



مدیریت

# مهندسی مجدد

## ومیتا و شرکت‌های تجدید سازمان

● مجید کریمی

● محمد رودبارانی

هیچ سازمان موفقی را نمی‌توان یافت که اهمیت مشتری و لزوم مشتری‌مداری را درک نکرده باشد. سازمان‌های پیشرو به خوبی دریافته‌اند که تولید بیشتر در گرو حفظ مشتریان بالفعل و جذب مشتریان بالقوه است. تصور تولید بیشتر و بالا بردن سطح کمی و کیفی آن بدون داشتن مشتری، خیالی بیهوده است. درک این موضوع، مشتری‌مداری و توجه به مشتری را عرصه رقابت سازمان‌ها قرار داده است. ترویج شعارهای تبلیغاتی مبتنی بر مشتری‌مداری و تلاش در جهت ارتقاء جایگاه مشتری در منظر کارکنان و محیط درونی سازمان مؤید این ادعاست. در این میان بهره‌گیری از شیوه‌های نوین کسب و کار که بتواند سازمان‌ها را در این امر مهم یاری نماید، بسیار پر اهمیت جلوه نموده و مورد توجه مدیریت سازمان‌ها قرار گرفته است. خاستگاه این روش‌ها سرعت در انجام امور (فروش و خدمات پس از فروش)، کیفیت بیشتر کالا و خدمات در کنار کاهش هزینه‌هاست، زیرا جلب رضایت مشتری بطور عمده حول این سه محور می‌باشد. مهندسی مجدد به عنوان یکی از روش‌های مهم در این زمینه و خصوصاً راهکار ایجاد تحول و افزایش بهره‌وری سازمان، حدود دو دهه است که در کشورهای صنعتی مورد توجه قرار گرفته و اجرای آن در برخی سازمان‌ها نتایج قابل ملاحظه‌ای در پی داشته است. در این مقاله ضمن تبیین رویکرد مهندسی مجدد و پیشینه آن، به ذکر علل روآوری سازمان‌ها به این روش و بیان متدولوژی و مزایای اجرای آن خواهیم پرداخت.

### تاریخچه مهندسی مجدد

پیشینه مهندسی مجدد، به قبل از شکل‌گیری سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان برمی‌گردد. نخستین فعالیت‌ها در این خصوص در دهه ۱۹۸۰ آغاز شد. پیش‌زمینه مهندسی مجدد، طرح مطالعاتی مدیریت در دهه ۱۹۹۰ دانشگاه انستیتوی تکنولوژی ماساچوست بوده است. نخستین نظریه پردازی که مهندسی مجدد را مطرح نمود، مایکل همرمی‌باشد که با مقاله «اتوماسیون کارساز نیست، فعالیت‌های زاید را حذف کنید»

### مهندسی مجدد را به جهان دانش مدیریت معرفی نمود.

این مقاله در سال ۱۹۹۱ میلادی ارائه شد و پس از آن، وی کتاب «مهندسی مجدد، منشور انقلاب سازمانی» را به کمک جیمز شامپی در سال ۱۹۹۳ نوشت و این نظریه را برای مدیران تشریح نمود.

مهندسی مجدد مشهورترین و بحث‌برانگیزترین نظریه مدیریتی در سال‌های اخیر بوده است به طوری که این نظریه اصل مشهور و چند صد ساله تقسیم کار آدام اسمیت را نقض

نمود. قبل از این نظریه، مباحث بسیاری در خصوص بازسازی سازمان و مدیریت از جمله بهبود سازمان مدیریت، مدیریت تغییر، کایزن، مدیریت کیفیت فراگیر و غیره، نظریه پردازان و مدیران را به خود مشغول کرده بود و تنها عاملی که این روش مدیریتی را از سایر روش‌ها متمایز ساخت و آن را به عنوان یک تئوری انقلابی در مباحث مدیریت مطرح کرد، موضوع جدید مهندسی مجدد بود که براساس بررسی و اصلاح فرایند طرح‌ریزی شد.

#### مهندسی مجدد

مهندسی مجدد، عبارت است از بازاندیشی بنیادین و طراحی نو و ریشه‌ای فرایندها، برای رسیدن به پیشرفتی شگفت‌انگیز در معیارهایی همچون سرعت، کیفیت و هزینه برای رسیدن به اهداف سازمان (همر و شامپی، ۱۹۹۳).



مفهوم فرایند در این تعریف، عبارت است از مجموعه‌ای از وظایف پیوسته و مرتبط با هم، که شروع و پایان آن مشخص بوده و علاوه بر تحقق آن در یک مکان و زمان مشخص، ترکیب این وظایف از دیدگاه مشتری و سازمان نتیجه بهتری را ایجاد می‌نماید. به عبارت دیگر می‌توان گفت که فرایند، ترکیب منطقی گروهی از وظایف است که هدف آن ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان خصوصاً در راستای مشتری‌مداری است. ویژگی ظاهری یک فرایند مشخص بودن ورودی و خروجی آن می‌باشد. نتایج معمول فرآیندی نمودن وظایف، کاهش رفت و آمد مشتری، سرعت در انجام امور و تنوع کاری برای کارمند است. مهندسی مجدد براساس بررسی‌های مرحله‌ای و حذف مقررات کهنه و دست و پا گیر استوار است. بیشتر شرکت‌ها و سازمان‌ها انباشته از مقررات نانوخته‌ای هستند که از دهه‌های پیشین برای آنها به ارث مانده است که دیگر کاربردی ندارند و عمل براساس آنها، با توجه به تغییرات شگرف قرن بیست و یکم، رضایت مشتری و ارباب رجوع را تأمین نخواهد کرد. تا زمانی که شرکت‌ها و سازمان‌ها این مقررات کهنه و غیر کارساز را

از خود دور نکنند، هرگونه بازسازی و نوسازی در آنها بی‌تاثیر می‌باشد و گویی میز و صندلی‌های یک ساختمان ویرانه را گردگیری می‌نمایند. باید تأکید کرد که از ابتدا شروع کردن، بدین معنا نیست که آنچه از پیش وجود دارد را ویران کنیم، بلکه مهندسی مجدد بازاندیشی بنیادین و ریشه‌ای فرایندها برای رسیدن به پیشرفت‌های شگفت‌انگیز و بالا بردن کیفیت کالاها و خدمات و در نهایت رضایت بیش از پیش مشتری می‌باشد. در تبیین تعریف فوق، ذکر این نکته ضروری است که بر خلاف برخی تصورات، مهندسی مجدد اتوماسیون و یا کوچک‌سازی نیست اگرچه ممکن است در بازطراحی فرایندهای کار، نوعی از این دو رویکرد نیز بکار گرفته شود.

مهندسی مجدد با گام‌های کوتاه و با احتیاط، اجرا شدنی نیست و تنها اقدامات همه‌جانبه و اساسی است که می‌تواند نتایج چشمگیری بوجود آورد. حال شرکت‌ها از کجا باید مهندسی مجدد را شروع کنند؟ و چه کسانی و به چه شکلی باید آن را پیاده‌سازی کنند؟ برای این کار روش‌های مختلفی ارائه شده است. یک روش این است که مهندسی مجدد بدون در نظر گرفتن سیستم یا فناوری خاصی و براساس نیازهای سازمان اجرا شده و هیچ محدودیت از پیش تعیین شده‌ای برای بازنگری و طراحی فرایندها تعریف نشده باشد. روش دیگر مهندسی مجدد مبتنی بر فناوری است که در این روش ابتدا سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان انتخاب شده و سپس براساس این سیستم، مهندسی مجدد فرایندها صورت می‌پذیرد.

به طور کلی برای هر طرح اصلاحی مبتنی بر مهندسی مجدد مراحل ذیل انجام می‌شود:

- شناسایی فرایندهای کلیدی و تفکیک آنها
  - ترسیم و تشریح فرایندها برای افراد در وضعیت جاری
  - تعیین معیار ارزیابی برای هر فرایند و تجزیه و تحلیل آنها
  - اتخاذ مدیریت فرایند گرا و طرحی مدل مطلوب
- اگر چه روش‌های اجرای مهندسی مجدد از نظر مراحل انجام کار متفاوت است ولی از نظر ماهیت تفاوت چندانی ندارند. با این وجود در بخش‌های بعد در خصوص روش‌شناسی مهندسی مجدد به تفصیل بحث خواهد شد.

#### علت‌های روی آوردن سازمان‌ها به مهندسی مجدد

امروزه مهندسی مجدد به یکی از بحث‌های داغ مدیریتی تبدیل شده و راه‌نجاتی برای سازمان‌هایی محسوب می‌شود که در حال ورشکستگی و رکود هستند. عوامل متعددی در

■ عوامل متعددی در روی آوردن سازمان‌ها به مهندسی مجدد نقش دارند که عمده‌ترین آنها به عوامل خارجی و عوامل داخلی تقسیم می‌شوند



روی آوردن سازمان‌ها به مهندسی مجدد نقش دارند که عمده‌ترین آنها به عوامل خارجی و عوامل داخلی تقسیم می‌شوند. با مشاهده تغییرات سریع و تنوع نیازها و خواسته‌های مشتریان، نیاز به نوآوری در سازمان ملموس می‌شود تا آنها بتوانند کالاها و خدمات را براساس استانداردهای جهانی و مورد پذیرش مشتریان تولید نمایند. به طور خلاصه می‌توان برخی از عوامل خارجی که باعث روی آوردن سازمان‌ها به مهندسی مجدد می‌شوند را افزایش سطح رقابت در

بازارهای جهانی، تغییرات در نیاز مشتریان، افزایش سطح انتظارات آنها و پیشرفت‌های سریع حاصل شده در فناوری اطلاعات نام برد.

برخی از عوامل داخلی را چنین می‌توان برشمرد: تغییر در استراتژی‌های سازمان، تغییر ساختار سازمانی، ضرورت ساده سازی، تغییر در فرایندها، روش‌ها، مهارت‌ها و رفتارها. رشد فناوری اطلاعات نیز یکی از عمده‌ترین علت‌های روی آوردن سازمان‌ها به مهندسی مجدد به شمار می‌رود به گونه‌ای که هر وظیفه و فرایندی در سازمان با آن سروکار دارد و سازمان‌ها را وادار می‌کند تا به روز باشند و ارتباطات را سریعتر و مطلوبتر به انجام رسانند. شرکتی که نتواند دیدگاه خود را در مورد تکنولوژی دگرگون کند، توان اجرای مهندسی مجدد را نخواهد داشت. مهندسی مجدد در پی نوآوری این فرایند می‌خواهد با دستیابی به آخرین یافته‌های تکنولوژی به هدف‌های کاملاً تازه‌ای برسد. یکی از دشوارترین بخش‌های مهندسی مجدد، تشخیص توانمندی‌های نو و بی سابقه تکنولوژی به جای بهره‌گیری از توانایی‌های شناخته شده، آن است.

#### متدولوژی مهندسی مجدد

برای اجرای مهندسی مجدد روش‌های بسیاری پیشنهاد شده است که اغلب آنها اجزاء مشترکی داشته و اجرای مهندسی مجدد را به عنوان پروژه‌ای که در سازمان از بالا به پایین تعریف می‌شود نشان می‌دهند. روش‌های معروف مهندسی مجدد عبارتند از:

#### ۱- متدولوژی مهندسی مجدد کلین (Kelien, 1994):

گام‌های آن شامل این موارد است:

- ۱-۱- آماده‌سازی: در این گام اعضای پروژه مهندسی مجدد سازماندهی و فعال می‌شوند
- ۱-۲- تشخیص: تدوین مدل‌های مشتری مدار برای فرایندهای کسب‌وکار
- ۱-۳- انتخاب: انتخاب فرایندها برای مهندسی مجدد و تنظیمات لازم جهت طراحی مجدد
- ۱-۴- راه‌حل: تعریف نیازهای فنی برای فرایندهای جدید و توسعه جزئیات برنامه اجرایی
- ۱-۵- انتقال: اجرای مهندسی مجدد

#### ۲- متدولوژی مهندسی مجدد فیوری (Furey, 1993):

- ۲-۱- تشخیص نیازهای مشتری و تنظیم اهداف
- ۲-۲- اندازه‌گیری و بازنمایی فرایندهای موجود
- ۲-۳- تجزیه و تحلیل فرایندهای موجود
- ۲-۴- الگوبرداری از بهترین عملکرد
- ۲-۵- طراحی فرایندهای جدید
- ۲-۶- اجرای فرایندهای طراحی شده

#### ۳- متدولوژی مهندسی مجدد گاها (Guha, 1993):

- ۳-۱- چشم‌انداز: به تصویر کشیدن پروژه مهندسی مجدد توسط تعهد مدیریت، تشخیص فرصت‌های مهندسی مجدد، همراستایی با استراتژی‌های کسب‌وکار و تعریف‌های لازم جهت استفاده از فناوری اطلاعات
- ۳-۲- اقدامات اولیه: سازماندهی تیم مهندسی مجدد و تنظیم اهداف عملکرد
- ۳-۳- تشخیص: مستند کردن فرایندهای موجود و تشخیص شکاف‌ها در عملکرد
- ۳-۴- آلترونا تپوها: تعریف جایگزین‌ها، نمونه‌های اولیه و انتخاب

■ یکی از دشوارترین بخش‌های مهندسی مجدد، تشخیص توانمندی‌های نو و بی سابقه تکنولوژی به جای بهره‌گیری از توانایی‌های شناخته شده، آن است



زیرساخت‌های فناوری اطلاعات  
 ۳-۵- احیا و نوسازی: اجرای مهندسی مجدد و نصب مؤلفه‌های فناوری اطلاعات و تشخیص دیگر مؤلفه‌های کسب‌وکار  
 ۳-۶- مانیتورینگ: تشخیص اندازه‌گیری‌های عملکرد و بهبودهای مستمر .

۴-متدولوژی مهندسی مجدد جوهانسون  
 (Gohansson,1993):

۴-۱- کشف: تنظیم استراتژی‌ها و چشم‌انداز برای کسب‌وکار

۴-۲- طراحی مجدد: طراحی مجدد کلیه فعالیت‌ها، مهارت‌ها و فرایندها

۴-۳- تحقق: تکنیک‌های مدیریت تغییر، سازماندهی تیم مهندسی مجدد، ارتباطات، اندازه‌گیری عملکرد و مدیریت تغییر

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

۵-۱- کشف: تشخیص مسئله، تنظیم اهداف، تشخیص فرایندها برای طراحی مجدد و شکل دادن تیم مهندسی مجدد

۵-۲- جستجو و جمع‌آوری: تجزیه و تحلیل فرایند، مستندسازی الگوبرداری و تشخیص نیازهای فناوری اطلاعات

۵-۳- نوآوری و ساخت: تفکر مجدد در خصوص فرایندها

۵-۴- سازماندهی مجدد، آموزش مجدد و ابزارسازی مجدد: اجرای فرایندهای جدید و آموزش فناوری نوین

۶-متدولوژی مهندسی مجدد داو نیپورت و شورت (Short,1990) & Davenport):

۶-۱- چشم‌انداز: تدوین چشم‌انداز کسب‌وکار و اهداف فرایند

۶-۲- تشخیص: تشخیص فرایندهایی که نیاز به طراحی مجدد دارند

۶-۳- درک: درک فرایندهای موجود و اندازه‌گیری آنها

۶-۴- تشخیص: تشخیص قابلیت‌ها و نیازسنجی‌های IT

۶-۵- طراحی نمونه اولیه: طراحی نمونه اولیه فرایندهای جدید

۷-متدولوژی مهندسی مجدد هاریسون و پرات (Pratt,1993) & Harrison):

۷-۱- انتخاب مسیر: انتخاب مسیر و تنظیم جهت برای

تلاش‌های مهندسی مجدد

۷-۲- الگوبرداری: تجزیه و تحلیل فرایندهای موجود و ارزیابی فرایندها در برابر مشتریان و الگوبرداری

۷-۳- چشم‌انداز فرایندها: تدوین چشم‌انداز برای فرایندهای آینده

۷-۴- حل مسئله: تشخیص پیشرفت‌های قابل توجه و شناخت راه‌حل برای حالات مختلف تغییر

۷-۵- برنامه‌ریزی: برنامه‌ریزی جامع برای بهبود فرایندها

۷-۶- اجرا: اجرای برنامه‌های مهندسی مجدد

۷-۷- بهبود مستمر: بهبود مستمر فرایندها و انعکاس اندازه‌گیری عملکرد

۸- متدولوژی مهندسی مجدد بارت (Barrett, 1994):

۸-۱- دوران نهفتگی: انتخاب اعضای تیم، تشخیص بهترین فعالیت و تعریف نیازهای فناوری اطلاعات

۸-۲- تفکر هدفمند: تشخیص فرصت‌های بهبود و راهکارهای جایگزین طراحی مجدد فرایندها

۸-۳- کشف حقیقت: انتخاب روش اجرایی، انگیزش تیم و تعهد

۸-۴- آزمایش و یادگیری: شروع آزمایش با نمونه‌های اولیه فرایندهای پیشنهاد شده

۹- متدولوژی مهندسی مجدد کتینگر (Kettinger,1997):

۹-۱- چشم‌انداز: استقرار تعهد مدیریت و چشم‌انداز، کشف فرصت‌های مهندسی مجدد، تشخیص اهرم‌های فناوری

۹-۲- اقدامات اولیه: اطلاع‌رسانی به عناصر سازمان، سازماندهی تیم مهندسی مجدد، برنامه‌ریزی پروژه، تشخیص مشتریان

■ به طور خلاصه می‌توان برخی از عوامل خارجی که باعث روی آوردن سازمان‌ها به مهندسی مجدد می‌شوند را افزایش سطح رقابت در بازارهای جهانی تغییرات در نیاز مشتریان، افزایش سطح انتظارات آنها و پیشرفت‌های سریع حاصل شده در فناوری اطلاعات نام برد

■ سازمان وظیفه‌گرا  
نه تنها بازدهی  
مناسبی ندارد بلکه  
وقت و نیروی انسانی  
فراوانی را به هدر  
می‌دهد و نتایج  
مخربی را به بار  
می‌آورد

- ۱۳-۴. تشخیص اهرم‌های تغییر (فناوری اطلاعات)
- ۹-۳- تشخیص: مستندکردن فرایندهای موجود، تجزیه و تحلیل فرایندهای مجدد
- ۹-۴- طراحی مجدد: تشخیص و تجزیه و تحلیل فرایندهای جدید تهیه نمونه اولیه و طراحی جزئیات فرایندهای جدید، طراحی ساختار منابع انسانی، طراحی و تجزیه و تحلیل سیستم‌های اطلاعاتی
- ۹-۵- نوسازی و احیاء: سازماندهی مجدد قواعد مربوط به منابع انسانی، اجرای مؤلفه‌های سیستم‌های اطلاعاتی، آموزش کاربران
- ۹-۶- ارزیابی: ارزیابی عملکرد فرایندها، برنامه‌های بهبود مستمر.
- ۱۰- متدولوژی مهندسی مجدد کوپرز و لیبرند (Lybrand, 1994) & (Coopers):
- ۱۰-۱- تشخیص: فرایندهای فعلی مشخص می‌شوند
- ۱۰-۲- مدل‌سازی فرایندهای جاری: با مدل کردن فرایندهای جاری نقاط قوت و ضعف آنها مشخص می‌شود.
- ۱۰-۳- انتخاب: راهکارهای جایگزین موجود جهت طراحی آزمایش شده و بهترین آنها انتخاب می‌گردد
- ۱۰-۴- اجرا: فرایندهای طراحی شده به اجرا گذاشته می‌شوند
- ۱۱- متدولوژی مهندسی مجدد تگزاس اینسترومنت (Texas Instruments):
- ۱۱-۱- آماده سازی
- ۱۱-۲- درک و تشخیص
- ۱۱-۳- طراحی مجدد
- ۱۱-۴- اجرا
- ۱۲- متدولوژی مهندسی مجدد راسمن (Ruessemann, 1994):
- ۱۲-۱- تعریف مسئله و سازماندهی آن
- ۱۲-۲- تجزیه و تحلیل فرایند، تشخیص و طراحی مجدد
- ۱۲-۳- اجرای فرایندهای جدید طراحی شده
- ۱۳- متدولوژی مهندسی مجدد کندور (Condore):
- ۱۳-۱- توسعه چشم‌انداز کسب و کار و اهداف فرایند
- ۱۳-۲- درک فرایندهای موجود
- ۱۳-۳- تشخیص فرایندها برای طراحی مجدد
- ۱۳-۴- تشخیص اهرم‌های تغییر (فناوری اطلاعات)
- ۱۳-۵- بکارگیری فرایندهای جدید
- ۱۳-۶- عملیاتی کردن فرایندهای جدید
- ۱۳-۷- ارزشیابی فرایندهای جدید
- ۱۳-۸- بهبود مستمر
- ۱۴- متدولوژی مهندسی مجدد ابلنسکی (Obolensky, 1994):
- ۱۴-۱- بدانید که چه می‌خواهید: درک نیاز و دگرگون کردن، تحلیل ذینفعان اصلی و نیازهای آنان، چارچوبی برای موفقیت
- ۱۴-۲- برنامه‌ریزی کنید: تهیه رئوس برنامه پیشنهادی، فرایند برنامه‌ریزی
- ۱۴-۳- اجرا کنید: تکنیک‌های فنی، تکنیک‌های فرهنگی
- ۱۴-۴- سنجش و ارزیابی برنامه‌ریزی دگرگونی: کنترل و ارزیابی عملیات، کنترل نتایج
- ۱۴-۵- دستیابی به دگرگونی مداوم: دگرگونی در خود دگرگونی کنترل نتایج
- مدیریت فرایند محور
- فرایندهای موجود در هر سازمان براساس مجموعه برنامه‌های از قبل تعیین شده و مدون طراحی شده‌اند. به موازات رشد سازمان، افراد بیشتری به مجموعه کاری در سازمان اضافه می‌شوند و این در حالی است که برنامه‌ها، همان برنامه‌های قبلی است و سازمان بر پایه همان برنامه‌ها، به فعالیت‌های خود ادامه می‌دهد و این باعث می‌شود که با سازمانی وظیفه‌گرا روبرو باشیم. در این سازمان هزینه‌های بالاسری افزایش یافته و اسیر چارچوب وظیفه‌ای خود می‌شود. با پیچیده‌تر شدن کارها و عدم تغییر در برنامه‌ها تأخیر در انجام کار ایجاد شده و به تدریج باعث می‌شود که سازمان دچار رکود شود و از سرعت کافی جهت پاسخگویی به نیازهای مشتریان خود (که هر لحظه با تغییرات شتابناکی روبرو هستند) برخوردار نباشد. چنین سازمانی نه تنها بازدهی مناسبی ندارد بلکه وقت و نیروی انسانی فراوانی را به هدر می‌دهد و نتایج مخربی را به بار می‌آورد. چرا که سازمان با ویژگی‌هایی همچون فعالیت‌های حجیم و سنگین، خشک و قدیمی، زمان بر، پراشتباه، ناراضی‌کننده کارکنان و ارباب رجوع و امثال این موارد روبرو خواهد شد. این امر باعث می‌شود که از سویی کیفیت کالاها و خدمات کاهش یافته و از سویی دیگر قدرت رقابت پذیری سازمان رو به افول گذارد. در اینجا است که ایجاد تغییرات اساسی در سازمان



اجتناب ناپذیر و ضروری به نظر می‌رسد و فرایندها باید جایگزین وظیفه‌ها شوند. تفاوت وظیفه و فرایند همانند تفاوت میان جزء و کل است. وظیفه واحدی از کار و فعالیتی است که معمولاً یک نفر انجام می‌دهد در حالی که فرایند مجموعه‌ای از وظیفه‌های به هم مرتبط می‌باشند که نتیجه‌ای با ارزش را برای مشتریان ایجاد می‌کنند.

مهندسی مجدد به دلیل فرایند محور بودن و تغییرات اساسی که در سازمان ایجاد می‌کند، فعالیت‌هایی که در سازمان ارزش

- واحد کاری از ادارات تخصصی به تیم‌های فرایندگرا تبدیل می‌شوند.
- توانایی افراد معیار پیشرفت آنها می‌شود.
- کارکنان برای مشتریان کار می‌کنند نه برای رئیس.
- ساختار سازمانی از حالت هرم گونه به حالت افقی سوق پیدا می‌کند.

- ارجاع منطقی امور.
- کاهش موارد اختلاف.
- اگرچه مهندسی مجدد می‌تواند بعنوان راهکاری مناسب جهت افزایش توان و بهره‌وری سازمان مطرح باشد ولی اجرای آن در بسیاری از سازمان‌ها به دلیل فقدان انگیزه و سوء مدیریت تغییر با شکست مواجه شده و هزینه‌های هنگفتی را به سازمان تحمیل می‌نماید لذا در اجرای این طرح می‌بایست دقت کافی معمول گردد.

افزوده ایجاد نمی‌کنند را حذف و فرایندهای جدید و موثر را جایگزین آنها می‌نماید. در اینجا است که انرژی سازمان روی کارهای واقعی و ارزش آفرین متمرکز شده و سبب ارتقای بهره‌وری از طریق افزایش سرعت، ارتقای کیفیت، بهبود خدمات و کاهش قیمت تمام شده می‌شود. بنابراین مدیریت فرایند محور که عبارت است از شناخت مدیریت فرایندهای کسب و کاری که هدفشان برآورده نمودن خواست‌های مشتریان است باید جایگزین مدیریت وظیفه مدار شود زیرا که سیستم مدیریت فرایند محور در جریان کار در طول سازمان متمرکز می‌کند و این جریان کار با خواسته‌های مشتریان شروع و با تامین رضایت مشتری به پایان می‌رسد.

#### مزایا و ویژگی‌های مهندسی مجدد

اجرای مهندسی مجدد در سازمان‌ها اثرات و مزایای متعددی را به دنبال دارد که می‌توان به برخی از مهم‌ترین آنها اشاره نمود:

- چند کار درهم ادغام شده و یک کار را ایجاد می‌نماید.
- مدیران تبدیل به مربی می‌شوند.
- از تکنولوژی اطلاعات بیش از پیش در جهت نیل به اهداف سازمانی بهره می‌گیرد.
- از نگرش سیستمی استفاده می‌کند.
- بازرسی و کنترل‌ها کاهش می‌یابد.
- فرایندها ساده‌تر می‌شوند.
- توجه شدیدی به دستیابی به اهداف می‌شود.
- بیش از پیش به نیازهای مشتریان توجه می‌شود.
- بوروکراسی کاهش می‌یابد.
- ساختارهای وظیفه‌ای از بین می‌روند.

#### منابع:

- همرمایکل، فراسوی مهندسی دوباره، ترجمه عبدالرضا رضائی نژاد تهران، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، چاپ دوم، ۱۳۸۳.
- همرمایکل و جیمز شامپی، مهندسی دوباره شرکت‌ها - منشور انقلاب سازمانی، ترجمه عبدالرضا رضائی نژاد، تهران، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، چاپ دوم، ۱۳۷۵.
- شامپی، جیمز و نیتین نوری، باشتاب به پیش، ترجمه محمود طلوع تهران، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۷۷.
- پایگاه الکترونیکی مهندسی صنایع ایران (WWW.IEIR.IR)

■ **مهندسی مجدد به دلیل فرایند محور بودن و تغییرات اساسی که در سازمان ایجاد می‌کند فعالیت‌هایی که در سازمان ارزش افزوده ایجاد نمی‌کنند را حذف و فرایندهای جدید و موثر را جایگزین آنها می‌نماید**