



واژه کلیدی: بنیادین

به هنگام اجرای مهندسی مجدد دست اندرکاران بایستی پرسش‌های بسیار ابتدایی مانند این که، «ما چرا این کارها را انجام می‌دهیم؟» و «یا چرا کارهایمان را این گونه انجام می‌دهیم؟» در خصوص شرکت‌هایشان مطرح نمایند. مهندسی مجدد با طرح فرض و گمان‌ها و پیش‌داده‌ها آغاز می‌شود، شرکت‌هایی که به مهندسی مجدد روی آورده‌اند، باید در برابر فرض‌هایی که هم‌اکنون فرآیندهای کار را در میان گرفته‌اند به سختی جبهه‌گیری کنند. این پرسش که «چگونه می‌توانیم کار کنترل اعتبار مشتریان را موثرتر انجام دهیم؟» بر این فرض استوار است که اعتبار مشتریان باید کنترل شود. در مهندسی مجدد سازمان‌ها، نخست تشخیص داده می‌شود که یک شرکت «چه کاری باید انجام دهد و چگونه باید انجام شود».

واژه کلیدی: شگفت‌انگیز

مهندسی مجدد سخن از افزایش حاشیه سود و یا بهبود نسبی ندارد، هدف دستیابی به جهش شگفت‌انگیز و چشم‌گیر است.

چنانچه شرکتی ۱۰٪ از برنامه عقب باشد، هزینه ۱۰٪ بالا رود، کیفیت ۱۰٪ پایین آید و یا بخش خدمات مشتریان به ۱۰٪ بهبود نیازمند باشد، این شرکت نیاز به مهندسی دوباره ندارد، تجربه نشان داده شرکت‌هایی دست به اقدامات مهندسی مجدد می‌زنند که:

۱- آنها که در مشکلات ژرف و جدی غوطه‌ورند و چاره‌ای دیگر وجود ندارد، چنانچه هزینه‌های یک شرکت به مراتب از رقیبان و یا مقدار مجاز و معمول در رشته کار آن بیشتر باشد، اگر کار واحد مشتریان در شرکتی آنقدر ضعیف و پایین باشد که سر و صدای مشتریان به آشکار درآید، چنانچه درصد فرآورده‌های ناقص خط تولید یک شرکت در سنجش با رقیبان دو - سه و یا پنج برابر باشد، چنین شرکت‌هایی نیازمند به بازسازی ریشه‌ای و چشم‌گیر هستند و تنها راه درمان آنها مهندسی مجدد است. شرکت

مهندسی مجدد

حسن عاشوری

مهندسی مجدد بصورت ساده عبارتست از بازاندیشی بنیادین و طراحی نو و ریشه‌ای فرآیندها، برای دستیابی به بهبود و پیشرفتی شگفت‌انگیز در معیارهای حساس امروزی همچون، قیمت، کیفیت، خدمات و سرعت



شگرف در عملکرد به کار رود. رشد فن آوری اطلاعات نیز به عنوان یکی دیگر از عوامل انتخاب مهندسی مجدد سازمانها به حساب می آید.

شرایط متغیر و غیرقابل 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 هستند. به طور خلاصه عامل خارجی انتخاب مهندسی مجدد عبارتند از:

افزایش سطح رقابت در بازارهای جهانی

تغییرات نیاز مشتریان

افزایش سطح انتظارات مشتریان

پیشرفت های حاصل شده در فن آوری اطلاعات

محیط متغیر و نامطمئن امروزی

ب) عوامل داخلی:

تغییر در استراتژی های سازمان می تواند به عنوان عاملی جهت تحریک سازمانها در انتخاب مهندسی مجدد برای ادامه میسر باشد. تغییرات در ساختار سازمانی نیز ممکن است ضرورت ایجاد تغییرات در فرآیندها را ملموس تر سازد. یک مثال دیگر از عوامل داخلی می تواند ضرورت ساده سازی امور به شمار رود.

به طور خلاصه عوامل داخلی مهندسی مجدد عبارتند از:

تغییر در استراتژی های سازمان

تغییر در ساختار سازمانی

ضرورت ساده سازی

تغییر در فرآیندها، روش ها، مهارت ها و رفتارها^(۱)

مهندسی مجدد (بازسازی فرآیند):

بازسازی فرآیند یکی از رویه های مدیریتی است که مورد توجه بیشتر شرکت ها قرار گرفته است و آن نوعی ابتکار عمل است که مسئولان تمام واحدها و دوائر سازمانی گرد هم می آیند و به صورت همزمان در ساختار، فرهنگ و تکنولوژی اطلاعات تغییرات اساسی می دهند تا در زمینه هایی چون ارائه خدمت به مشتریان، بهبود کیفیت، کاهش هزینه و سرعت بخشیدن به امور اطلاعات لازم را داده و نتیجه عملکرد سازمان بهبود یابد. شرکت هایی مانند، یونیون کارباید، دوپانت، پپسی کولا و پاسیفیک بل از جمله شرکت هایی هستند که فرآیندها را بازسازی کردند. شرکت یونیون کارباید پس از بازسازی فرآیند ظرف سه سال هزینه های ثابت را به مبلغ ۴۰۰ میلیون دلار کاهش داد. شرکت هوست سالانز ظرف دو سال ۷۰ میلیون دلار در هزینه ها صرفه جویی کرد. تعدادی از شرکت ها تنها بخشی از فرآیندهای خود را بازسازی کردند. برای مثال، نظرخواهی ۱۹۹۴ (که به وسیله پرایس واتر هارس انجام شد) نشان داد که از ۵۰۰ شرکت منتخب مجله فورچون، ۷۸ درصد و شرکت های بریتانیایی ۶۸ درصد اقدام به

خودروسازی فورد در دهه ۱۹۸۰ میلادی نمونه گویایی از این نوع می باشد.

۲- دومین گروه، شرکت هایی هستند که هنوز با مشکلات بزرگ دست به گریبان نشده اند، ولی مدیریت آینده نگر شرکت، خطر را از دور احساس می کند.

فرا رسیدن رقیبان تازه نفس، دگرگونی در رفتار و یا نیازهای گوناگون مشتریان، دگرگونی در قوانین و مقررات و یا محیط اقتصادی و مانند اینها، می توانند پایه های پیشرفت شرکت را به لرزه در آورند، مدیریت هوشمند شرکت پیش از سرنگون شدن در چاه به فکر چاره افتاده و به مهندسی مجدد سازمان روی می آورند.

۳- گروه سوم از شرکت هایی که به مهندسی مجدد سازمان خود می پردازند آنهایی هستند که در وضعیت بسیار عالی قرار دارند. در حال و افق آیند آنها مشکلات به چشم نمی خورد، ولی مدیریت این گونه شرکت ها از بلند همتی و پشتکار بسیار بالایی برخوردار است. شرکت وال مارت از این گونه است شرکت هایی که در این دسته قرار می گیرند مهندسی مجدد را فرصتی یافته اند تا با کمک آن فاصله خود را از رقیبان باز هم بیشتر کنند.

واژه کلیدی: ریشه ای

در تعریف رادیکال^۲ به معنی ریشه ای می باشد. بنابراین طراحی ریشه ای یعنی کاری را از بن و دوباره طراحی کردن ایجاد دگرگونی ها سطحی و سازگار با ساختار موجود کافی نیست، می بایستی کهنه ها را دور ریخت و طراحی نو و کاملاً جدا از ساختار و روش های جاری ابداع نمود. مهندسی مجدد بر پا کردن شرکتی جدید و نو را در نظر دارد، نه بهسازی، اصلاح و بهبود موجود.

واژه کلیدی: فرآیند

هر چند این واژه مهمترین نقش را در تعریف دارد اما به همان نسبت برای بیشتر مدیران بزرگترین دردسرها را به همراه می آورد. بیشتر دست اندرکاران دنیای کسب و کار تاکنون فرآیندگرا^۳ - oriented Process نبوده اند. توجه آنها به وظیفه ها، شغل ها، افراد و ساختارها معطوف است و به فرآیندها عنایتی ندارند. از نظر مایکل همر^۴ فرآیند کار، مجموعه گام هایی است که یک یا چند درونداد را بکار گرفته پروندادی^۵ می آفریند که برای مشتریان سودمند و خواستنی است.^(۱)

عوامل مؤثر در روی آوردن سازمانها به مهندسی مجدد

الف) عوامل خارجی:

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 کند. بنابراین، افزایش دانش و هم چنین هماهنگی بین فرآیندهای سازمان از بزرگترین چالش های سازمانهای امروزی به شمار می رود. مهندسی مجدد می تواند به عنوان ابزاری جهت بهبود



خود به امور نگاه کنند و نه از زاویه ارائه خدمت به مشتری، کیفیت محصول یا عملکرد کل شرکت. منطق مزبور این است که همه سازمان‌ها، با گذشت زمان دیوان سالار می‌شوند چون کارهای عادی و روزانه دارای پایه‌ای مستحکم شوند، محدوده مشخص و قابل دفاع می‌شود و سیاست بازی‌ها بر عملکردها تفوق می‌جوید. در مهندسی مجدد یا بازسازی فرآیند یک شرکت برای درهم شکستن موانعی که به صورت واحدهای وظیفه‌ای بوجود آمده‌اند از فن آوری اطلاعات استفاده می‌کند و بر مبنای فرآیند کارها محصولات یا دستاوردها (ونه برحسب اقلام ورودی و وظیفه) یک سیستم کاری بوجود می‌آید. تمرکززدایی، وابستگی دو طرفه یا متقابل و مشارکت در اطلاعات سنگ بنای مهندسی مجدد یا بازسازی فرآیند را تشکیل می‌دهند.

باید گفت مهندسی مجدد به کارکنان این فرصت را می‌دهد تا به شیوه‌ای آشکار اثرات کار خود را بر محصول یا خدمات نهایی که بوسیله شرکت ارائه می‌شود مشاهده کنند.^(۴)

مهندسی مجدد و مدیریت مقاومت در برابر تغییر

همانطور که تغییر اجتناب ناپذیر است، وجود مقاومت در برابر آن نیز حتمی است. شاید تعجب آور باشد که سازمان‌ها هم باعث ایجاد تغییر و هم باعث ایجاد مقاومت در برابر تغییر می‌شوند. سازمان‌ها به عنوان عامل تغییر از مشتریان و مراجعان می‌خواهند که روش خرید فعلی خود را تغییر داده و از کالا و خدمات شرکت استفاده کنند همچنین از آنها می‌خواهند که با افزایش رفتار خود را نیز تغییر دهند. همزمان با آن، سازمان در برابر تغییر مقاومت می‌کند، بطوریکه ساختار و سیستم‌های کنترل مانع ایجاد عدم اطمینان‌های محیطی در تولید کالا و خدمت می‌شوند.

از آنجاییکه سازمان بطور دائم در معرض ضربه‌های ناشی از فشار برای ایجاد تغییر قرار دارد، از این رو باید به منظور جلوگیری از انعکاس عدم ثابت محیط به داخل سازمان بعضی عوامل حفظ ثبات را در اختیار داشته باشد. از طرفی سازمان باید برای ایجاد تغییر در داخل خود، در برابر تغییرات محیطی واکنش نشان دهد، تا بتواند حضور و ارتباط خود را در بازار تداوم بخشد. شاید چنین تصور شود که تمامی مقاومت‌ها در برابر تغییر باید در هم شکسته شوند، حال آنکه چنین تصویری درست نیست.

بنابراین حذف کامل مقاومت در برابر تغییر در داخل سازمان‌ها نیز ضرورتی ندارد، بلکه می‌توان از این مقاومت در جهت منافع سازمان بهره‌گیری نمود. اگر بپذیریم که ممکن است ایجاد یک تغییر پیشنهادی به نفع سازمان نباشد، آنگاه مقاومت در برابر تغییر می‌تواند سازمان را بر آن دارد که موضوع را دوباره مورد بازرسی و بررسی قرار دهد. به عنوان مثال، ممکن است شرکتی در اندیشه ورود به صنعتی کاملاً متفاوت با رشته اصلی خود باشد. وجود مقاومت در برابر چنین تغییری ممکن است شرکت مزبور را ناگزیر

بازسازی فرآیند نموده‌اند. شرکت‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که در دنیای نوین (پست مدرن) شیوه‌ها و روش‌های قدیمی کارساز نیست.

بازسازی فرآیند یا مهندسی مجدد یکی از روش‌هایی است که شرکت‌ها در برابر چالش‌های کنونی به کار می‌برند. اصولاً مهندسی مجدد به معنی آغاز مجدد کارهاست که در این راه باید شیوه‌های قدیمی یا کنونی را کنار گذاشت و سپس در این باره اندیشید که چگونه می‌توان کارها را به بهترین شکل ممکن انجام داد.^(۳)

تفاوت تجدید ساختار و مهندسی مجدد

۱- تجدید ساختار

هنگامی که شرکت‌ها در می‌یابند، با توجه به نسبت‌های متعلق به شرکت‌های رقیب (از طریق مقایسه نسبت‌های خود با نسبت‌های بهترین شرکت‌ها در یک صنعت) در وضع مناسبی قرار ندارند اقدام به تجدید ساختار می‌نمایند. مقصود از مقایسه با بهترین‌ها (Banchmarking) این است که شرکت خود را با بهترین شرکت‌هایی که در صنعت مربوطه فعالیت می‌کنند بر مبنای شاخص‌های عملکردی مقایسه می‌نمایند.

برای ارائه دلیل به منظور تجدید ساختار (تعیین تعداد نیرو با توجه به حجم فروش یا تعداد کارکنان در مقایسه با کارکنان تولید و یا ارائه اعداد و ارقامی مربوط به حیطه نظارت) برخی از نسبت‌های خاص (مقایسه نسبت‌های شرکت با بهترین نسبت‌های موجود در صنعت) را محاسبه می‌نمایند.

هدف یا منفعت اصلی حاصل از تجدید ساختار این است که هزینه‌ها کاهش یابند برای برخی از سازمان‌هایی که به شدت دیوان سالار هستند شرکت با تجدید ساختار می‌تواند از دست رقابت جهانی جان سالم به در برد و به حیات خود ادامه دهد. ولی نقطه ضعف تجدید ساختار این است که از میزان تعهد، خلاقیت و نوآوری کارکنان می‌کاهد و شرکت‌ها از طریق منتظر خدمت کردن جوی نامطمئن و تشنج بر سازمان حاکم می‌کند.

مدیران امروزه باید بر کسانی که در نقاط مختلف پراکنده‌اند مدیریت نمایند، وظایف گوناگون مدیریت را انجام دهند و حتی زمانی که در تدوین و ارائه برنامه‌ها هیچ نقشی ندارند یا حتی با روش پیشنهادی مخالف هستند به عنوان عامل تغییر شناخته شوند.

۲- مهندسی مجدد:

معمولاً شرکت‌هایی که دست به مهندس مجدد می‌زنند بدین گونه استدلال می‌کنند:

از گذشته دور بسیاری از شرکت‌ها ساختار خود را مبتنی بر وظیفه طراحی کرده‌اند که ساختاری عمودی است در طول زمان این ساختار باعث شده است که مدیران و کارکنان دارای شیوه‌ای خاص از اندیشه شوند و تنها از دیدگاه وظیفه یا تخصص خاص



پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی



پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی



پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی