

مروری بر مهندسی مجدد سازمانها

مدیریت فردا

فصلنامه

اطلاع رسانی، آموزشی و پژوهشی
پاییز و زمستان ۸۴

نویسندگان:

دکتر مصطفی جعفری

استادیار دانشگاه علم و صنعت

مهندسی پیمان اخوان

دانشجوی دکتری مهندسی صنایع دانشگاه علم و صنعت

چکیده

امروزه در سراسر دنیا سازمانها دریافته اند که فقط تغییرات تدریجی راهگشای مشکلات کنونی سازمانها نیست و گاهی برای بقای سازمان لازم است تغییراتی بصورتی اساسی و زیر بنایی در سازمان ایجاد شود. امروزه در سراسر دنیا این تغییرات انقلابی را با نام مهندسی مجدد می شناسند. مهندسی مجدد (BPR) روندی است که در آن وظیفه های فعلی سازمان جای خود را با فرایندهای اصلی کسب و کار عوض کرده و بنابراین سازمان از حالت وظیفه گرایی به سوی فرایند محوری حرکت می کند. همین امر موجب سرعت بخشیدن به روند کسب و کار و کاهش هزینه ها و در نتیجه رقابتی تر شدن سازمان می گردد. فعالیتهایی که ارزش آفرین نیستند در گوشه و کنار مرزهای عمودی و افقی سازمان پنهانند و مهندسی مجدد با فرایند محوری و با در نور دیدن این مرزها، فعالیتهای وقت گیر را نابود می کند. در آن صورت، انرژی سازمان روی کارهای واقعی و ارزش آفرین متمرکز می شود و همه افراد بایستی در حد بالای توانایی، بهینه و در سطح هدف مشترک کار کنند. کارکنان سازمانهای فرایند محور را می توان افراد خودکامی بحساب آورد که دارای ترکیبی از دانش حرفه ای و کارآفرینی هستند. صاحبان حرفه به سمت سازمانی و مقام اداری توجه ندارند، رویکرد آنها به افزایش دانش، توانمندی و نفوذ است. مهندسی مجدد با دیدگاه فرایند محوری نگرش به واژه مدیریت سنتی را تغییر داده و دیدگاهی نوین را در عرصه رهبری و مدیریت به ارمغان می آورد.

واژه های کلیدی

مهندسی مجدد، فرایند، مدیریت

مقدمه

هنگامیکه از ما خواسته میشود تعریف کوتاهی از مهندسی مجدد بعمل آوریم پاسخ می دهیم که به معنای "همه چیز را از نو آغاز کردن" است. 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 می گذارد، 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 نمودن روشهای دیرپا و کهنه و دستیابی به روشهای تازه ای است که برای تولید کالاها و خدمات شرکت و انتقال ارزش به

مشتری لازم هستند. شرکتها باید از خود بپرسند اگر با آگاهیهای گسترده امروزی و در اختیار داشتن تکنولوژیهای نوین، می خواستیم شرکتی برپا کنیم، آنرا چگونه می ساختیم. مهندسی مجدد یک شرکت به معنای کنار گذاشتن سیستم موجود و بر پا کردن نظامی نوین است. نیازمند بازگشت به آغاز کار و ابداع روشها و راههای بهتری برای انجام کار است و بواقع بازگشتی بسوی فرایندهاست. فرایند در ادبیات کسب و کار به معنای مجموعه گامها و فعالیتهایی است که ارزش مشتری پسند را می آفرینند. انقلاب صنعتی، به مفهوم فرایند پشت نموده و آنرا به وظیفه های تخصصی بخش کرد و همه همتها بر بهسازی این گونه وظیفه های

جداگانه قرار گرفت. ولی دشواریهای پیچیده و پایدار دهه‌های پایانی این سده به گونه‌ای بودند که بهسازی در انجام وظیفه‌ها دیگر چاره آنها نبود. دشواری از ناهماهنگی فرایندها ناشی می‌شد و راه چاره آن رویکرد به فرآیندها بود. مهندسی مجدد با فرایند گرایی، جهت حرکت سازمانها را نود درجه تغییر داد، و مدیران را وا داشت تا به جای دید عمودی، به صورت افقی بدانها بنگرند. برای اداره سازمانهای فرایند محور بایستی در همه زمینه‌ها باز اندیشی کرد: آنچه کارکنان انجام می‌دهند، شغل افراد، مهارت‌های مورد نیاز آنها، روش ارزیابی و پاداش دهی، مسیر پیشرفت کارکنان، ساختار سازمانی، نقش مدیران و استراتژی‌های اصلی سازمان.

تفاوت میان "وظیفه" و "فرآیند" همانند تفاوت میان جزء و کل است. وظیفه واحدی از کار است، فعالیتی که معمولاً یک نفر انجام می‌دهد. در برابر، فرآیند گروهی از وظیفه‌های به هم پیوسته است که با همدیگر، نتیجه‌ای با ارزش از دید مشتری را به بار می‌آورند. برای مثال، انجام یک سفارش یک فرآیند است، فعالیت‌هایی که کالا را به دست مشتری می‌رسانند. این فرآیند از وظیفه‌های گوناگونی درست میشود، دریافت درخواست از مشتری، وارد کردن آن به رایانه، بررسی اعتبار مشتری، بررسی موجودی کالا و یا تولید، گزینش و بسته بندی سفارش، برنامه ریزی حمل و روش ارسال کالا (زمینی، دریایی، هوایی) و در پایان بارگیری و ارسال کالا به سوی مشتری.

هیچکدام از این وظیفه‌ها به تنهایی ارزشی برای مشتری نمی‌آفرینند. حمل بدون بارگیری و یا بسته بندی بدون انتخاب کالاها از انبار، شدنی نیست. بررسی اعتبار مشتری به خودی خود یک تجزیه و تحلیل مالی است. تنها هنگامی که این فعالیت‌های مستقل و جداگانه با همدیگر جمع شوند ارزشی به وجود می‌آید.

مشکل کندی سازمانهای نوین ریشه فرآیندی دارد. دسترسی دیر هنگام به نتیجه‌های دلخواه، ناشی از کندی انجام وظیفه‌ها نیست. بیش از ۵۰ سال است که روشهای زمان سنجی، حرکت سنجی و خودکارسازی به بهسازی وظیفه‌ها می‌

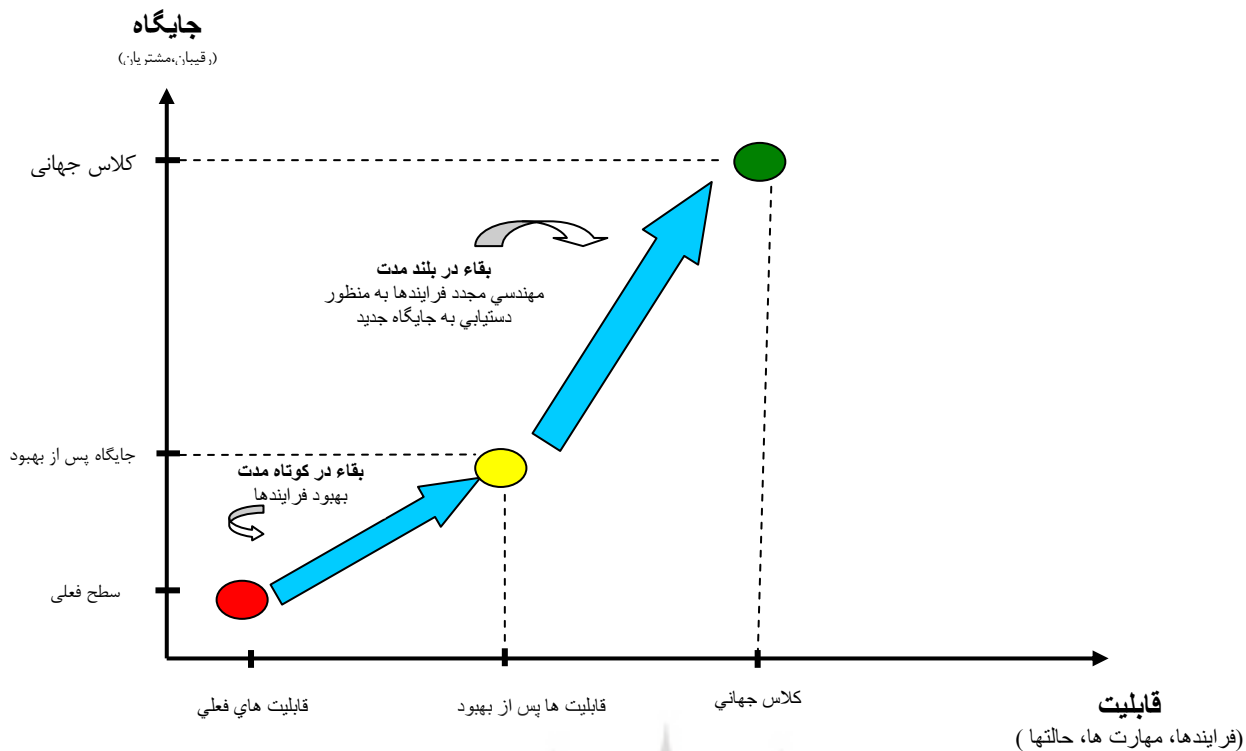
پردازد. کندی کار از این است که پاره‌ای از افراد وظیفه‌هایی غیرضروری انجام می‌دهند و در فاصله میان انجام این دو وظیفه نیز وقت زیادی تلف می‌شود. وجود اشتباه در نتیجه نهایی کار، به دلیل بدکار کردن افراد نیست، بلکه می‌تواند علت‌های بسیاری داشته باشد. انعطاف ناپذیری سازمان به این دلیل نیست که کارکنان در انجام وظیفه‌های خود روش ثابت و یکنواختی دارند، بلکه بدان علت است که کسی نمی‌داند که وظیفه‌های جداگانه چگونه بایستی ترکیب شوند تا نتیجه دلخواه بدست آید. هزینه سنگین سازمانها گویای این مطلب نیست که انجام وظیفه‌های مستقل پرهزینه‌اند، زیرا علت واقعی آنست که ما افراد گوناگونی را به کار میگیریم تا از ترکیب مناسب وظیفه‌های جداگانه‌ای که نتیجه نهایی را به بار خواهند آورد، مطمئن شوند. کوتاه سخن اینکه مشکل نه در انجام وظیفه‌ها و فعالیت‌های مستقل، که در چگونگی پیوند دادن آنها و ایجاد یک کل، نهفته است.

۱. 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 برآستی چرا مهندسی مجدد؟

علل روی آوردن سازمانها به مهندسی مجدد می‌تواند وابسته به عوامل خارجی یا عوامل داخلی سازمان باشد. در شکل ۱ چگونگی ایجاد تغییر توسط مهندسی مجدد را در سازمان پرچالش امروزی مشاهده می‌کنید.



شکل ۱- چگونگی ایجاد تغییری در سازمانها توسط مهندسی مجدد

رود. مهندسی مجدد می تواند به عنوان ابزاری جهت بهبود شگرف در عملکرد بکار رود.

نیازها و انتظارات بی پایان مشتریان نیز می تواند عاملی جهت مهندسی مجدد سازمان ها به شمار رود، آنهایی که بدنبال ارائه تولیدات و خدمات بهتر به مشتریان و بقاء در دنیای رقابتی امروزی هستند می بایست به فکر مهندسی مجدد فرایندهای خود باشند.

رشد تکنولوژی اطلاعات نیز بعنوان یکی دیگر از عوامل انتخاب مهندسی مجدد سازمانها به حساب می آید. توسط اهمیت IT امروزه به گونه ای است که تقریباً هر وظیفه ای در سازمان به نحوی با آن سر و کار خواهد داشت. رشد روز افزون تکنولوژی اطلاعات به گونه ای است که می تواند به عنوان عاملی تسهیل کننده جهت توسعه شکل جدید سازمان و معماری آن باشد. تغییرات سریع تکنولوژی اطلاعات، سازمانها را وادار می کند تا به روز باشند و ارتباطات را سریعتر و مطلوبتر به انجام رسانند.

شرایط متغیر و غیر قابل پیش بینی در محیط بازار، زندگی اجتماعی، امور فنی و سازمانی، تغییرات اقتصادی، مقررات و قواعد جدید از دیگر عوامل انتخاب مهندسی مجدد توسط سازمانها می باشند.

همان گونه که در شکل ۱ نیز مشهود می باشد 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 بلند مدت خود اهدافی دارد می بایست 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 یا پیشرانه های موثر در روی آوردن سازمانها به مهندسی مجدد و انتخاب آن به عنوان راه نجات سازمان، می پردازیم.

۱.۱. عوامل خارجی موثر در روی آوردن به

BPR در سازمانها

با مشاهده سطح رقابت افزایشی در بازارهای جهانی نیاز به نوآوری در سازمان بیشتر ملموس می شود تا سازمان بتواند خدمات یا محصولات با استانداردهای جهانی و قابل رقابت تولید نماید.

بنابراین افزایش دانش و همچنین هماهنگی بین فرایندهای سازمان از بزرگترین چالشهای سازمانهای امروزی به شمار می

بطور خلاصه عوامل یا پیشرانه های خارجی انتخاب مهندسی مجدد عبارتند از:

افزایش سطح رقابت در بازارهای جهانی

تغییرات نیاز مشتریان

افزایش سطح انتظارات مشتریان

پیشرفت های حاصل شده در تکنولوژی اطلاعات

محیط متغیر و نامطمئن امروزی

۲.۱. عوامل داخلی موثر در روی آوردن به

BPR در سازمانها

عوامل داخلی نیز می تواند از علت های انتخاب مهندسی مجدد برای سازمانها به شمار روند. تغییر در استراتژی های سازمان می تواند 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 فرایندها را ملموس تر نماید.

یک مثال دیگر از عوامل داخلی می تواند ضرورت ساده سازی امور به شمار رود. ساده سازی می تواند کاربرد در مواردی چون سطوح عملکرد بهتر، زیر ذره بین بردن موارد عدم کارایی و کاهش پیچیدگی داشته باشد.

تغییرات مورد نظر در فرایندها، روشها، مهارت ها و رفتارها نیز می توانند به عنوان عوامل داخلی در انتخاب مهندسی مجدد به شمار روند.

بطور خلاصه عوامل یا پیشرانه های داخلی مهندسی مجدد عبارتند از:

تغییر در استراتژی های سازمان

تغییر ساختار سازمانی

ضرورت ساده سازی

تغییر در فرایندها، روشها، مهارت ها و رفتارها

۲.۲. فعالیتهای مورد نیاز جهت فرایند محوری و انجام

مهندسی مجدد در سازمان

در تعریف فرایند گرایی چنین گفته می شود که روشی است که با محور قرار دادن فرایندهای کسب و کار و حذف فعالیتهای بدون ارزش افزوده، برای سازمان مزیت رقابتی به ارمغان می

آورد. مهندسی مجدد نیز بدنبال فرایند گرایی در سازمان است. برای این که یک سازمان در راه فرایند گرایی گام بردارد و مهندسی مجدد کند، می بایست تمامی تلاش خود را جهت پیاده سازی موارد ذیل بکار گیرد:

۲.۱. تشخیص فرایندها

ابتدا باید فرایندها را شناسایی کرده و برای آنها نام و عنوان برگزید. شناسایی و نامگذاری فرایندها گامی بسیار حساس و بنیادین است. پاره ای از سازمانها خود را گول زده و فعالیتهای وظیفه ای کنونی را فرایند به حساب می آورند. فرایندها از مرزهای سازمانهای موجود گذر می کنند و یک راهنمایی سر انگشتی اینست که اگر برگزیدن فرایندی دست کم سه نفر را خمشگین نکند، نباید آنرا فرایند دانست. در شناسایی فرایندها باید کارهای سازمان را بصورت افقی بررسی کرده و از نگرش بالا به پایین یا عمودی خوداری نمود.

۲.۲. شناساندن اهمیت فرایندها به همه

دست اندرکاران

گام دوم شناساندن فرایندها و اهمیت آنها به همه مدیران، کارکنان و نمایندگان دور و نزدیک می باشد به نحوی که باید فرایندها، نام آنها، ورودیها و خروجیها و ارتباطات آنها برای همه افراد ملموس باشد. روی آوردن به فرایند محوری وظیفه افراد را بی درنگ تغییر نمی دهد، ولی دید آنها را گسترده تر کرده و به کل کار توجه می دهد و روحیه کار تیمی را تقویت می نماید. با این بینش واژه کارگر با دیدگاه محدود و وظیفه گرای آن، جای خود را به فرایندگر، می دهد. فرایندگر کسی است که می داند با کار خود به نتیجه بخش شدن یک فرایند یاری می رساند.

۲.۳. انتخاب معیار ارزیابی

برای اطمینان از کارکرد درست فرایندها، باید بتوان پیشرفت آنها را اندازه گرفت و در آن صورت به معیارهایی نیازمندیم. این معیارها می توانند برحسب ضرورت بر پایه خواسته مشتری یا بر پایه نیازهای خود سازمان مانند هزینه فرایند و بکارگیری درست منابع واقع شوند. معیارهای همگون در کارکرد فرایندی، افراد را به صورت یک تیم منسجم در خواهد آورد.

در سازمانهای فرایند محور، کارکنان مسئول هر دو جنبه کار یعنی انجام کار و نیز خوب انجام یافتن آن هستند و جدایی چشمگیری میان انجام دادن و مدیریت کردن وجود ندارد و به واقع مدیریت بخشی از کار هر فرد است.

۴. ویژگیهای کار در محیط فرایندی

از آنجایی که در فرایند باید هر چه بیشتر از کارهای ارزش نیفزای کاسته شود، کار فرد گسترده تر و پیچیده تر می شود و وظیفه های گوناگونی را در بر می گیرد. شاغل کارهای فرایندی، باید دید گسترده ای از کار داشته و به هدف سازمان، نیازهای مشتری و ساختار فرایند بخوبی آگاه باشد.

همراه با این ویژگیها مسئولیت به نتیجه رسیدن، اختیار تصمیم گیری و استقلال فردی کارکنان نیز بوجود می آید. فرایند محور کردن سازمان را می توان به حرفه ای کردن کارها تعبیر نمود.

از دید کلی، سه واژه ویژگیهای کار حرفه ای را روشن و آشکار می کنند: مشتری، فرایند، و نتیجه. فرد حرفه ای خود را در برابر "مشتری" مسئول می داند و در پی دستیابی به ارزش مورد نیاز اوست. رسالت فرد حرفه ای، حل مشکل مشتری است. بنابراین بایستی سراسر "فرایند کار" را اجرا نماید و به "نتیجه" دلخواه مشتری برسد. در حالی که در روش سنتی بر عکس روند فرایند محوری، توجه کارگر به سه واژه رئیس، فعالیت، و وظیفه است. هدف نهایی کارگر، به دست آوردن خشنودی "رئیس" است زیرا کسب درآمد و آینده او در دست رئیس می باشد. بنابراین کوشش کارگر، "فعالیت" هر چه بیشتر در راه انجام "وظیفه ای" است که رئیس محول کرده است.

۵. ساختار سازمانی پس از مهندسی مجدد

همانگونه که ذکر شد کارهای فرایندی به تشکیل تیمهای مناسب نیازمند است ولی این سؤال مطرح می شود که جای این تیمها در ساختار سنتی کجاست؟ در نظام فرایند محور، کارکنان می بایست دارای اطلاعات و اختیار تصمیم گیری گسترده باشند و این دیدگاه در ساختار سنتی که نیاز به سرپرستی را قانون طبیعت می داند، گناهی نابخشودنی است. بنابراین ساختار سنتی، کارکنانش، روش مدیریتی، فرهنگ سازمانی و روشهای ارزیابی و پاداش دهی آن، توان اجرای فرایندگرایی را نخواهند

۲.۴. بکارگیری مدیریت فرایند گرا

سازمان فرایند محور بایستی همواره در بهسازی فرایندهای خود بکوشد زیرا این رویکرد کاری پیوسته و مداوم است. بنابراین عمده فعالیت مدیریتی این گونه سازمانها اداره و پیشبرد درست فرایندها در بالاترین توان آنها، بهره گیری از فرصتها در بهسازی فرایندها، و پیگیری در کاربرد فرصتها است. فرایند محوری یک طرح موقتی نبوده، بلکه راه و روشی دائمی و فراگیر است.

۳. مفهوم مسئولیت در سازمانهای فرایند

محور

در نظام فرایند محور، کسی نمی تواند به بهانه مسئولیت "رئیس" شانه از زیر بار مسئولیت خود خالی کند. سرپرستی به معنای سنتی آن، ویژه سازمانهای وظیفه گرا می باشد. تنها وظایف ساده و محدود، نیازمند سرپرستی است که نظارت بر انجام کل کار را بهده می گیرد. هیچ سرپرست جداگانه و بیرونی نمی تواند فعالیتهای گسترده یک فرد و یا یک تیم را در راه اجرای یک فرایند نظارت کند. در سازمانهای فرایند محور، دست به دست شدنهای سنتی وجود ندارد که نیازمند به گماشتن سرپرستانی برای پایش و نظارت بر آنها باشد. در اینجا جریان کار پیوسته است و به بخشهای جداگانه تقسیم نمی شود. بنابراین نقشی برای سرپرستان سنتی وجود ندارد و همراه با این دگرگونی، اختیارات سرپرستان و مدیران خط مقدم نیز به کارکنان عملیاتی منتقل می گردد.

مفهومهای مسئولیت و اختیار در نظام فرایند محور، همراه و مکمل یکدیگرند. نظامهای سنتی که کارکنان را تنها به کارکردن و مدیران را به اداره و می داشت، موجب پیدایش رده های فراوان سرپرستی و مدیریت می شد که هیچ کار ارزش افزایی انجام نمی دادند. از سوی دیگر، کارکنان از اختیار و آگاهیهای لازم برای انجام کارهای ارزش افزای خود محروم بودند. چنین سازمانهایی بسیار پرهزینه، هدر دهنده منابع، و آماده برای بروز اشتباهات و برخوردهای کاری هستند. همچنین بسیار خشک و انعطاف ناپذیر می شوند، زیرا اختیارها را از کارکنان واقعی سلب و مانع بکارگیری آفرینندگی و ابتکار عمل آنها می گردند.

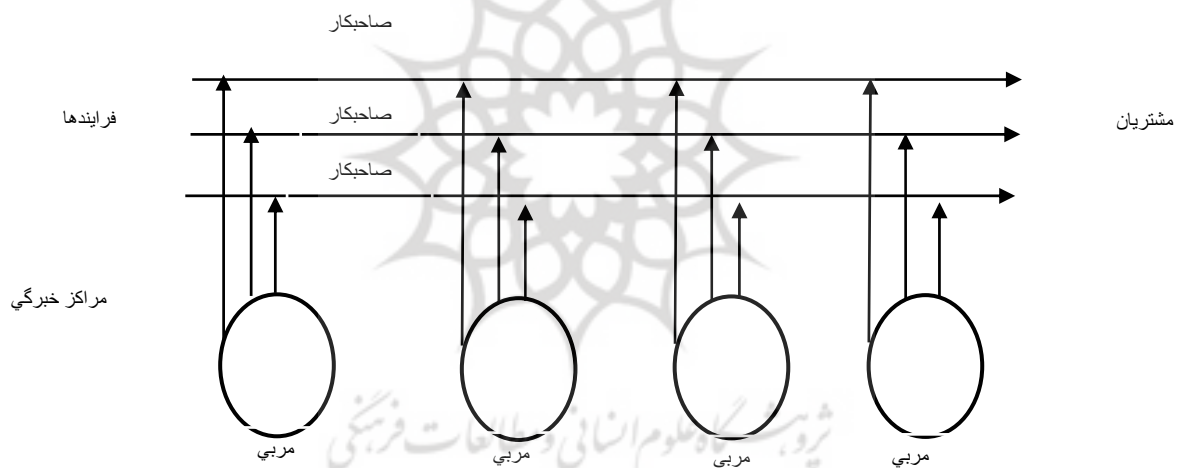
طرحها و نقشه‌های مهندسی را می‌آفرینند و در تیمهای فرایندی به کارهای ابتکاری فراوان می‌پردازند.

در مرکز خبرگی کوشش می‌شود تا مهارت‌ها در بالاترین و بهترین حد ممکن گسترش یافته و تکمیل شوند. یک یا چند مربی در مرکز گماشته می‌شود تا به گسترش مهارت‌های اعضا بپردازند و همواره مطمئن شوند که آخرین دستاوردهای حوزه کار خود را مورد توجه قرار داده‌اند.

مراکز خبرگی اغلب به صورت سازمانهای مجازی با کمترین نمود ظاهری هستند یعنی حتی ممکن است اتاق و یا محلی برای این مراکز در کار نباشد. مجموعه افراد و مکانیزم پیوند آنها با یکدیگر (مثلاً ارتباط الکترونیکی) همان مرکز خبرگی است. با تجسم ساختاری که شرح دادیم، به تیمهای فرایندی مستقلی می‌رسیم که با راهنمایی مدیر یا "صاحبکار" و پشتیبانی مربی به کار سرگرم می‌باشند. شکل (۲) این مطلب را بهتر بیان می‌کند.

داشت مگر این که شاهد تغییراتی در آنها باشیم. ساختار سازمانی یکی از مهم‌ترین قسمتهایی است که در آن شاهد تغییرات اساسی خواهیم بود.

در ساختار جدید به وظایف مدیران و آنچه انجام می‌دهند اشاره شد و اینک باید به گروهها و کسانی که امر آموزش اصلی و پایه‌ای را بعهده دارند بپردازیم. توجه دارید که این گروهها تیم نیستند زیرا تیم گروهی است که صاحبکار فرایند یا مدیر، رهبری می‌کند. می‌توان این بخش را مرکز خبرگی نامید. مراد از مرکز خبرگی دسته‌ای از کارکنان سازمان است که مهارت و حرفه ویژه‌ای دارند. برای روشن شدن مطلب باید به این نکته اشاره داشت که فرایند محوری اداره‌های وظیفه‌ای پیشین را به دو بخش تقسیم کرده است: تیم فرایندی یعنی جایی که کار انجام می‌شود و مرکز خبرگی یعنی جایی که افراد پرورش و مهارت کسب می‌کنند و بازدهش مهندسانی است که خود



شکل ۲- تعامل مربی-صاحبکار در بهبود فرایندها

می‌باشند که افراد در آنها توانمندیهای خود را افزایش می‌دهند و از همان راه پاداش و انگیزه می‌گیرند. بردارهای عمودی چگونگی ارتباط تیمهای فرایندی با مراکز خبرگی را به نمایش می‌گذارند. هنگام پیوستن یک مهندس جدید به سازمان نام او در مرکز خبرگی مهندسی ثبت می‌شود. پس از آماده شدن، به فرایند یا فرایندها مامور می‌شود و به صورت یکی از اعضای تیم در می‌آید. توجه دارید که عضویت فرد در مرکز خبرگی تقریباً دائمی و در تیمها موقتی است. حال سؤال اینجاست که این

بی تردید این شکل هیچ شباهتی به نمودار سازمانی سنتی ندارد و اصلاً یک نمودار سازمانی نیست. جستجوی ارتباطات هرمی مسئولیت، قدرت و اختیار در این تصویر ما را به جایی نمی‌رساند و تنها نشان می‌دهد که منابع چگونه گردهم می‌آیند تا ارزشی مشتری پسند به بار آورند. بنابراین خود کسب و کار را نمایش می‌دهد و نه روش اداره آن را.

بردارهای افقی نشانگر فرایندهای سازمان هستند که ارزش آفرینی را به عهده دارند و دوایر نشان دهنده مراکز خبرگی

نیست بلکه دشمن محض آن است، دلیل وجود دارد که امیدوار به ایجاد تغییر باشیم؟ در مورد تغییر واقعی، یعنی تغییر در سرتاسر مرزهای سازمانی، و تغییری که عملاً در نحوه کار و مدیریت افراد تفاوت به وجود می‌آورد- و در موفقیت کسب و کار نیز ایجاد تفاوت می‌نماید- پاسخ منفی است. اما همواره تغییر احتمالی در بالاترین مقام اجرایی (البته تغییر برای بهبود)، یا یک تغییر ریشه‌ای قابل رویت در بازار، یا فاجعه‌ای واقعی که مدیریت ارشد را وادار به تغییر مقامش کند وجود دارد. گاه گاهی، اعضای هیات مدیره یا سرمایه گذاران طغیان خواهند کرد، لیکن آنوقت، اغلب بسیار دیر است. در شرکتی که طرح‌ریزی دوباره در دستور کار قرار دارد می‌بایست پوشش‌های تند و صریح بکار 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.

۷. اهمیت فرآیند در ارتقاء بهره‌وری

بکارگیری فرآیندها و نظام‌های عملیاتی و اطلاعاتی منسجم و مرتبط در سازمان‌ها که بر پایه بررسی، شناخت و درک نیازهای سازمان طراحی و پیاده می‌شوند، ضامن پایداری، رشد و توسعه و بهره‌وری در سازمان می‌باشند. بهسازی، افزایش بهره‌وری و اصلاح نظام‌ها از جمله مواردی هستند که باید همواره مد نظر باشند.

آنچه مسلم است این است که برای دستیابی به نیازهای دنیای رقابتی امروز، همچون کیفیت برتر، خدمات، انعطاف‌پذیری، هزینه پائین و در نهایت بهره‌وری بالا، می‌بایست به فرآیندها روی آورد. جهانی شدن بازار، رکود اقتصادی، نیازهای جدید مشتری و... از جمله عواملی هستند که لزوم ایجاد تغییر در سازمانها را به آنها دیکته می‌کنند. ولی چگونه این امر با روی آوردن به فرآیندها در سازمان و یا فرآیند محوری محقق می‌گردد؟ این پرسشی است که حال به پاسخ آن از طریق بر شمردن مزایای فرآیند محوری و اهمیت فرآیند در ارتقاء بهره‌وری می‌پردازیم.

نمودار چه فرقی با نمودار ماتریسی یا پروژه‌ای دارد؟ در نمودار پروژه‌ای ممکن است رؤسا دیدگاهها و برنامه‌های متناقضی داشته باشند ولی در نمودار فرایندی همه به دنبال یک نتیجه‌اند و حصول به نتیجه نهایی و مسئولیت از آن کارکنان حرفه‌ای است و بقیه پشتیبانان (صاحبکار و مربی) در این راه تنها به ایشان کمک می‌کند.

۶. مهندسی مجدد، 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 ماشین گونه در سازمان به وجود می‌آید. چرا که چنین سازمان‌هایی به ویژه برای از بین بردن امکان اشتباه انسانی، خسارت، یا هر چیز دیگر طراحی می‌شوند، و همچنین تمایل به سرکوب تمامی امکان قوه تخیل انسانی، ابتکار، قاطعیت، اختلاف عقیده، مسئولیت فردی، یا کارگروهی واقعی را دارند.

یک متخصص طرح ریزی دوباره می‌گوید، شاید برای یک ناظر خارجی باور کردنی 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 محافظه کاری لجوجانه و ترسناک را تقویت کند. البته یکی موفقیت است. در یک کسب و کاری که به مدت کاملاً طولانی موفق بوده است، مدیریت ارشد همواره می‌تواند این کلیشه قدیمی را ارائه کند، "تا نشکسته 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.

اما به پرسش اصلی بازگردیم: آیا هنگامی که فرهنگ شرکت، که از سوی مدیریت ارشد تقویت می‌شود، مایل به پذیرش تغییر

نمی‌آورند، کاهش می‌دهد. بنابراین وقت کارکنان به انجام کارهای واقعی صرف می‌شود. با رویکرد فرآیندی، کارکنان از شغل خود راضی‌تر خواهند بود. زیرا کارکنانی که با انجام یک فرآیند کامل مشغول می‌شوند، نتیجه کار خود را به چشم دیده و کاری را تکمیل می‌کنند که برای مشتری دارای ارزش و اهمیت است. کارکنان در محیط فرآیندی نه تنها اختیار دارند، بلکه از ایشان خواسته می‌شود تا اندیشه، قضاوت، تصمیم‌گیری و دخالت خود را در انجام بهتر امور بکار برند.

۸. عوامل موفقیت BPR

در این بخش مقاله با بررسی عوامل مختلف و تاثیر گذار، فرآیند اجرای BPR و چگونگی موفقیت آن توضیح داده می‌شود. لازم به ذکر است، عوامل و فاکتورهایی که ذیلاً به آنها اشاره خواهد شد از مقالات و تحقیقات مختلف استخراج شده اند و پس از آن گروه بندی شده و با در نظر گرفتن ابعاد مختلف اجرای پروژه BPR به شرح ذیل طبقه بندی میشوند. این ابعاد عبارتند از:

مدیریت تغییر و فرهنگ سازمانی
شایستگی و حمایت مدیریت
ساختار سازمانی
برنامه ریزی و مدیریت پروژه
زیرساختهای تکنولوژی اطلاعات

۸.۱. فاکتورهای وابسته به سیستمهای مدیریت تغییر

و فرهنگ سازمانی

مدیریت تغییر که ارتباط تنگاتنگی با منابع انسانی و تغییرات اجتماعی و تکنیکهای فرهنگی دارد راه را برای جایگزین کردن فرآیندهای طراحی شده جدید و کاهش مقاومت هموار می‌سازد. (Carr, ۱۹۹۳) این عامل توسط بسیاری از محققان یکی از اصلی ترین فاکتورها در اجرای BPR به شمار می‌رود. (Cooper and Moad, ۱۹۹۳ – Talwar, ۱۹۹۳ – Hammer and Stanton, ۱۹۹۵ – Markus, ۱۹۹۵ – Janson, ۱۹۹۲)

با روی آوردن به فرآیندها در سازمان، بسیاری از شغلها و وظیفه‌های مشخص گذشته در هم ادغام و یکی می‌شوند. بازده فرآیندهای یکپارچه شده و کارکنانی که چندین شغل به آنها محول شده بسیار چشمگیر خواهد بود.

حذف دست بدست شدن کار، موجب پیشگیری از اشتباه، تأخیر و دوباره کاری می‌شود. کاهش اشتباه در چنین سازمانی سبب می‌شود تا نیاز به بازرسی محصولات و رفع نقص آنها نیز کاسته شده و صرفه‌جویی قابل توجهی بعمل آید.

چنین رویکردی، هزینه‌های بالاسری و اداری را نیز تا اندازه زیادی کاهش خواهد داد، زیرا کارکنانی که در این فرآیندها مشغولند، خود را در برابر جلب رضایت و برآوردن نیازهای مشتریان مسئول دانسته و در نتیجه به سرپرستی و نظارت کمتری نیازمندند. از سوی دیگر، سازمان‌ها نیز با دادن اختیارات و دلگرمی، کارکنان را در نوآوری و یافتن راه‌های کوتاهتر انجام کار، تشویق می‌نمایند. بهینه شدن امر کنترل هم از دیگر مزایای فرآیند محوری است، زیرا با افراد کمتری که خود دارای مسئولیت و توجه هستند، سر و کار دارد.

با فرآیند محوری، و به دنبال آن با توجه به رشد کارکنان، آنها دیگر نیاز ندارند تا مانند گذشته برای کسب تکلیف همواره به سوی بالای هرم مدیریت بنگرند. بجای جداساختن تصمیم‌گیری از کار عملی، اکنون تصمیم‌گیری بخشی از کار است. کارکنان آن بخش از کار را که در گذشته فقط به مدیران تعلق داشت، اینک خود انجام می‌دهند. نتیجه چنین عملی، دستیابی به تأخیر کمتر، هزینه بالاسری پائین‌تر، پاسخگویی بهتر و سریعتر به مشتری و توانا تر شدن کارکنان در انجام مسئولیت‌هایشان می‌باشد.

یکی دیگر از مزایای فرآیند محوری در سازمان‌ها، کاستن از موارد حل اختلاف است. با این روش، تماسها و دریافت اسناد گوناگون از قسمت‌های مختلف به کمترین اندازه می‌رسد و در نتیجه امکان ایجاد اختلاف و برخورد کمتر است. با چنین رویکردی اشتباه کاری و نیاز به نشست‌های حل اختلاف که بسیار وقت‌گیر و پرهزینه است، بسیار کم می‌شود.

از آنجا که شغلها در سازمان‌های فرآیند محور با یکدیگر ادغام شده و حول فرآیندها سامان می‌یابند، بیشتر شکل واقعی بخود می‌گیرند. رویکرد فرآیندی نه تنها از ضایعات جلوگیری می‌کند، بلکه کارهای غیرسازنده مانند بازرسی، انتظار، دوباره کاری، رفع نواقص، پیگیری و غیره را که هیچ ارزش افزوده‌ای بوجود

برقرار شود بخصوص هنگامی که پروژه تغییر با بحثهایی مانند
تعدیل نیروی انسانی نیز روبرو باشد. (Davenport, ۱۹۹۳ –
Janson, ۱۹۹۲)

۸.۴. توانمندسازی (Empowerment)

هنگامی که تصمیمات مورد نیاز جهت اجرای پروژه BPR به
سطوح پایینتر اعمال شد، توانمندسازی گروهها و همچنین تک
تک افراد جهت موفقیت تلاشهای BPR، یک عامل بحرانی
است.

(Bashein, ۱۹۹۴ – Thomas, ۱۹۹۴). زیرا این امر موجب
پیدایش فرهنگی میشود که در آن کلیه کارکنان در تمام سطوح،
بیشتر احساس مسئولیت کرده و فرهنگ خود مدیریتی و کار
تیمی ارتقاء می یابد.

(Rohm, ۱۹۹۲ – Mum Ford, ۱۹۹۵) توانمندسازی موجب
میشود که کارکنان این فرصت را پیدا کنند تا خود در فرآیند
طراحی مجدد شرکت کنند. (Bashein, ۱۹۹۴)
با توانمند شدن کارکنان آنان قادرند اهداف را تنظیم کرده،
عملکرد خود را مانیتور نمایند و مشکلات ایجاد شده را حل
نمایند، بنابراین خود از تلاشهای BPR حمایت می کنند.

۸.۵. درگیری کارکنان (Involvement)

در اجرای مهندسی مجدد کلیه کارکنان می بایست بصورت
شفاف، باز و فعالانه درگیر پروژه شده و در تمامی مراحل مورد
مشورت قرار گیرند. (Jackson, ۱۹۹۷ – Dawe, ۱۹۹۶)

این امر شامل کلیه افراد اعم از مدیران خطوط، صاحبان فرآیند،
افراد درگیر سیستمهای اطلاعاتی و کارگران میشود. (Fuery,
Janson, ۱۹۹۲ – Bashein, ۱۹۹۴ – ۱۹۹۳)

جا افتادن فرهنگ آزمایش و خطا نزد کارکنان امری ضروری
است و کلیه کارکنان درگیر پروژه BPR باید بپذیرند که ممکن
است در اجرای پروژه، اشتباهات و خطاهایی اتفاق افتد که امری
اجتناب ناپذیر خواهد بود.

۸.۶. آموزش و تحصیلات

بسیاری از محققان، آموزش و تحصیلات را به عنوان مؤلفه مهمی
در اجرای موفقیت آمیز پروژه BPR به شمار می آورند.

تجدید نظر در سیستمهای پاداش، ارتباطات، غنی سازی شغل،
درگیری منابع انسانی با شغل، آموزش و تحصیلات، فرهنگ
سازی برای تغییر و پذیرش آن از طرف سازمان مهمترین عواملی
هستند که با مدیریت و فرهنگ تغییر ارتباط تنگاتنگی دارند.

۸.۲. تجدید نظر در سیستمهای پاداش و انگیزش

انگیزش پرسنل توسط سیستمهای پاداش نقش بسیار مهمی را
در برنامه های مهندسی مجدد و جایگزینی فرآیندهای جدید در
سازمان بعهدہ دارد. (Tower, ۱۹۹۴ – Ostroff and
Smith, ۱۹۹۲ – Dawe, ۱۹۹۶)

از آنجائیکه BPR شغلهای متفاوتی را بوجود خواهد آورد،
سیستمهای پاداش فعلی مناسب محیط سازمانی جدید نخواهد
بود. (Hammer and Champy, ۱۹۹۳ – Davenport and
Nohria, ۱۹۹۴)

بنابراین در سیستمهای پاداش نیز همچون دیگر بخشهای تحت
تأثیر BPR، می بایست تغییراتی صورت گیرد (Jackson,
۱۹۹۷) و یک سیستم پاداش عادلانه و فراگیر بین تمامی کارکنان
به اجرا درآید.

۸.۳. ارتباطات مؤثر

ارتباطات مؤثر بعنوان یکی از عوامل اصلی و کلیدی جهت
موفقیت تلاشهای مرتبط با BPR به شمار میرود. (Jackson,
Davenport, ۱۹۹۳ – ۱۹۹۷)

ارتباطات در تمامی مراحل پروسه تغییر و در بین تمامی افراد در
کلیه سطوح الزامی می باشد (Davenport, ۱۹۹۳). این امر
حتی شامل حال افرادی که بطور مستقیم درگیر پروژه مهندسی
مجدد نیستند، نیز میشود (Dixon, ۱۹۹۴). برای پیشبرد پروژه
BPR ارتباطات مؤثر بین کلیه طرفهای ذینفع داخل و خارج
سازمان به منظور درک از تغییرات ساختاری و فرهنگی مورد نیاز
امری ضروری است. (Cooper and Markus, ۱۹۹۵ –
Talwar, ۱۹۹۳)

ارتباطات بصورت مستمر و مداوم و دوطرفه بین اشخاصی که
موجبات تغییر را فراهم میسازند و همچنین افرادی که تحت
تأثیر تغییر قرار میگیرند، می بایست برقرار باشد.
(Davenport, ۱۹۹۳ – Jackson, ۱۹۹۷ – Grugle, ۱۹۹۴).

ارتباطات می بایست بصورت شفاف و باز، صادقانه و کاملاً روشن

امری ضروری و بدیهی می باشد. (Dixon, 1994 – Jackson, 1997)

۸.۸. آماده سازی سازمان برای پذیرش تغییر

آماده نمودن سازمان برای این که به تغییرات وابسته به BPR پاسخ مثبت بدهد فاکتوری بسیار کلیدی و مهم می باشد (Barrette, 1994 – Bruss and Ross, 1993)

هنگامیکه ذهن افراد سازمان برای تغییر آماده شد، آنان در شرایط عدم قطعیت نیز منعطف و متمرکز باقی می مانند (Jackson, 1997). متعادل سازی سازمان جهت پذیرش تغییر نیاز به تعاملهای بین اشخاص و بین گروهها در کلیه سطوح را دارا می باشد. (Hall, 1993 – Jackson, 1994).

۹.۸. عوامل مرتبط با شایستگی مدیریت

مهمترین عاملی که در موفقیت اجرای BPR تأثیر بسزائی دارد، حمایت و تعهد مدیریت ارشد و مدیریت مؤثر ریسک می باشد. (Bashein, 1994) فاکتورهای ذیل را میتوان برای موضوع فوق برشمرد:

– رهبری توانمند و متعهد

توانایی و تعهد مدیریت ارشد فاکتور مهمی در موفقیت مهندسی مجدد بشمار

(Hammer and Stanton, 1995 – Bashein, 1994)

رهبری می بایست مؤثر، قوی، آشکار و خلاق در درک و فهم به منظور ترسیم آینده باشد. اختیار و دانش کافی و توانایی برقراری ارتباط با تمام قسمتها در فرآیند تغییر به منظور تعامل با مقاومت سازمانی در حین اجرای پروژه، امری بدیهی جهت رهبری BPR می باشد. (Hammer and Champy, 1993 – Stanton, 1993)

– قهرمان اجرایی BPR

موانع سیاسی، اقتصادی، ریسکهای سازمانی و ... تماماً با تغییرات وابسته به BPR مرتبط می باشند و قهرمان اجرایی پروژه نقش مؤثری را جهت مرتفع ساختن موانع و افزایش شانس اجرای موفقیت آمیز پروژه BPR اجرا می کند. (Dixon, 1994 – Worsley, 1994)

(Towers, 1994 – Zairi, 1995 – Bashein, 1994 – Daw, 1996)

سازمانهایی که مهندسی مجدد را در دستور کار خود قرار میدهند باید بودجه آموزشی خود را بین ۳۰ تا ۵۰ درصد افزایش دهند (Towers, 1994).

مفاهیم وابسته به BPR و مهارتهای لازم، تکنیکهای مورد نیاز، مهارتهای IT، تکنیکهای آنالیز فرآیند و مهارتهای اجرای TQM همگی از ابعاد مهم جهت آموزشهای مورد نیاز برای BPR می باشند. (Dixon, 1994 – Worsley, 1994)

همچنین لازم است که تحصیلات مورد نیاز در زمینه IT برای کارکنان فراهم شده تا از پتانسیل IT برای سازماندهی مجدد کسب و کار استفاده نمود. (Bruss and Roos, 1993)

مدیران کسب و کار، مدیران خط مقدم، مدیران سیستمهای اطلاعاتی و دیگر پرسنل خط مقدم از

جمله افرادی هستند که از منابع نهفته در تحصیلات بهره برده و از آن در جهت پیشبرد کسب و کار استفاده خواهند نمود. (Towers, 1994)

۷.۸. ایجاد فرهنگ مؤثر برای تغییرات سازمانی

فرهنگ سازمانی یک عامل تعیین کننده در اجرای BPR به شمار

میرود. (Hammer and Champy, 1993 – Davenport, 1993)

فرهنگ سازمانی با تحت تأثیر قرار دادن قابلیت سازمان، آنرا برای تطبیق یا تغییر آماده میسازد. فرهنگ سازمانی موجود با در بر داشتن ارزشها و هنجارهایی خاص، شاید مناسب سازمان جدید تحت مهندسی مجدد نباشد. بنابراین سازمان می بایست با درک ارزشهای جدید فرآیندهای مدیریتی نوین و ارتباطات مؤثر، زمینه را برای حضور فرآیندهای طراحی شده جدید فراهم سازد. (Bruss and Ross, 1993). فرهنگ جدید می بایست پشتیبان واقعی تغییر و تحول در سازمان باشد.

در یک سازمان مهندسی مجدد شده، افراد هدفهای مشترکی داشته و بنابراین می بایست بدون رقابت مخرب، با یکدیگر در تحقق اهداف تشریک مساعی داشته باشند. BPR از کار تیمی و یکپارچه سازی افراد، همکاری، هماهنگی و توانمندسازی کارکنان استقبال می نماید. اعتماد و صداقت بین افراد تیم نیز

بدنبال اجرای پروژه BPR در سازمان، تغییرات در شغلها و مسئولیتها الزامی خواهد بود تا پروژه مذکور با موفقیت در سازمان اجرا شود. (Talwar, ۱۹۹۳)

۸. ۱۱. عوامل مرتبط با مدیریت و برنامه ریزی

پروژه BPR

اجرای موفقیت آمیز BPR به شدت بستگی به مدیریت و برنامه ریزی مؤثر پروژه دارد. عوامل مرتبط با این مطلب عبارتند از: همراستایی استراتژیهای مرتبط با BPR و استراتژیهای سازمان. (Hammer, ۱۹۹۰ – Carr, ۱۹۹۳ – Grover, ۱۹۹۳)

اندازه گیری اهداف و عملکرد. (Hammer and Champy, ۱۹۹۳ – Hall, ۱۹۹۳ – Guha, ۱۹۹۳)

منابع کافی (Boyle, ۱۹۹۵ – Bashein, ۱۹۹۴)

استفاده مؤثر از مشاوران (Davenport, ۱۹۹۳ – Towers, ۱۹۹۴ – Boyle, ۱۹۹۵)

طراحی مجدد فرآیند بصورت مؤثر (Moad, ۱۹۹۳ – Towers, ۱۹۹۴ – Boyle, ۱۹۹۵)

۸. ۱۲. عوامل مرتبط با زیرساختهای تکنولوژی

اطلاعات

برای تضمین موفقیت پروژه BPR، ارتباط تنگاتنگ با سیستمهای اطلاعاتی می بایست برقرار باشد. همراستایی بین استراتژی BPR و زیرساختهای IT با تشخیص نیازهای اطلاعاتی و درگیری مؤثر

مدیریت با طراحی سیستمهای مورد نیاز برقرار میشود. (Reich and Benbasat, ۱۹۹۶)

عوامل مرتبط با زیرساختهای IT عبارتند از:

پایه ریزی مؤثر زیرساختهای تکنولوژی اطلاعات (Moad, ۱۹۹۳)

سرمايه گذاري كافي روي منابع مورد نیاز (Earl, ۱۹۹۶)

اندازه گیری اثر بخشی IT روی پروژه BPR (Earl, ۱۹۹۷ – Fiedler, ۱۹۹۷)

بکارگیری مؤثر ابزارهای نرم افزاری (Klein, ۱۹۹۷ – Davenport, ۱۹۹۳)

قهرمان پروژه باید بتواند ضرورتهای تغییر را در نزد مدیریت ارشد به اثبات رسانده و بصورت مستمر تغییرات را در سراسر سازمان جاری نماید. (Hagel, ۱۹۹۳ – Bashein, ۱۹۹۴)

- مدیریت ریسک

با توجه به تغییرات رادیکالی که به هنگام اجرای پروژه BPR در سازمان بوقوع می پیوندد

پیش بینی و برنامه ریزی ریسک نقش بسیار مهمی را در مهندسی مجدد بعهد خواهد داشت. (Towers, ۱۹۹۴ – Clemons, ۱۹۹۵)

۸. ۱۰. عوامل مرتبط با ساختار سازمانی

از آنجائیکه BPR فرآیندهای جدیدی تولید میکند که در مقایسه با توابع فعلی سازمان، شغلها و مسئولیتهای جدیدی بوجود می آید، می بایست در ساختار سازمانی نیز تغییراتی صورت بگیرد تا مشخص شود تیمها چگونه کار کنند، منابع انسانی چگونه در سازمان بکار گرفته شوند و شغلها و مسئولیتهای جدید چگونه تعریف شوند. (Davenport and Short, ۱۹۹۰) از جمله فاکتورهای موضوع فوق عبارتند از:

- ادغام شغلها

در اجرای پروژه BPR، بسیاری از شغلها در هم ادغام و یکپارچه میشوند. افراد از ساختارهای

وظیفه ای موجود بیرون آمده و هریک مجموعه ای از کارها از قبیل بازرسی و کیفیت محصول را نیز انجام می دهند. بنابراین حرکت بسوی یکپارچه سازی منابع انسانی از ضروریات تغییرات سازمانی می باشد. (Morris and Brandon, ۱۹۹۱)

- تیمهای مؤثر BPR

تیمهای بین وظیفه ای و فرامرزی یکی از مهمترین مؤلفه ها در اجرای موفقیت آمیز BPR به شمار میروند. (Barrett, ۱۹۹۴ – Towers, ۱۹۹۴) اعضای تیم می بایست در زمینه های تکنیکی صاحب تجربه و مهارت باشند و شامل اعضای از داخل و حتی خارج سازمان باشند. (Hammer and Champy, ۱۹۹۳)

در تشکیل تیم عواملی چون خلاقیت، توانمندسازی تیم، بحثهای انگیزشی، رهبری مؤثر تیم، آموزشهای لازم، سازماندهی صحیح تیم و اندازه تیم می بایست در نظر گرفته شوند.

(Rastogi, ۱۹۹۴ – Barrett, ۱۹۹۴ – Carr, ۱۹۹۳)

- تعریف مناسب شغل و تخصیص مسئولیت

نتیجه گیری

پایان کار نمودار سازمانی و بدورد گفتن بدان توسط مهندسی مجدد به معنای وارد شدن به بهشت موعود نیست. سازمانهای فرایند محور به رغم امتیازهای فراوان آنها همچون پویایی، انعطاف پذیری، و مشتری گرایی، چالشهای تازه‌ای را در برابر ما قرار می‌دهند. نبود شکلی ثابت، نبود خطوط فرماندهی مستقیم و آشکار، و روشن نبودن مسئولیتهای فردی و جمعی، به کارگیری سازمانهای نوین را بس دشوار می‌کند. اولویتها و راههای رسیدن بدانها برای افراد متفاوت است. حتی کسانی که هدف مشترکی دارند، راه دستیابی بدان را یکسان نمی‌دانند و در تیمهای کاری امکان برخورد عقاید بسیار است. صاحبکاران فرایندها نیز برای دسترسی به منابع ارزشمند و افراد خیره، ممکنست با هم برخورد منافع پیدا کنند.

میان صاحبکاران فرایندها و مربیان نیز ممکن است بر سر برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای افراد، برخورد ایجاد شود. صاحبکاران برای پیروزی فرایندهای خود حاضر نیستند پاره‌ای از افراد خیره تیم را از دست بدهند. از سوی دیگر، مربیان با توجه به برنامه‌های دراز مدت شرکت و نیازهای آینده، ممکنست ناچار باشند که افرادی را برای شش ماه و یا بیشتر به دوره‌های آموزشی ویژه بفرستند. در چنین برخورد و اختلافی حق با کیست؟ صاحبکار که در پی منافع کوتاه مدت فرایند خود است و یا مربی که هدف گسترده‌تر و دراز مدت‌تری را در نظر دارد؟

چنین ناهماهنگیها و برخوردهایی در سازمانهای سنتی نیز وجود دارند، ولی سادگی دروغین نمودار سازمانی آنها را پوشانده است. در سازمانهای فرایند محور این برخوردها آشکار می‌شوند، و این به سود همه است. سازمانها روشهای گوناگونی را برای رویارویی با برخوردها بر می‌گزینند که از بحث و گفتگوهای ساده تا پیروی از روش بده و بستان بازار و چانه زنی را در بر می‌گیرد. در مثال بالا، صاحبکاران و مربیان می‌توانند در خصوص منابع و افراد ارزشمند با همدیگر چانه بزنند و به نتیجه برسند. باید در نظر داشت که سازماندهی بر پایه فرایند محوری، ایجاد آرمان شهر صلح و یکدلی نیست، بلکه محیطی است که در آن برخوردهای سالم و سازنده نشانه پویایی، سرزندگی، و تعهد است و در ضمن جهت رقابتی شدن و رقابتی ماندن، روی آوردن به فرایندها امری ضروری است.

برای این که به سمت فرایند محوری برویم و با مهندسی مجدد مدیریت بر مبنای فرایند را در سازمان پیاده‌سازی نمائیم، ابتدا می‌بایست فرایندها را بطور دقیق و کامل مورد شناسایی قرار دهیم. پس از آن می‌بایست اهمیت این فرایندها به همه دست‌اندرکاران تفهیم شود و ارتباطات، نام آنها و ورودیها و خروجیهای آنها برای همه افراد ملموس باشد. برای اطمینان از کارکرد درست فرایندها، می‌بایست پیشرفت آنها توسط معیارهای دقیق اندازه‌گیری شود و در نهایت این که مدیریت فرایندگرا در تمامی سازمان جاری و ساری باشد. مدیریت فرایندگرا تنها مسئولیت انجام وظایف یک اداره نیست بلکه در پی اجرای سراسری فعالیتهای سازنده یک فرایند است که ارزش را برای مشتری در پی خواهد داشت. در سازمانهای فرایند محور، مدیر با مفهوم منفی اداره کردن افراد و زیر سلطه داشتن آنها، کنار گذاشته شده و رهبری صمیمانه جانشین آن شده است. رهبر به افراد دیدگاه، انگیزه و زمینه پیشرفت می‌دهد، از آن سو نیز همه افراد پذیرای مسئولیت می‌باشند.

منابع

- همر، مایکل، فراسوی مهندسی دوباره، ترجمه دکتر عبدالرضا رضائی‌نژاد، انتشار استان تهران ۱۳۷۸
- همر، مایکل و جیمز چمبی، طرح‌ریزی دوباره شرکتها، ترجمه ایرج‌پاد، تهران ۱۳۷۷
- زاهدی، شمس‌السادات، تجزیه و تحلیل و طراحی سیستمها، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، تهران ۱۳۷۸
- اف‌دراکر، پیتر، چالشهای مدیریت در سده بیست و یکم، ترجمه محمد طلوع، انتشارات رسا، تهران ۱۳۷۸
- اعرابی، سیدمحمد، طراحی ساختار سازمانی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران ۱۳۷۶
- همر، مایکل و جیمز چمبی، مهندسی دوباره شرکتها، ترجمه عبدالرضا رضائی‌نژاد، انتشارات موسسه فرهنگی رسا، تهران، ۱۳۷۹
- چمبی، جیمز، طرح‌ریزی دوباره مدیریت، دستور کار رهبری نوین، ترجمه ایرج پاد، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران، ۱۳۷۷

منابع اینترنتی: سایت www.processrenewal.com

Champy, J. (۱۹۹۵), *Reengineering Management ± the Mandate for New Leadership*, Harper Business, London.

Davenport, T. (۱۹۹۳), *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Davenport, T. and Nohria, N. (۱۹۹۴), "Case management and the integration of labor", *Sloan Management Review*, Winter, pp. ۱۱-۲۳.

Davenport, T. and Short, J. (۱۹۹۰), "The new industrial engineering: information technology and business process redesign", *Sloan Management Review*, Vol. ۳۱ No. ۴, pp. ۱۱-۲۷.

Davenport, T. and Stoddard, D. (۱۹۹۴), "Reengineering: business change of mythic proportions?", *MIS Quarterly*, Vol. ۱۸ No. ۲, June, pp. ۱۲۱-۷.

Davidson, W. (۱۹۹۳), "Beyond re-engineering: the three phases of business transformation", *IBM Systems Journal*, Vol. ۳۲ No. ۱, Winter, pp. ۶۵-۷۹.

Dawe, R. (۱۹۹۶), "Systems are people too", *Transportation and Distribution*, Vol. ۳۷ No. ۱, pp. ۸۶-۹۰.

Dixon, J., Arnold, P., Heineke, J., Kim, J. and Mulligan, P. (۱۹۹۴), "Business process reengineering: improving in new strategic directions", *California Management Review*, Summer, pp. ۹۳-۱۰۸.

Earl, M. (۱۹۹۵), "Information systems strategy: why planning techniques are not the answer", *Executive Reports*, Centre for Research in Information Management, London Business School, London.

Fiedler, K., Grover, V. and Teng, J. (Ed.) (۱۹۹۷), "Information systems effectiveness", *ISWORLD NET*, Internet: <http://theweb.badm.sc.edu/grover/isworld/isoehom3.htm>

Alter, A. (۱۹۹۰), "The corporate make-over", *CIO*, Vol. ۴ No. ۳, December, pp. ۳۲-۴۲.

Alter, A. (۱۹۹۴), "Re-engineering tops list again", *Computerworld*, Vol. ۲۸ No. ۵, January ۳۱, p. ۸.

Barrett, J. (۱۹۹۴), "Process visualization: getting the vision right is key", *Information Systems Management*, Spring, pp. ۱۴-۲۳.

Bashein, B., Markus, M. and Riley, P. (۱۹۹۴), "Precondition for BPR success and how to prevent failures", *Information Systems Management*, Spring, pp. ۷-۱۳.

Bhatt, G. (۱۹۹۶), "Enterprise information systems integration and business process improvement initiative: an empirical study", *Management Department at the Southern Illinois University*, Internet: [<http://hsb.baylor.edu/ramsower/acis/papers/bhatt.htm>].

Björn-Andersen, N. and Turner, J. (۱۹۹۴), "Creating the twenty-first century organization: the metamorphosis of action", in Baskerville, R., Smithson, S., Ngwenyama, O. and DeGross, J. (Eds), "Transforming organisations with information technology", Elsevier Science BV, North-Holland, pp. ۳۷۹-۹۴.

Boyle, R. (۱۹۹۵), "Avoiding common pitfalls of reengineering", *Management Accounting*, Vol. ۷۷ No. ۴, pp. ۲۴-۳۸.

Broadbent, M. and Weill, P. (۱۹۹۷), "Management by Maxim: how business and IT managers can create IT infrastructures", *Sloan Management Review*, Spring, pp. ۷۷-۹۲.

Bruss, L. and Roos, H. (۱۹۹۳), "Operations, readiness and culture: don't reengineer without considering them", *Inform*, April, pp. ۵۷-۶۴.

Carr, D. and Johansson (۱۹۹۵), *Best Practices in Reengineering: What Works and What Doesn't in the Reengineering Process*, McGraw-Hill, New York, NY.

- Laud, R. and Theis, P. (۱۹۹۷), "Great expectations: structuring IT organisations that really deliver", *Business Horizons*, July-August, pp. ۲۵-۳۶.
- Moad, J. (۱۹۹۳), "Does reengineering really work", *Datamation*, ۱ August.
- Morris, D. and Brandon, J. (۱۹۹۱), "Reengineering the hospital: making change work for you", *Computers in Healthcare*, Vol. ۱۲ No. ۱۱, pp. ۵۹, ۶۴.
- Randall, A. (۱۹۹۳), "Business process redesign: how to do it", Unpublished.
- Rastogi, P. (۱۹۹۴), "Nature, significance and rationale of business process reengineering", *Productivity*, Vol. ۳۵ No. ۳, October/December, pp. ۴۶۷-۷۶.
- Reich, B. and Benbasat, I. (۱۹۹۶), "Measuring the linkage between business and information technology objectives", *MIS Quarterly*, March, pp. ۵۵-۸۱.
- Teng, J. and Grover, V. (۱۹۹۲), "Factors influencing database planning: an empirical study", *International Journal of Management Science*, Vol. ۲۰ No. ۱, pp. ۵۹-۷۲.
- Teng, J., Grover, V. and Fiedler, K. (۱۹۹۴), "Business process reengineering: charting a strategic path for the information age", *California Management Review*, Spring, pp. ۹-۳۱.
- Towers, S. (۱۹۹۴), *Business Process Re-engineering: a Practical Handbook for Executives*, Stanley Thomas Ltd, Cheltenham.
- Towers, S. (۱۹۹۶), "Re-engineering: middle managers are the key asset", *Management Services*, December, pp. ۱۷-۱۸.
- Goodhue, D., Quillard, J. and Rockart, J. (۱۹۸۸), "Managing the data resource: a contingency perspective", *MIS Quarterly*, Vol. ۱۲ No. ۳, September, pp. ۳۷۳-۹۱.
- Gordon, S. (۱۹۹۴), "Benchmarking the information systems function", *Centre for Information Management Studies at Babson College, MA*. Internet: [<http://www.babson.edu/faculty/gordon/f9۴bench.html>]
- Gould, L. (۱۹۹۳), "Measuring business reengineering is part of its success", *Managing Automation*, May, pp. ۴۵-۷.
- Grover, V., Jeong, S., Kettinger, W. and Teng, J. (۱۹۹۵), "The implementation of business process reengineering", *Journal of Management Information Systems*, Vol. ۱۲ No. ۱, pp. ۱۰۹-۴۴
- Grover, V., Teng, J. and Fiedler, K. (۱۹۹۳), "Information technology enabled business process redesign: an integrated planning framework", *Omega: The International Journal of Management Science*, Vol. ۲۱ No. ۴, pp. ۴۳۳-۴۷.
- Guha, S., Kettinger, W. and Teng, T. (۱۹۹۳), "Business process reengineering: building a comprehensive methodology", *Information Systems Management*, Summer, pp. ۱۳-۲۲.
- Harrison, D. and Pratt, M. (۱۹۹۳), "A methodology for reengineering businesses", *Planning Review*, March/April, pp. ۶-۱۱.
- Harvey, D. (۱۹۹۵), "Reengineering: the critical success factors", *Management Today/Business Intelligence*, London.
- Has Re-engineering had its ۱۵ Minutes of Fame? (۱۹۹۵), *Management Today*, February.
- Klein, M. (۱۹۹۴), "Reengineering methodologies and tools: a prescription for enhancing success", *Information Systems Management*, Spring, pp. ۳۰-۵.