه و با پافشاری و انعطاف پذیر برسند برای چه؟ این چه چیزی است که ما در کسب و کار دنبال هستیم این فرایند، این کالا، این وظیفه، این تیم، این شغل برای چیست؟ به هر حال ما در اینجا چه می‌کنیم؟

۲- مسأله فرهنگ: اگر مهندسی مجدد موفقیت‌آمیز مستلزم ایجاد تغییر در کل فرهنگ یک سازمان است. چگونه قرار است به وسیله همان مدیریتی به اجرا درآید که در فرهنگ قدیمی روزگارش به خوبی می‌گذشت. اگر درست باشد در جایی که فضای سازمانی مملو از ترس است کار طرح ریزی درباره احتمال

مهندسی مجدد حمایت کنند و انتقاد از سازمان کماکان ادامه پیدا کند - کارکنان برنامه مهندسی مجدد را به جدی خواهند گرفت. (جیمز چمپی و نتیس نوریا ۱۳۷۷ -)

نقش مهندسی مجدد

مهندسی مجدد به گونه ای جدید درباره فرایندهای اندیشید، و دراندیشه 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 فرایندها (نه وظیفه ها) می انجامد. هنگامی که مهندسی مجدد انجام شود، سازمان می تواند امور را با توجه به فرایندها سازماندهی کند.

بنابراین می توان نقش های مجدد را به شرح ذیل بیان داشت: **ساختار سازمانی:** باید درباره ساختار سازمانی دوباره اندیشید. و اغلب این اولین گام است که در راه ساختار افقی برداشته شود و از آنجا که در بازسازی فرایند (مهندسی مجدد) 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 در پاسخ می توان گفت مهندسی مجدد یک رویکرد خلاقانه و پویا به کسب و کار است، در حالی که صرف کوچک سازی نه خلاقانه و نه پویا، کوچک سازی عملی است، که رهبر کسب و کار و قتی ایده دیگری ندارد به اجرا در می آورد البته در سازمانی که بیش از حد نیرو دارد کوچک سازی جایگاه خود را دارد نکته اصلی این است که هر شغل باید برای مشتری یک ارزش خلق کند، اگر چنین نباشد شغل باید حذف شود.

فرهنگ

دلیل اصلی عدم موفقیت مهندسی مجدد مقاومت به تنهایی نیست بلکه عدم توانایی مدیریت در جهت رفع این مقاومت ها نیز

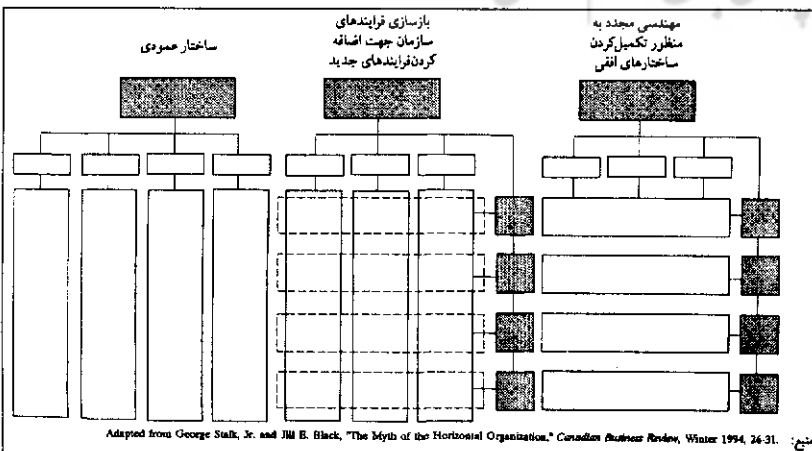
خلاصه اینکه برنامه مهندسی مجدد در دستیابی به سطوح بالاتری از توسعه و پیشرفت است. این برنامه باید از «عقل متعارف» و نیز تنگناهای موجود در حدود ثنور سازمانی پرهیز کند و از نظر بینش و دیدگاه، چند بعدی و چند وظیفه ای و جامع نگر باشد. برنامه مهندسی مجدد باید از تکنولوژی اطلاعات نه برای خودکار کردن فرایندهای موجود، که برای ایجاد فرایندهای جدید استفاده کند (با شتاب به پیش ص ۱۷۰ تا ۱۷۲)

اصول مطرح در مهندسی مجدد

خلق قواعد جدیدی که با شرایط تازه امروزی تطبیق کنند نیازمند مفهوم سازی جدیدی از فرایند کاری و تجاری است. ولی مهندسی مجدد نباید بی نقشه و بی برنامه باشد بعضی از اصولی را که سازمان در گذشته به هنگام تجدید ساختار مهندسی مجدد فرایندهای کاری و تجاری شان بدست آورده اند در حقیقت می تواند به دیگران کمک کنند تا در برنامه های مهندسی مجدد خود، آغازهایی، جهشی داشته باشند بنابراین می توان به اصول زیر را اشاره کرد:

- ۱- بر حول محور نتایج سازماندهی کنند بر نه حول وظایف
- ۲- از کسانی استفاده کنید که از نتایج فرایند بهره می برند:
- ۳- کار پردازش اطلاعات را به کار واقعی که تولید اطلاعات می کند تبدیل کنید.
- ۴- با مناطق و منابع پراکنده طوری برخورد کنید که گویی متمرکز اند.
- ۵- به جای ترکیب نتایج فعالیت های موازی آنها به یکدیگر مرتبط کنید.
- ۶- مرکز تصمیم گیری را در جایی قرار دهید که کارها انجام می گیرد و نظارت را در حین پردازش اعمال کنید.
- ۷- اطلاعات را یکباره از سرچشمه اخذ کنید:
- ۸- آخرین اصل این است که بزرگ بیندیشیم مهندسی مجدد

تنها در خود فرایندهای کاری دگرگونی به وجود نمی آورد بلکه سبب بروز دگرگونی های متنوعی می شود طرح های مشاغل ساختارهای سازمانی و سیستم های مدیریتی - و اصولاً هر چیز مرتبط با فرایند باید به شیوه ای منسجم از نو مورد بررسی و بازسازی قرار گیرد. در یک سازمان هیچ کس خواهان تجدید مهندسی نیست، مهندسی مجدد موجب به هم ریختگی و سردرگمی و ورشکستگی می شود، تنها در صورتی که مدیران سطوح از برنامه



نمودار - بازسازی فرایند: تبدیل ساختار عمودی به افقی (ریچاردال، دفت، ۱۳۸۱)



موثر است. : "هامر" بر این عقیده است که هر تغییری یک نوع از دست دادن را در پی دارد. حتی اگر این تغییرات مثبت باشد نقش مدیریت تغییر، وفق دادن مردم به این از دست دادن است تنها یک باور عمیق از ارزش های درست، قادر است تا حس نیاز به مهندسی مجدد را تقویت دهد.

"چمپی" گام هایی را جهت تغییر فرهنگ کاری قبلی معرفی می نماید.

- ۱- ارزش های مشترک مردم را مشخص نمایید
- ۲- ارزش ها و رفتارهای مهم را تک تک مدنظر داشته باشید.
- ۳- جریان مدیریتی را تست نمایید که آیا قادرند این ارزش ها را پیاده نمایند یا خیر
- ۴- اکنون شروع به تدریس و انجام ارزش ها، جهت فرهنگی جدید که مدنظر شماست، نمایید.

(Michael Hamer and Stevens TanT Harper Business. 1995)

سیستم های اطلاعاتی: در شرکت هایی که به شیوه سنتی سازمان یافته اند سیستم اطلاعاتی دوایر و وظیفه ای ارتباط برقرار می کند ولی در حالی که جریان کار به سوی «فرایندگرایی» پیش می رود و تغییری در این زمینه رخ می دهد سیستم اطلاعاتی باید از مرزهای درون و بیرون سازمان بگذرد. (ریچاردال- دفت ۱۳۸۱ ص ۲۷۵)

موانع مهندسی مجدد

اگر چه گروه کثیری از شرکت ها بصورت فعالانه بدنبال دسترسی به شیوه های نوین مهندسی مجدد هستند اما مدارکی در دست است

که علی رغم تلاش، امکان دستیابی به آنچه مدنظر بوده هنوز فراهم نشده است مطالعات اخیر بیانگر این مطلب بوده اند که حدود ۸۰-۶۰ درصد از برنامه های مهندسی مجدد ناموفق عمل نموده اند دلیل شکست برنامه های این مهندسی چه بوده است؟ چه کاری می توان در جهت موفق تر نمودن آن انجام داد.

تحقیقی در این ارتباط بیانگر چندین علت از عدم توانایی برنامه های مهندسی مجدد است که به دو علت از آنها اشاره می کنیم.

- ۱- هدف گیری یکسری جریانات بی مفهوم و اشتباه
- ۲- فقدان حمایتی اجرایی قوی و متعادل

اغلب اتفاق افتاده است که سازمان ها در مهندسی مجدد یکسری عملیات جزئی پیش پا افتاده توجه زیادی نشان می دهند و به این وسیله تمام انرژی خود را صرف موارد بی ارزش

می کنند.

سرمایه گذاری یک شرکت بر روی منابع، نباید آن را ارزش دهی به مسائل مربوط به مشتری را در نظر بگیرد. بلکه باید شرکت را در جهت ابقاء یک مسیر سوددهی به ویژه در رقابت با رقبا پیش ببرد اگر شرکت ها تنها در جهت بهبود توانایی خود برای ارتباط و با مشتری فعالیت نمایند، دیر یا زود رقبای آنها نیز جهت دستیابی به همان ارزش ها تلاش خواهند نمود بنابراین جهت نگه داری یک سود مستقل در صحنه رقابت، تلاش های مهندسی مجدد، باید در جهت منابعی باشد که به راحتی قابل دسترسی، کمی برداری، جایگزینی و یا خریداری برای رقبا باشد.

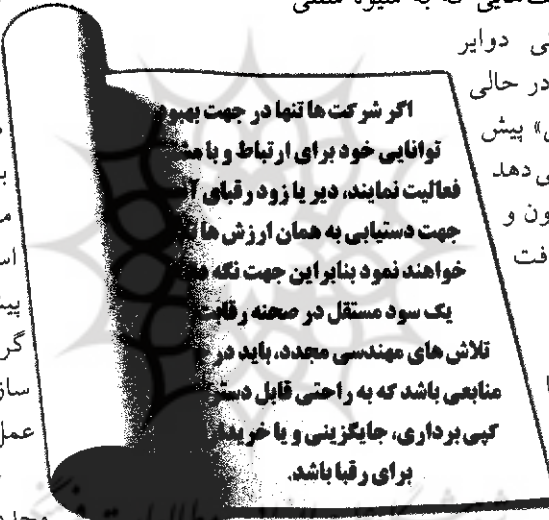
(sqnjiv kumar.1995Business Horizons)

علل عدم موفقیت مهندسی مجدد

مهندسی مجدد برآزنده سازمان هایی خواهد بود که قابلیت پذیرش آن را داشته باشند در غیر این صورت هزینه های زیادی را تحمیل خواهد کرد. تشخیص مشکلات در بنگاه اقتصادی و نهادهای اجتماعی؛ پیشنهاد درمان مناسب برای اصلاح و بهبود آنها بالاترین تخصص و تجربه در مدیریت است برخی سازمان ها ممکن است با ایجاد یک سیستم نظام پیشنهادات اکثر مشکلاتشان مرتفع گردد بنابراین مهندسی مجدد برای سازمان هایی که بدان نیاز ندارند، موفق عمل نمی کند.

عامل دیگر عدم موفقیت مهندسی مجدد، تلفیق کردن با سایر روش بهبود و اصلاح است برخی گمان کرده اند آغاز اصلاحات با مهندسی مجدد و ادامه اصلاحات TQM است.

مهندسی مجدد در سایه حمایت قوی مدیریت ارشد و به کارگیری نیروهای مرتبط با فرایند و آموزش مناسب به کلیه دست اندرکاران موفقیت دارد در صورت عدم حمایت کافی مهندسی مجدد صورت نخواهد گرفت و بیشتر ناکامی های مهندسی مجدد ناشی از شکست در رهبری است بنابراین یک مدیر، باید پیش از اخذ تصمیم درباره طراحی مجدد یک فرایند مهم، از خود سؤال کند که مشکل اساسی کیفیت، هزینه ها و یا سرعت فرایند یا ناتوانی اساسی فرایند در پشتیبانی از استراتژی است به عبارت دیگر این نکته را مورد سؤال قرار دهد که فرایند باید بهبود یابد یا بخاطر تأمین ضرورت های استراتژیک باید کاملاً دگرگون شود.





اشاره نمود.

در نهایت می توان گفت مهندسی مجدد نه تنها در سازمان ها و شرکت بلکه در نهادهای اجتماعی نیز قابل اجرا است مهندسی مجدد رویکرد برنامه ریزی و کنترل تغییر است توانایی ارزیابی برنامه ریزی و تغییر مداوم تجزیه و تحلیل فرایند کار و شناخت محیط داخلی و خارجی سازمان. ■

منابع

- ۱- اخوان، پیمان و جعفری، مصطفی، «ابعاد مهندسی مجدد در سازمان» ماهنامه تدبیر، سال پانزدهم، شماره ۱۴۸، شهریور ۸۳، صص ۲۳-۲۹
- ۲- بینش، مسعود «اندیشه پیر دراکر» ماهنامه تدبیر، سال پانزدهم، شماره ۱۴۷، مرداد ۸۳
- ۳- بینش، مسعود «اندیشه های واران بینش» ماهنامه تدبیر، سال پانزدهم، شماره ۱۵۱، آذر ۸۳
- ۴- دفت، ال ریچارد، مبانی تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی اکبر پارسائیان و محمد اعرابی، تهران دفتر پژوهش های فرهنگی ۱۳۸۱، صص ۲۷۵-۲۷۳
- ۵- جمعی، جیمز، طرح ریزی دوباره مدیریت، ترجمه ابرج پاد، تهران سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۷
- ۶- جمعی، جیمز و نوریا، نیس، با شتاب به پیش (بهترین نظریه های دربار مدیریت دگرگونی اثر ۱۸ نفر از بزرگترین اندیشمندان معاصر) ترجمه محمود طلوع مکانیک، تهران مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۷۷
- ۷- سنفانی، مرتضی و اسمعیل لو، سجاد، «مدیریت فرایند محور» ماهنامه تدبیر، سال پانزدهم، شماره ۱۴۹، مهر ۸۳
- ۸- فقهی فرهنگ، ناصر، مدیریت پویای سازمان، تبریز فروزش، ۱۳۸۱، ص ۱۹۳
- ۹- متقی حامد، علیرضا، «مهندسی مجدد ضرورتی اجتناب ناپذیر، ماهنامه تدبیر سال پانزدهم، شماره ۱۴۴ اردیبهشت، ۸۳، صص ۵۶-۶۲
- 10- Leclerc, Louise "Acost effective combo: reengineering plus' plain vanill' - software-human resours infrom ation systems" Dec. 1997
- 11- weicher, Maureen. Chu, William. chinglin, wan. Ler. Van You, Dominic. "Bussiness process Reengineering: Analysis and Recommend ation" Maureen # ren.Com
- 12- Bulletin, law. "Leyel services reengineerin". M ur/ APR, 1999
- 13- oconneli, sandraE. "ReenyineerinyHR lessons Learned-human resaurs" Jan, 1996
- 14- Elisaj, sobo. Blairl, sadler, "Human organization". fall 2002
- 15- Ernst, Benjamin. "Reapprasing reengineering Acodeme" May / Jun. 1998
- 16- kumar, sanjiv. Holland, w. E. "Getting past the obstacles to success ful reengineering Business Horizons." May / jun, 1995. pp.1-3
- 17- Hammer, Michael. stanton, steven. "Reengineering Relution. the Harper Business". New York. 1995: pp. 1-4
- 18- Timothy. Laflenrv. phillip M. Balisle. shipmalh -Reengineering for culture of readiness. sep 2003. pp. 1-3
- 19- Roymand, caron. J. "Management information systems auarterly". sim paper of year for 1994
- 20- piggot, silvia " Anew eradowning reengineeringy the special libraries profes sion" Jon. 1997. pp. 4-6
- 21- Bojw, pavidm, Rosile, Crace Ann. pennehy, Robert. summers, Debarah, " Restorying Reengineering" Published 1997 in communication Research (journal) Volume 24 (6): 631 - 668
- 22- Reeyineerving HRLesson leavnec -human Resourres
- 23- HR mayazine sanraE. OCONEII.1996

***عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد**

****دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی**

بهترین شیوه های عملی در مهندسی مجدد

ارائه دلایل قابل توجه برای تغییر و تحول:

- ۱- داشتن آگاهی و بصیرت و ارائه طرح
- ۲- استفاده از تاثیرگذاری عوامل بیرونی
- ۳- نیاز نوآوری به تاثیرگذاری عوامل بیرونی
- ۴- انطباق رویکردهای تکنولوژیکی با مشکلات موجود
- ۵- انجام سریع و ارتباط پیوسته

جمع بندی

مهندسی مجدد اهدافی را در سازمان دنبال می کند از جمله ایجاد ارتباطی وسیع تر از طریق شکل دهی یک ارتباط ثابت، هماهنگ - افزایش تبادل اطلاعات، همکاری و همیاری - دسترسی به ارتباطی هماهنگ با جوامع جهانی و محلی - تقویت استفاده از ارتباطات تکنولوژی - صرفه جویی در هزینه ها - افزایش سرعت - بالا بردن کیفیت مشتری محوری ...

ضرورت اجرای مهندسی مجدد در سازمان ها اجتناب ناپذیر است و شرکت ها و سازمان ها برای بقاء خود باید تغییر و نوآوری را در رأس برنامه های خود قرار دهند و نیاز است که سازمان ها در تنظیم اهداف و استراتژی ها تعهد ضمانت مدیریت ارشد، درک نیازهای مشتری، اندازه گیری عملکرد، تغییرات سازمانی مهندسی مجدد یا بازسازی فرایند را انجام دهند و از همه مهمتر مهندسی مجدد مدیریت و منابع انسانی محور اصلی در بهبود عملکرد سازمان ها و شرکت می باشد.

مهندسی مجدد می طلبد که فرایندهای اساسی در کار و کسب و تجارت از زاویه ای چند بعدی چند وظیفه ای مورد نظر قرار می گیرند، لذا از جهت مهندسی مجدد، تغییر انقلابی و بریدن از مقررات کهنه و منسوخ می باشد و این امر با لاغر کردن یا خودکار کردن فرایندهای موجود انجام نمی شود بلکه باید همه چیز را دوباره ساخت برای اجرای مهندسی مجدد نیاز است تا بعضی از اصولی را که ما را جهت استفاده از تجارب گذشته رهنمون می کند استفاده نماییم. مثلاً سازماندهی در مهندسی مجدد باید بر محور نتایج باشد تا وظایف، اطلاعات باید توسط تولید کننده اطلاعات پردازش شود، اصل تمرکززدایی، ارتباط دادن فعالیت های موازی به یکدیگر به جای ترکیب نتایج، تصمیم گیری در جایی انجام گیرد که کار انجام می گیرد - و از همه مهمتر این که مدیران و... بزرگ بیندیشد.

اجرای مهندسی مجدد بدون برنامه و نقشه غیرممکن است اما در صورت برنامه ریزی و ایجاد بستر مناسب باز هم با موانعی روبرو است از جمله می توان به مقاومت کارکنان و مدیران شرکت ها، سازمان ها، هدف گیری جریانات بی مفهوم و اشتباه - فقدان حمایت قوی اجرایی مدیران بالای سازمان، تأمین منابع