

## بررسی چالش‌های پیاده‌سازی BPR (مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار) در سازمان‌های دولتی ایران

محسن خون سیاوش<sup>۱</sup>، مهتاب محمدی<sup>۲\*</sup>

<sup>۱</sup> دانشکده مدیریت و حسابداری - دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین

<sup>۲</sup> دانشکده مدیریت و حسابداری - دانشگاه آزاد اسلامی قزوین

تاریخ دریافت: اردیبهشت ۱۳۸۸. تاریخ داوری: اردیبهشت ۱۳۸۸. تاریخ پذیرش: خرداد ۱۳۸۸

### چکیده

BPR روشی است برای بهبود کامل در عملکرد با استفاده از منابع، به گونه‌ای که حداکثر ارزش افزوده در فعالیت‌های سازمان به دست آید شود. در مهندسی مجدد، فعالیت‌های هزینه‌بر در سطح فرآیندها و یا کل سازمان، به حداقل می‌رسد. مزایای استفاده از BPR در بخش خصوصی کاملاً شناخته شده است، اما تحقیقات کمی در زمینه استفاده از آن در بخش دولتی و اینکه چه طور می‌توان آن را در ادارات دولتی پیاده کرد، صورت گرفته است. هدف این کار پژوهشی، بررسی تأثیرات و ویژگی‌های سازمان‌های دولتی و میزان اثرگذاری آن بر موفقیت اجرای BPR و همچنین رفع چالش‌های پیش‌بینی شده (چالش‌های انسانی و تکنیکی) در روند پیاده‌سازی BPR در سازمان‌های دولتی می‌باشد. در این تحقیق می‌خواهیم ثابت کنیم که آیا توجه به شرایط و ویژگی‌های خاص سازمان‌های دولتی بر اجرای موفقیت‌آمیز BPR در این سازمان‌ها تأثیرگذار است یا خیر. و همچنین پیش‌بینی ما بر این اساس است که در خلال اجرای BPR مسائلی ایجاد می‌شوند که ما این مسائل را به دو دسته انسانی و تکنیکی تقسیم کردیم و برای حل این چالش‌ها دو راه حل پیشنهاد می‌کنیم: برای حل چالش‌های انسانی باید عوامل تأثیرگذار بر نیروی انسانی را در رابطه با BPR مورد توجه قرار دهیم و برای حل چالش‌های تکنیکی باید از بهترین اقدامات استفاده نمود تا این مشکلات را بتوانیم از پیش روی برداریم.

**کلمات کلیدی:** مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار (BPR)، ویژگی‌های سازمان‌های دولتی، چالش‌های انسانی و تکنیکی در روند پیاده‌سازی BPR، بهترین اقدامات

### ۱- مقدمه

عملکرد سازمان است. مزایای استفاده از BPR<sup>۱</sup> در بخش خصوصی کاملاً شناخته شده است، اما تحقیقات کمی در زمینه استفاده از آن در بخش دولتی و چگونگی پیاده‌سازی آن در ادارات دولتی، صورت گرفته است. اینکه چگونه سازمان‌های دولتی می‌توانند خود را با BPR هماهنگ کرده و این سازمان‌ها چه متدولوژی‌هایی برای استفاده از BPR را باید مورد توجه قرار دهند، به عنوان فاکتورهای اصلی برای موفقیت در بهره‌گیری از BPR باید مورد توجه قرار گیرد.

هدف اصلی این پژوهش عبارت است از بررسی تأثیر ویژگی‌های خاص سازمان‌های دولتی مانند محدودیت‌های قانونی و رسمی، وابستگی به بودجه، نظارت عمومی و... بر روی موفقیت اجرای BPR. هم چنین با توجه به مطالعات انجام شده توسط دیگر محققین پیش‌بینی می‌شود که با توجه به ویژگی‌های سازمان‌های دولتی، در مسیر پیاده‌سازی BPR

“مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار” رویکرد نوینی است که از دریاچه کاملاً جدیدی به سازمان‌ها می‌نگرد. از اواخر دهه ۹۰ سازمان‌های مختلفی در کشورهای پیشرفته صنعتی با یاری جستن از رویکرد مزبور، موفق به دگرگونی در سازمان خود شده‌اند و هم اکنون نیز برای دستیابی به دگرگونی مداوم تلاش می‌کنند. سازمان‌ها برای حفظ بقا و حضور خود در صحنه رقابت ناگزیر به دگرگونی و استفاده از تازه‌ترین دستاوردهای تکنولوژی برای دستیابی به بالاترین سطح بهبود توانایی‌های خود و کارکنان خود هستند. سازمان‌هایی که برنامه مهندسی مجدد را بتوانند با موفقیت به انجام رسانند، ضمن دستیابی به نتایج بنیادی در کوتاه مدت، از چنان انعطافی برخوردار می‌شوند که قادر به دگرگونی مداوم نیز خواهند شد. از جمله دستاوردهای این رویکرد ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان، کاهش هزینه‌ها، سرعت بخشیدن به امور و در نهایت بهبود

1-Business Process Reengineering

\*corresponding author e-mail: mmo5994@yahoo.com

به عنوان اثر گذارترین رکن هستیم. معمولاً افراد در برابر تغییر مقاومت می‌کنند و این عدم همکاری باعث عدم موفقیت اجرای BPR می‌گردد. در نتیجه برای فائق آمدن بر چالش‌های انسانی نیازمند به توجه به عوامل تأثیرگذار بر نیروی انسانی در رابطه با BPR هستیم.

فرضیه سوم: الزامات حاصل از انتخاب بهترین اقدامات (best practices)، باعث موفقیت پیاده‌سازی BPR در سازمان‌های دولتی، می‌شود.

مهندسی دوباره، بازاندیشی در سازمان کار است. بنابراین در هر سازمانی که کاری انجام می‌دهد، قابل پیاده شدن است. البته مهندسی دوباره سازمان‌های دولتی مشکلات ویژه خود را نیز داراست. [۳] محققان مشکلات پیاده‌سازی BPR در سازمان‌های دولتی را به دو چالش انسانی و تکنیکی تقسیم می‌کنند (از جمله:

Raijers&Mansar2005, Davidson1997, McAdam1999 & Mitchell1998, Mc Adam & Donaghy)

بر خلاف چالش‌های انسانی به دلیل وجود تفاوت‌های ذاتی در انسانها، چالش‌های تکنیکی این قابلیت را دارند که با بکار بردن روش‌های خاصی حل شوند. ما از این روش‌ها به عنوان بهترین اقدامات یاد می‌کنیم و درصدد هستیم که روش‌هایی را برای رفع آنها در کلیه سازمان‌های دولتی ارائه دهیم.

بدین ترتیب متغیرهای مستقل مورد استفاده در مدل رگرسیونی این تحقیق شامل هر یک از موارد زیر می‌باشد:

ویژگی‌های سازمان‌های دولتی

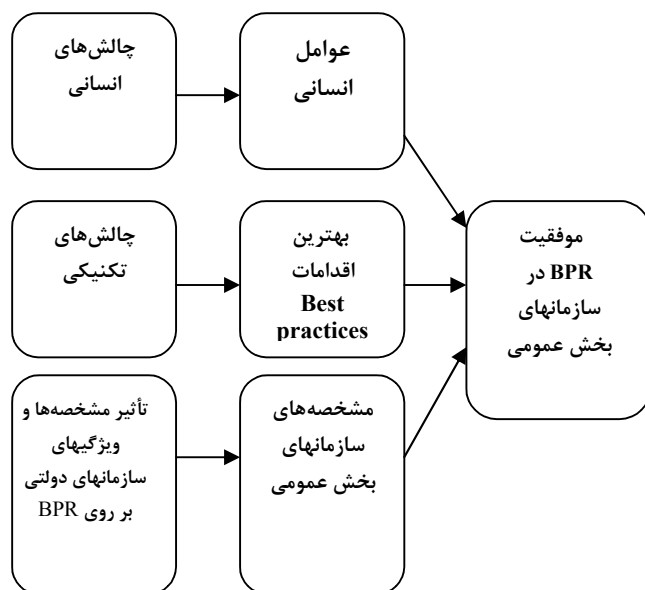
عوامل انسانی

بهترین اقدامات (best practices)

و متغیر وابسته (پاسخ):

موفقیت BPR در سازمان‌های دولتی، می‌باشد.

### ۳- مدل مفهومی تحقیق



دچار چالش‌هایی (تکنیکی و انسانی) گردیم که در این کار تحقیقی هدف آن است که برای حل این مشکلات راهکارهایی را به دست آوریم.

### ۲- چارچوب نظری

این پژوهش که در جهت درک، اجرای موفقیت آمیز، مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار در سازمان‌های دولتی و بررسی چالش‌های پیاده‌سازی آن در این سازمان‌ها، به کار گرفته شده است، چندین فرضیه ارائه می‌دهد که به صورت یک مدل در قسمت مدل مفهومی ارائه شده است. اگرچه می‌توان مدل پیشنهادی را تعمیم داد، ولی متغیرها و روابط درون آن، موفقیت اجرای BPR در سازمان‌های بخش عمومی را، به دقت خلاصه می‌نماید.

فرضیه اول: توجه به ویژگی‌های سازمان‌های دولتی، بر اجرای موفقیت آمیز BPR در این سازمان‌ها، تأثیرگذار است.

اگرچه BPR معمولاً در بخش خصوصی متداول است، ولی بخش دولتی نیز تحت تأثیر فرهنگ‌های مدیریت جدید قرار خواهد گرفت. با وجود این، به دلیل تفاوت‌هایی که در طبیعت بخش خصوصی و دولتی وجود دارد باید ویژگی‌های این سازمان‌ها را در رابطه با BPR مورد بررسی قرار داد. [۷]

مشخصه‌های سازمان‌های عمومی بر روی اجرای BPR در بخش عمومی تأثیر عظیمی می‌گذارد. در یکی از کاملترین دسته‌بندیها توسط راینی (Rainy)، ویژگی‌های سازمان‌های دولتی در سه فاکتور در قالب یازده خصیصه ارائه شده است، که مبنای این کار تحقیقاتی است و در زیر اشاره اجمالی به آن می‌اندازیم:

فاکتورهای محیطی

- میزان توجه به سودآوری و بازار
- محدودیت‌های قانونی و رسمی
- اثرگذاری سیاسی
- تعامل میان سازمان و محیط
- گستردگی تأثیر آن
- نظارت عمومی
- انتظارات خاص عموم
- فرایندها و ساختارهای داخلی
- پیچیدگی هدفها، ارزشگذاری و معیارهای تصمیم‌گیری
- قدرت و نقش مدیر
- عملکرد سازمانی
- انگیزه و ساختار محرک
- ویژگی‌های شخصی کارکنان

فرضیه دوم: توجه به عوامل انسانی، باعث موفقیت پیاده‌سازی BPR در سازمان‌های دولتی، می‌شود.

آنچه که مسلم است توجه به نیروی انسانی، می‌تواند تأثیر شگرفی در تسهیل فرایند مهندسی مجدد داشته باشد. مهندسی دوباره، بر پا کردن شرکتی جدید و نو را در نظر دارد، نه بهسازی، اصلاح، و بهبود وضع موجود. برای رسیدن به این هدف نیازمند همکاری نیروی انسانی سازمان،

## ۴- تعریف رسمی مهندسی دوباره

«مهندسی دوباره به صورت مناسب عبارتست از: بازاندیشی بنیادین<sup>۲</sup> و طراحی نو و ریشه‌ای<sup>۳</sup> فرآیندها، برای دستیابی به بهبود و پیشرفتی شگفت‌انگیز<sup>۴</sup> در معیارهای حساس امروزی، همچون قیمت، کیفیت، خدمات، و سرعت.»

BPR مجموعه‌ای از متدولوژیها برای فعالیت‌هایی است که منجر به تغییر در سازمان از طریق فرایندهایش می‌شود. به این معنی که، توسط مهندسی مجددی که به صورت ریشه‌ای صورت می‌گیرد، سازمان فعلی، دانشی گروهی و قانونمند پیدا می‌کند.

## ۵- آیا می‌توان BPR را برای بخش دولتی به کار بست

امروزه سازمان‌ها با تغییرات سریعی در فضای کسب و کار مواجه‌اند. رقابت و انتقادات مشتریان افزایش پیدا کرده است. امروزه سازماندهی فرآیندهای کاری، برطبق اصول تقسیم کار، به عملکرد مناسبی منجر نمی‌شود. برای پاسخ‌دهی به این محیط متغیر سازمان‌ها به BPR و سرمایه‌گذاری‌های عظیم بر روی بخش IT روی آورده‌اند. BPR می‌تواند، جهش بزرگی را در عملکرد سازمان ایجاد کند. پولس<sup>۵</sup> در تحقیقات خود نشان داد ۷۰ درصد از سازمان‌های بزرگ امریکایی، فرآیندهای کسب و کار خود را، مهندسی مجدد، کرده‌اند.

بخش دولتی هم با چالش‌هایی که بخش خصوصی با آن درگیر است و ناشی از محیط متغیر امروز می‌باشد، روبروست. سازمان‌های دولتی دریافته‌اند که مواجهه با تغییر سریع، با مدل‌های بورکراتیکی که آنها دارند امکان‌پذیر نمی‌باشد. زیرا این مدلها، زمانی به‌وجود آمده‌اند که، آهنگ تغییرات جوامع بسیار کند بوده، تولیدات به صورت انبوه بوده و اطلاعات در سطح بالای هرم مدیریت برای تصمیم‌گیری متمرکز می‌گردیده. برای ایجاد تغییر در این سازمان‌ها و مؤثرتر کردن و کارا تر کردن عملیات در آنها مجبور به تطبیق دادن سازمان با تکنولوژی IT هستیم و این کار بدون تغییر ریشه‌ای و اساسی قابل انجام نمی‌باشد. BPR برای انجام این خواسته کاملاً می‌تواند مفید واقع شود.

مهندسی مجدد فرایند کسب و کار، هرچند که ابتدا در بخش خصوصی تهیه و اجرا گردید، رویکردی است که اگر فرایندهای کاری سازمان‌های بخش دولتی را متحول کند، می‌تواند بخش ارزشمندی از اصلاحات عصر اطلاعاتی را تشکیل دهد. ادبیات اداره امور عمومی مشخص می‌کند که سازمان‌های عمومی و خصوصی، همانند نیستند و محیط و ساختار آنها به صودت اساسی از هم متفاوتند.

رویکرد BPR به این تأکید دارد که تغییرات فرآیندها قرار است تغییراتی بنیادین باشند نه تدریجی. همچنین، این رویکرد به فرآیندهای جامع و چند کارکردی و (در صورت نیاز) تغییر بنیادین در چنین فرآیندهایی اشاره دارد. همه اینها بدین معناست که BPR مبتنی بر ایده تحول

2- Fundamental  
3- Radical  
4- Processes  
5- Dramatic  
6- Polls

سازمانی بنیادین است، ایده‌ای که ریسک شکست بسیار بالایی دارد. تمام اینها را چگونه می‌توان با محیط بخش دولتی سازگار کرد؟ به طور سنتی، مشخصه بخش دولتی عبارت از ثبات و بی‌زاری از ریسک بوده است. بنابراین جای شگفتی نیست که وقتی ایده‌های BPR برای اولین بار در جامعه اداری بخش دولتی مطرح شدند، چندان مورد تحسین قرار نگرفتند بلکه مورد تمسخر نیز قرار گرفتند، چون اگر BPR در بخش دولتی به کار گرفته شود، در بدترین حالت، شدیداً به قضاوتی نادرست و اقداماتی ناسازگار با «روح» بخش دولتی منجر خواهد شد.

با این حال، هم اکنون که ما در آستانه قرن جدید هستیم، می‌توانیم ببینیم که این الگوی سنتی در حال تغییر است. شاید دیگر سریعاً بگوییم

که ریسک از مشخصه‌های بخش دولتی نیست [۶]

با توجه به مطالب فوق می‌توان به این نتیجه رسید که: مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار قابل استفاده در سازمان‌های دولتی می‌باشد ولی انتقال متدولوژیها و ابزار و تکنیک‌های BPR مورد استفاده در سازمان‌های خصوصی، بدون انطباق آنها با شرایط سازمان‌های دولتی غیر ممکن است. با توجه به ویژگی‌های سازمان‌های دولتی که در فوق به آن اشاره شد، باید بسنجیم که آیا این ویژگی‌ها بر پیاده‌سازی BPR در سازمان‌های دولتی ایران مشکل آفرین بوده یا خیر و در صورتی که روند پیاده‌سازی BPR را دچار مشکل کرده‌اند، راه‌حلهایی برای رفع آنها بیابیم. مشخصه‌های خاص سازمان‌های دولتی مانند پاسخگویی و مسئولیت بالا، قوانین بسیار زیاد و یا وابستگی به بودجه و ... بر روند اجرایی BPR تأثیر گذارند و پیاده‌سازی را مشکل‌تر می‌سازند. در این کار تحقیقی معیار سنجش ما مشخصه‌هایی از سازمان‌های عمومی است که راینی در حوزه‌های تصمیم‌گیری BPR تنظیم کرده، اهداف آن و پیاده‌سازی BPR، ارائه نموده است. این ویژگی‌ها عبارتند از:

- توجه کمتر به سودآوری و انگیزه مادی
- محدودیت‌های قانونی
- قید و بندها و محدودیت‌های قانونی
- کنترل بیش از اندازه
- تعدد مراجع مختلف برای تصویب و تأیید
- اثرگذاری سیاست
- تنوع و ناهمگونی گروه‌های مختلف تأثیرگذار بر تصمیم‌گیری
- احساس نیاز مدیران به حمایت گروه‌ها و قدرت‌های رسمی موافق
- گستردگی و تأثیر نتایج حاصل از اجرا
- نظارت عمومی
- انتظارات مردم
- پیچیدگی هدفها
- تنوع و ناهمگونی در اهداف و معیارها
- اهداف متضاد
- قدرت و نقش مدیر
- قدرت پائین تصمیم‌گیری مدیران
- نفوذ کم مدیران بر زیردستان و اعمال قدرت بر آنها

• بی‌میلی برای تفویض اختیار

• عملکرد سازمانی

• سطوح نظارت و بازبینی زیاد بر کارمندان

• دقت زیاد و عدم انعطاف‌پذیری و ابتکار کم

• نقل و انتقال زیاد مدیران ارشد

• عدم توجه به ایجاد انگیزه برای کارمندان

• ویژگی‌های شخصی کارکنان (عدم رضایت شغلی و تعهد سازمانی)

انسانی در BPR از منظر پوآردی<sup>۸</sup> و همکارانش می‌باشد.

## ۶- چالش‌های انسانی

تغییراتی که بر روی منابع انسانی برای رفع چالش‌های نیروی انسانی ایجاد می‌شود، از منظر پوآردی<sup>۹</sup> و همکارانش به شرح زیر است:

الف- از تقسیم وظایف به یکپارچه‌سازی وظایف

وظایف مختلف در یک وظیفه ترکیب می‌شود و از حالت بُرداری و فعالیت‌گرایی به سمت چند بُعدی تغییر می‌کند.

ب- تمرکززدایی در تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری جزئی از وظایف کارمندان می‌شود، و نقش افراد از کنترلی به صاحب اختیار می‌گراید.

ج- اصرار بر یادگیری به جای آموزش

در دیدگاه مهندسی مجدد سعی در ایجاد فضای یادگیری است. در این نگرش سعی می‌شود افراد رفتارها و رویه‌های کلیشه‌ای را فراموش کنند و با اتکا بر فکر و قدرت خود، الگوها و روش‌های نو به وجود آورند. با ایجاد فراشناخت و آگاهی<sup>۹</sup> در افراد سازمان می‌توان شاهد جهش‌های شگرف بود؛ زیرا آگاهی، قدرت است.

د- ایجاد آلت‌رناتیوهای مختلف کاری

برای برآوردن نیازهای مختلف بازار تحت شرایط گوناگون، نیاز به رویه‌های متفاوت و انعطاف‌پذیر می‌باشد.

ه- امکان آنالیز فرآیندها از لحاظ واقع‌گرایی

در مهندسی مجدد، هر یک از فرآیندها بررسی شده و بهترین آنها انتخاب می‌گردد. برای این بررسی مسائل مختلف یک فرآیند تجزیه و تحلیل می‌شود. در این میان فاکتور انسانی در انجام فرآیندها مهم است و در نهایت فرآیندی که بتواند نیازهای مشتری را برآورده سازد و از لحاظ انجام‌پذیری نیز واقعی‌تر باشد، برگزیده می‌شود.

و- بازرسی کردن و کنترل کاهش می‌یابد

از آنجایی که کارمندان خود قوانینی کاری را به وجود می‌آورند، بنابراین کنترل جزئی از وظایف خود آنها می‌شود.

ز- توجه به کیفیت کارمندان

در گذشته به کسانی که کار بیشتری انجام می‌دادند، مزد بیشتری تعلق می‌گرفت. ولی امروزه اندازه‌گیری‌ها و سنجش‌ها از فعالیت‌گرایی به سمت نتیجه‌گرایی میل کرده است، بنابراین دیگر انجام مجموعه‌ی انباشته‌ای از کار مدنظر نیست، بلکه وظایفی که در راستای هدف‌های فرآیندها بوده و در بهبود خروجی فرآیند موثر می‌باشد، مورد توجه است.

ح- ارزش قائل شدن به بهره‌وری و مولد بودن تا نگهداشتن وضعیت موجود

قبلاً کارمندان احساس می‌کردند که رئیسشان حقوق آنها را می‌دهد، در حالی که الآن احساس بر این است که مشتری این نقش را بازی می‌کند. در نتیجه توجه افراد به تیم‌های کاری و نتایج فرآیندها بوده و شکست و پیروزی آنها به یکدیگر مربوط است. بنابراین فضای یادگیری و آگاهی

تأثیرات هر کدام از این فاکتورها بر فرایند اجرای BPR بر اساس نتایج به‌دست آمده یکسان بود. اما آنچه که مشخص است و محققان زیادی آنرا تأیید می‌کنند آن است که اگر چه این ویژگی‌ها اثرات نامطلوبی در اجرای نه تنها BPR و هر پروژه دیگری در بخش دولتی دارند، ولی آگاهی و شناخت این مشخصه‌ها و داشتن و درک اینکه در اجرای BPR در سازمان‌های دولتی با این موارد روبرو خواهیم شد و باید بتوانیم خود را با این ویژگی‌ها هماهنگ کنیم، باعث می‌شود که در نهایت به موفقیت در اجرای BPR دست یابیم.

مدیرانی که خواهان استفاده از مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار به عنوان یک روش انقلابی و کارا در سازمان‌های خود هستند باید قبل از شروع به انجام این کار، ویژگی‌های ذکر شده را به دقت مورد توجه قرار دهند زیرا این مشخصه‌ها باعث می‌شود که پیاده‌سازی BPR در این سازمان‌ها نسبت به سازمان‌های خصوصی مشکل‌تر باشد.

قبل از اجرای BPR، برای موفقیت در پیاده‌سازی لازم است که تیمی ویژگی‌هایی که ارائه شد در سازمان مورد بررسی قرار دهد. در صورت ایجاد پیش‌بینی ذهنی و ایجاد آگاهی از چنین مشخصه‌هایی سازمان به طور معقولانه‌تری می‌تواند برای پیاده‌سازی، برنامه‌ریزی کند و در نهایت موفقیت اجرای BPR، تضمین شود.

با توجه به مدلی که ارائه شد، پیش فرض ما این است که بعد از اثبات اینکه ویژگی‌های خاص سازمان‌های دولتی بر روند اجرای BPR تأثیر می‌گذارند به دنبال یافتن راه‌حلهایی برای بهبود روند اجرای این پروژه در این نوع سازمان‌ها باشیم. با توجه به آنچه که از متون قبلی استخراج می‌گردد، می‌توان چالش‌های پیاده‌سازی BPR را به دو دسته چالش‌های تکنیکی و چالش‌های انسانی تقسیم کرد.

به گفته ریچرز و مانسار<sup>۷</sup> در مقالات خود در سالهای ۲۰۰۴ و ۲۰۰۵ چالش‌های انسانی، دسته مشکلاتی هستند که در اثر عدم توجه به نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین عامل تغییر ایجاد می‌شوند و چالش‌های تکنیکی، مشکلاتی هستند که از ساختار سازمانی، عملکرد و محیط و ارتباطات سازمانی نشأت می‌گیرند.

آنچه که مسلم است توجه به نیروی انسانی، می‌تواند تأثیر شگرفی در تسهیل فرایند مهندسی مجدد داشته باشد. آنچه که در پرسشنامه به‌عنوان مبنای برای آزمودن این چالش‌ها قرار گرفته است مشخصات منابع

8 . Purwadi  
9. knowledge

7. Reijers & Mansar

این ایده بر این باور تکیه دارد که از طریق پردازش، بازیابی و تست کردن متناسب، خروجی‌هایی که ایجاد می‌شوند، مشکلات کمتری دارند و شکایات محدودتری را در پی خواهند داشت.

best practices ها هم‌چنین، به‌عنوان مؤثرترین و کاراترین راه برای انجام وظایفی که ماهیت تکراری دارند و افراد زیادی را درگیر می‌کنند، تعریف می‌شوند.

BPR به دنبال روش‌هایی برای حداقل‌سازی خطا و حداکثر کردن دستاوردها از این طرح‌ها است، به طریقی که نیازهای بخش دولتی را برآورده سازد. محققان در آکادمی ملی مدیریت دولتی ایالات متحده، شش راهکار مناسب را برای شروع مهندسی مجدد در مدیریت دولتی توصیه کرده‌اند. ما نتایج آنها را گرفته‌ایم، فهرست بهترین راهکارها (best practices) در مهندسی مجدد با پشتیبانی IT تنظیم کرده‌ایم تا مبنایی برای BPR باشد (جدول ۱)

جدول (۱): best practices در مهندسی مجدد مدیریت دولتی [۶]

ویژگی	best practices
اصول فرآیند سیاسی را بشناسید. بفهمید مهندسی مجدد/بازسازی چیست؟ بین طرق بهبود فرآیند تفاوت قائل شده و آنها را یکی کنید.	فرآیند مهندسی مجدد را بشناسید
برای فرآیند دوباره‌سازی دلایل لازم و کافی شغلی داشته باشید (مأموریت و یا اجرای سیاستها) تعهد لازم و توانایی شروع و ادامه مهندسی مجدد در سازمان را داشته باشید/کسب کنید.	با وضوح بحث کنید.
قوانین سازمانی را فهمیده و خط مشی استراتژیک مأموریتی و اهداف را به صورت‌های تاز بالا به پایین تعیین کنید، تا بتوانید اهداف و تصمیم‌گیرها را در عرض و طول سازمان پردازش کنید. فرآیندهای مهم در عملکرد عملیاتی را تعریف کرده، نشان داده و اولویت‌بندی کنید. از موارد غیر مهم شروع نکنید. مدیران ارشد را از طریق حس مسئولیت‌پذیری شخصی، درگیر کردن و تصمیم‌گیری در بهبود فرآیند، دخیل کنید به نحوی که احساس مالکیت کنند. ساختارهای سازمانی را طوری تنظیم کنید که به اقدامات مدیریتی فرآیند کمک کرده و از آن پشتیبانی کند. برنامه ارزشیابی مشخصی برای ارزیابی مدیریت فرآیند ایجاد کنید.	رهیافت مدیریت فرآیندی خاصی را اتخاذ کنید.
فهم درستی از ارزش اندازه‌گیری و اینکه چگونه از آن استفاده خواهد شد در سازمان ایجاد کنید. بین مدیریت عملکرد و انتظارات حال و آینده مشتریان و افراد ذی‌نفع هماهنگی ایجاد کنید.	عملکرد را به طور مرتب اندازه‌گیری کرده و پیگیری کنید.
از راهبردهای مدیریت منابع انسانی جهت فرآیند دوباره‌سازی استفاده کنید. از راهبردهای مدیریتی منابع اطلاعاتی و یک چارچوب فناوری مشخص جهت حمایت از تغییر فرآیند استفاده کنید. یک گروه حمایت مرکزی برای کمک و یکپارچه کردن تلاشهای بازسازی و دیگر تلاشهای بهبود در سازمان تشکیل دهید. برنامه‌ای جامع برای ارتباطات داخلی و خارجی و آموزش اختصاصی پروژه طراحی کنید.	مدیریت تغییر را ایجاد کرده از آن حمایت مرکزی کنید.

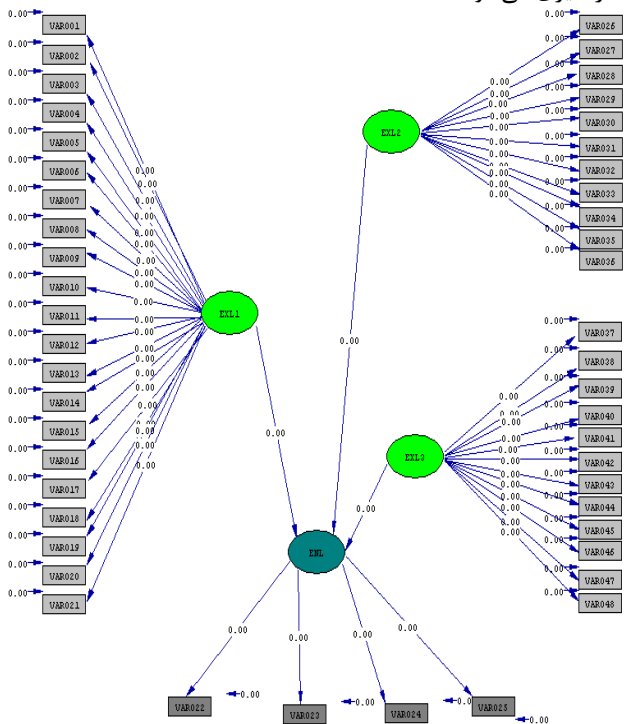
جزء وظایف اصلی آنها است، در این راستا افراد می‌کوشند تا با خلاقیت و نوآوری سطح سرویس‌دهی و در نهایت میزان بهره‌وری سازمان را بالا ببرند.

## ۷- چالش‌های تکنیکی

دسته دیگر از چالش‌هایی که مدنظر قرار می‌گیرد، چالش‌های تکنیکی است، بر خلاف چالش‌های انسانی به دلیل وجود تفاوت‌های ذاتی در انسانها، چالش‌های تکنیکی این قابلیت را دارند که با بکار بردن روش‌های خاصی حل شوند. ما از این تکنیک‌ها به عنوان best practices ها یاد می‌کنیم و درصدد هستیم که با مشخص شدن این چالش‌ها، روش‌هایی را برای رفع آنها در کلیه سازمان‌های دولتی ارائه دهیم.  
best practices یک ایده مدیریتی است که بیان می‌کند: تکنیک، متد، پروسه یا فعالیتی وجود دارد که، از بقیه تکنیکها، متدها، پروسه‌ها یا فعالیت‌های موجود برای ایجاد خروجی، مؤثرتر است.

<p>برای تعیین اینکه چه چیز باید دوباره طراحی شود معیار مشخصی تعیین کنید.                  پروژه را به تیم بازسازی تعریف شده‌ای بسپارید که اهداف مشخص و جایگاه درستی دارد.                  از یک تیم کارشناسان متنوع و آموزش دیده استفاده کنید و به آنها کمک کنید بخوبی کار انجام دهند.                  روال نظام‌مند و مشخصی را دنبال کنید.</p>	<p>پروژه‌ها را تا رسیدن به نتایج مدیریت کنید.</p>
---	---

به طوری که تمامی این سؤالات روی یک مقیاس لیکرت ۵ گزینه‌ای اندازه‌گیری می‌شوند.



۱۱- روشهای آماری مورد استفاده :

تحلیل واریانس یک طرفه

آزمون معنی‌داری در رگرسیون خطی

آزمون کلمولگروف-اسمیرنوف

برای بررسی رابطه بین متغیر وابسته موفقیت PBR و متغیرهای مستقل ویژگی‌های سازمان‌های دولتی، ویژگی‌های نیروهای انسانی و بهترین راهکار از تحلیل رگرسیون استفاده می‌شود. برای این منظور در هر مورد ابتدا مقدار همبستگی، ضریب تعیین را به عنوان معیارهایی از شدت رابطه بررسی می‌کنیم. سپس آزمون معنی‌داری را با استفاده از جدول آنالیز واریانس بررسی کرده و در انتها برای ضرایب رگرسیونی آزمون فرضیه «برابر صفر بودن ضریب مربوطه» را با استفاده از آزمون t انجام می‌دهیم.

#### ۱۲- آزمون فرضیات

با توجه به اینکه برای بررسی فرضیات مربوط به تحقیق، مدل رگرسیونی خطی ساده (با یا بدون عرض از مبدأ) برای ارزیابی روابط مورد توجه قرار

#### ۸- روش تحقیق در این مطالعه

در این تحقیق، ابتدا با تهیه طرح تحقیق، به مطالعه و جمع‌آوری ادبیات موضوعی متغیرهای مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار، عوامل انسانی، به عنوان عامل مهم تغییر و best practices، برای حل چالش‌های تکنیکی اجرای اقدام شده و با طراحی الگوی ریاضی تحقیق، پرسشنامه‌ای تنظیم، توزیع و جمع‌آوری شد و سپس داده‌ها تجزیه و تحلیل شدند.  
 پس روش تحقیق بکار برده شده در این تحقیق از نوع توصیفی-پیمایشی است.

#### ۹- جامعه آماری

جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران سازمان‌های دولتی است که سابقه پیاده‌سازی BPR را در سازمان‌شان دارند (مدیران شرکت ایساکو، مدیران سازمان هواپیمایی، مدیران وزارت کار و مدیران وزارت راه و...) و همچنین استادانی که در این زمینه کار اجرایی کرده‌اند و صاحب نظر هستند (استادانی از دانشگاه تربیت مدرس و دانشگاه علامه)، می‌باشند.  
 همان‌طور که می‌دانیم پرسشنامه یکی از ابزارهای رایج برای کسب داده‌های تحقیق است. برای بررسی «ویژگی‌های سازمان‌های دولتی» (متغیر پنهان مستقل اول) از سؤال ۱ تا ۲۱، «عوامل تأثیرگذار بر نیروی انسانی» (متغیر پنهان مستقل دوم) سؤالات ۲۶ تا ۳۶ و برای متغیر «انتخاب best practices» (متغیر پنهان مستقل سوم) (سؤالات ۳۷ تا ۴۸ در نظر گرفته شده‌اند و برای تنها متغیر پنهان وابسته یعنی «موفقیت BPR»، سؤالات ۲۲ تا ۲۵ در پرسشنامه تعبیه شده‌اند است. در ادامه پس از توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها و بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از آنها، نتیجه‌گیری و پیشنهادهایی ارائه می‌شود.  
 همچنین، می‌توان ثابت نمود که، همه اعتبارهای مرکب بیش از ۰/۸ می‌باشند که این مقدار نه تنها دلیل بر کیفیت پرسشنامه می‌باشد، بلکه سازگاری متغیرهای پنهان تعریف شده را نیز نشان می‌دهد.

#### ۱۰- الگوی ریاضی تحقیق

شکل ۱-۳ مدلی را نشان می‌دهد که در این تحقیق بررسی می‌شود. این مدل با سه ساختار بیرونی (یعنی توجه به ویژگی‌های سازمان‌های دولتی "EXL1"، عوامل تأثیرگذار بر نیروی انسانی "EXL2" و انتخاب best practices "EXL3") و یک ساختار درونی (یعنی موفقیت BPR "ENL") نشان داده شده است. همان‌طور که قبلاً توضیح داده شده، سؤالاتی را برای ارزیابی این ساختارهای بیرونی و درونی طراحی کردیم

		باقیمانده های استاندارد شده
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	-.0132905
	Std. Deviation	1.66224826
Most Extreme Differences	Absolute	.059
	Positive	.059
	Negative	-.039
Kolmogorov-Smirnov Z		.602
Asymp. Sig. (2-tailed)		.862

در سطر آخر جدول فوق مقدار احتمال برای این آزمون گزارش شده است که برابر ۰/۸۶۲ می باشد. با توجه به جدول، فرضیه صفر نرمال توزیع باقیمانده‌ها در سطح اطمینان کمتر از ۵ درصد رد نمی شود؛ از این رو میتوان نرمال بودن باقیمانده‌ها را پذیرفت. پس:

"توجه به مشخصه‌های سازمان‌های دولتی" بر "اجرای موفقیت‌آمیز BPR" تاثیر مستقیم دارد.

#### • آزمون فرضیه دوم

مقدار ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرهای وابسته و مستقل برابر ۰/۴۶۱ است. با توجه به اینکه مقدار این ضریب همبستگی تقریباً زیاد و نیز معنی‌دار است، بنابراین بررسی مدل رگرسیونی را در مرحله بعد مورد توجه قرار می‌دهیم

یعنی با توجه به تحقیق مورد نظر فرض‌های  $H_0$  و  $H_1$  عبارتند از:

رابطه خطی بین عوامل تأثیرگذار بر نیروی انسانی و موفقیت BPR وجود ندارد:  $H_0$   
 رابطه خطی بین عوامل تأثیرگذار بر نیروی انسانی و موفقیت BPR وجود دارد:  $H_1$

در این تحقیق با توجه به اینکه مقدار P (عددی کمتر از ۰/۰۰۰۱) از ۰/۰۵ کوچک‌تر می‌باشد، بنابراین فرضیه  $H_0$  رد می‌شود و فرضیه  $H_1$  را می‌پذیریم یعنی بین مشخصه‌های سازمان‌های دولتی و موفقیت BPR یک رابطه خطی وجود دارد.

در نهایت با توجه به جدول فوق مدل رگرسیونی برآورد شده برابر زیر است:

(توجه به ویژگی‌های نیروی انسانی)  $170 + 8.777 \text{ BPR}$   
 حال فرضیه نرمال بودن باقیمانده را بررسی می‌کنیم. سرانجام مدل رگرسیونی را به صورت زیر می‌توان ارائه نمود:

(Best Practices)  $10.671 + 122 \text{ BPR}$  موفقیت BPR

		باقیمانده های استاندارد شده
Normal Parameters	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.17318651
Most Extreme Differences	Absolute	.115
	Positive	.115
	Negative	-.075
Kolmogorov-Smirnov Z		1.163
Asymp. Sig. (2-tailed)		.134

می‌گیرد؛ بنابراین باید مقدار ضریب اسپیرمن را برای بررسی شدت روابط خطی محاسبه نماییم. مقدار ضریب اسپیرمن را به صورتی که در جدول زیر ارائه شده، داریم:

جدول (۲): همبستگی‌ها

موفقیت BPR	best practices	ویژگی‌های نیروهای انسانی	ویژگی‌های سازمان‌های دولتی
۱	۰/۳۶۲	۰/۴۵۷	۰/۸۱۰

از این رو بررسی رابطه خطی را برای آزمون فرضیه‌های مربوط به این متغیرها را می‌توان با استفاده از تحلیل رگرسیون انجام داد. همچنین بررسی‌های لازم معلوم گردید که مقدار ضریب همبستگی پیرسون نیز برای تمامی این روابط در سطح معنی‌داری یک درصد با مقدار صفر مخالف است، به عبارت دیگر رابطه خطی بین متغیرهای وابسته و مستقل وجود دارد.

#### • آزمون فرضیه اول

میزان ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرهای موفقیت BPR و ویژگی‌های سازمان‌های دولتی برابر ۰/۸۹۵ می‌باشد بعد از بررسی معنی‌داری مقدار همبستگی می‌توان برآورد مدل رگرسیونی خطی ساده بین متغیرهای مستقل و وابسته را مورد توجه قرار داد.

یعنی با توجه به تحقیق مورد نظر فرض‌های  $H_0$  و  $H_1$  عبارتند از:

رابطه خطی بین مشخصه‌های سازمان‌های دولتی و موفقیت BPR وجود ندارد:  $H_0$   
 رابطه خطی بین مشخصه‌های سازمان‌های دولتی و موفقیت BPR وجود دارد:  $H_1$

در این تحقیق با توجه به اینکه مقدار P-value (عددی کمتر از ۰/۰۰۰۱) از ۰/۰۵ کوچک‌تر می‌باشد، بنابراین فرضیه  $H_0$  رد می‌شود و فرضیه  $H_1$  را می‌پذیریم یعنی بین "توجه به مشخصه‌های سازمان‌های دولتی" و "موفقیت BPR" یک رابطه خطی وجود دارد.

نتایج گویای معنی‌دار بودن ضریب برای حضور در مدل رگرسیونی می‌باشد. معادله خط رگرسیون در جدول آنالیز واریانس از روی فرمول  $\hat{y} = \hat{\beta}_0 + \hat{\beta}_1 X$  بدست می‌آید که در این جا معادله خط رگرسیون عبارت است از:

(توجه به ویژگی‌های سازمان‌های دولتی)  $0.186 = \text{موفقیت BPR}$

برای بررسی صحت مدل رگرسیونی غیر از آزمون معنی‌داری، بررسی باقیمانده‌ها نیز مورد توجه می‌باشد. برای این منظور فرضیات اساسی نرمال بودن باقیمانده و نیز عدم مشاهده الگویی منظم در نمودار باقیمانده در برابر مقادیر برآورد شده، در مرحله بعدی مورد آزمون قرار می‌گیرد. برای بررسی نرمال بودن باقیمانده‌ها از آزمون نا پارامتری کلموگروف-اسمیرنوف استفاده می‌کنیم.

در این آزمون، فرضیه صفر را، داشتن توزیع‌ای خاص برای یک مجموعه داده، قرار می‌دهیم. برای مثال در این پایان‌نامه فرضیه صفر را نرمال بودن توزیع باقیمانده‌ها در نظر می‌گیریم.

لیسانس و بالاتر را داشتند.

ابزار مورد استفاده برای جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه استاندارد است. برای بررسی «ویژگی‌های سازمان‌های دولتی» (متغیر پنهان مستقل اول) از سؤال ۱ تا ۲۱، «عوامل انسانی» (متغیر پنهان مستقل دوم) سؤالات ۲۶ تا ۳۶ و برای متغیر «best practices» (متغیر پنهان مستقل سوم) سؤالات ۳۷ تا ۴۸ در نظر گرفته شده‌اند و برای تنها متغیر پنهان وابسته یعنی «موفقیت BPR»، سؤالات ۲۲ تا ۲۵ در پرسشنامه تعبیه شده‌اند. در واقع این متغیرها با سؤالاتی، با مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت اندازه‌گیری شده‌اند. برای هر یک از متغیرهای پنهان با استفاده از مقدار آلفای کرونباخ، سازگاری سؤالات متناظر را بررسی کردیم که برای کل سؤالات عدد ۰/۸۱ به دست آمد و بدین ترتیب پرسشنامه از پایایی لازم برخوردار بود. روش‌های آماری مورد استفاده این تحقیق، آزمون t استیودنت، آزمون معنی‌داری در رگرسیون خطی بودند.

برای آزمون معنی‌دار بودن رگرسیون، از جدول آنالیز واریانس استفاده شد. در این آزمون فرضیه  $H_0$  و  $H_1$  به صورت زیر مطرح شد:

$$\begin{cases} H_0 : \beta^1 = 0 \\ H_1 : \beta^1 \neq 0 \end{cases}$$

رد شدن  $H_0 : \beta^1 = 0$  به این نتیجه منجر شد که رابطه خطی بین  $X$  و  $Y$  وجود دارد.

پس از محاسبه P-value برای فرضیات اول، دوم و سوم عددی کوچکتر از ۰/۰۰۰۱ به دست آمد که عددی به مراتب کوچک تر از ۰/۰۵ است. پس در مورد این فرضیه‌ها، نتیجه می‌گیریم که فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  پذیرفته می‌شود. به عبارت دیگر بین موفقیت پیاده‌سازی BPR در سازمان‌های دولتی که در این تحقیق متغیر وابسته است و هر یک از دو متغیر مستقل ویژگی‌های سازمان‌های دولتی، عوامل انسانی و best practices ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

مدیرانی که خواهان استفاده از مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار، به عنوان یک روش انقلابی و کارا در سازمان‌های خود هستند، باید پیش از شروع این کار، به ویژگی‌های سازمان‌های دولتی، به دقت توجه کنند. زیرا این مشخصه‌ها باعث می‌شود که، پیاده‌سازی BPR در این سازمان‌ها نسبت به سازمان‌های خصوصی مشکل‌تر باشد. اما ثابت کردیم که با تمرکز بر ویژگی‌های این سازمان‌ها، می‌توان موفقیت اجرای BPR را تضمین کرد. پیش از اجرای BPR، برای موفقیت در پیاده‌سازی لازم است که، تیمی ویژگی‌هایی را که ارائه شد، مورد بررسی قرار نماید. در صورت ایجاد پیش زمینه‌های ذهنی و آگاهی از چنین مشخصه‌هایی، سازمان به طور معقولانه‌تری می‌تواند، برای پیاده‌سازی برنامه‌ریزی کند و در نهایت موفقیت اجرای BPR تضمین شود.

همچنین، از ویژگی‌های سازمان‌های دولتی، عدم رضایت شغلی و

فرضیه صفر آزمون کولموگروف-اسمیرنوف با توجه به مقدار احتمال در سطح معنی‌داری کمتر از ۵ درصد رد نمی‌شود. پس برای باقیمانده‌های مدل رگرسیونی فوق نیز می‌توان فرضیه نرمال بودن را پذیرفت. پس: "توجه به ویژگی‌های نیروی انسانی" بر "اجرای موفقیت‌آمیز BPR" تاثیر مستقیم دارد.

#### • آزمون فرضیه سوم

مقدار ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرهای وابسته و مستقل برابر 0.397 است.

بررسی‌ها حاکی از این مطلب است که مدل رگرسیونی خطی ساده معنی‌دار است. به بیانی دیگر مقدار احتمال برای فرضیه صفر (ضرایب رگرسیوی برابر صفر است) کمتر از یک هزارم است. در مرحله بعد حضور و اهمیت هر یک از این ضرایب را با آزمون t مورد توجه قرار می‌دهیم. با توجه به اینکه مقدار احتمال برای هر یک از ضرایب عرض از مبدا و شیب کمتر از یک هزارم است؛ لذا حضور هر یک از آنها در مدل مؤثر در مرحله بعد نتیجه آزمون کلموگروف-اسمیرنوف را به عنوان تأیید بر گفته قبلی انجام می‌دهیم.

		باقیمانده‌های استاندارد شده
Normal Parameters	Mean	15.9417476
	Std. Deviation	1.61074449
Most Extreme Differences	Absolute	.075
	Positive	.069
	Negative	-.075
Kolmogorov-Smirnov Z		.761
Asymp. Sig. (2-tailed)		.609

سطر آخر جدول فوق گویای این مطلب است که فرضیه صفر این آزمون «نرمال بودن توزیع باقیمانده‌ها» پذیرفته می‌شود. پس: الزامات حاصل از انتخاب بهترین اقدامات (best practices)، بر موفقیت پیاده‌سازی BPR در سازمان‌های دولتی تأثیرگذار است.

#### ۱۳- نتیجه‌گیری

تغییرات زیاد در جوامع امروزی باعث شده که سازمان‌های دولتی نیز برای تطابق خود با شرایط محیطی، دست به اقداماتی بزنند. BPR به عنوان یک راهکار می‌تواند زمینه‌ای را فراهم سازد که کارایی و اثربخشی را در شرایط محدودیت منابع، افزایش دهد.

جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران سازمان‌های دولتی که سابقه پیاده‌سازی BPR را در سازمان خود را دارند و همچنین استنادی که در این زمینه کار اجرایی کرده‌اند و صاحب نظر هستند، می‌باشد. از جامعه تحت بررسی، ۱۰۳ نمونه با استفاده از نمونه‌گیری خوشه‌ای انتخاب شده است، که از این تعداد تقریباً سه چهارم مرد (۷۳٪) هستند.

میانگین سنی شرکت کنندگان در تحقیق، تقریباً برابر ۲۹ سال با انحراف معیار ۵.۳ سال است. از این تعداد بیش از ۷۵ درصد از افراد مدرک فوق



مهندسی دوباره: چگونه سازمان‌های فرایند محور، کار و زندگی ما را دگرگون می‌کنند، نشر رسا، ۱۳۸۵.

[۶] هیکس، ریچارد، مترجم: هادی دارمی و دیگران، باز آفرینی دولت در عصر اطلاعات، دبیرخانه شورای عالی اطلاع رسانی، ۱۳۸۴.

[۷] ثوتاش، محمدرضا. مهندسی مجدد امور عمومی، مجله تدبیر، شماره ۱۲۳، تیر ۱۳۸۱.

- [8] Arie Halachmi, (1996). Business Process Reengineering in the Public sector: Trying to get another frog to fly, WWW. Proquest. Com
- [9] Edorado Ongaro, (2004). Process management in the public sector: The experience of one-stop Shops in Italy, WWW. Emerald dinsightication.com
- [10] Gred Davidson, (1997). Managing by process in private and public organizations: Scientific management in the information revolution, WWW.Proquest.com
- [11] H.A ReiJers, S.Liman Manaser, (2004). Best Practices in business Process redesign: an overview and qualitative evaluation of successful redesign heuristics, WWW. Elsevier. Com
- [12] James Y.L Thony, Chee-siny Yap, Kin-Lee Seah, (2000). Business Process Reengineering in the Public Sector: The Case of the Housing Development Board in Singapore, Journal of management Information Systems, Vol. 17, NO. 7, PP 245-270.
- [13] Rodney Mc Adam, Neil Mitchell, (1998). Development of a business Process re-engineering model applicable to the public Sector, Total Quality Management, Vol. 9 NO 4/5
- [14] Rodney Mc adam, John Donaghy, (1999). Business Process re-engineering in the public sector: A study of staff Perception and critical success factors, Business Process Management Journal, VOL 5, Iss. 1, Pg 33.
- [15] R. S. maull, D. R. Tranfield, W. maull, (2003). Factors characterizing the maturity of BPR Programmers, WWW. Emerald insight.com.
- [16] Selma Liman Mansar, Hajo, A. Reijers, (2005). Best practices in business process redesign Validation of a redesign framework, WWW. Elsevier. WM.

تعهد سازمانی در کارمندان، عدم توجه به ایجاد انگیزه مادی و سطوح نظارت و بازبینی زیاد، بر کارمندان است. این عوامل باعث می‌شود که نیروی انسانی، که مهم‌ترین عامل برای تغییر است کارایی لازم را نداشته باشد در نتیجه دچار چالش‌های انسانی گردیم. برای حل این چالش‌ها به مدیران توصیه می‌شود که:

از تقسیم کردن وظایف پرهیز شود و به یکپارچه‌سازی وظایف پرداخته شود.

فرایند تصمیم‌گیری جزئی از وظایف کارمندان شود و از تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری پرهیز شود.

به جای تأکید بر آموزش و روش‌های کلیشه‌ای دیگران سعی شود افراد با تکیه بر فکر و قدرت خود الگوها و روش‌های نو، به‌وجود آورند. رویه‌های کاری انعطاف‌پذیر برای نیروی انسانی ایجاد کرده تا در صورت بروز نیازهای مختلف قابلیت اجرای رویه‌های متفاوت را داشته باشد. فرایندهایی را انتخاب کنید که، از لحاظ انجام‌پذیری واقعی‌تر باشد و نیروی انسانی توانایی انجام آن را داشته باشد. کنترل را جزیی از وظایف کارمندان کنید و بازرسی کردن را کاهش دهید. به کیفیت کارمندان توجه کنید یعنی به جای فعالیت‌گرایی بر نتیجه‌گیری تمرکز کنید.

این احساس را در کارمندان ایجاد کنید که حقوق آنها را مشتریان پرداخت کنند نه مدیرشان، در نتیجه کوشش کنند با خلاقیت و نوآوری سطح سرویس‌دهی و در نهایت میزان بهره‌وری سازمان را بالا ببرند. پیچیدگی هدفها، قدرت کم مدیران، اثرگذاری سیاست، نحوه عملکرد سازمانی، محدودیت‌های قانونی، توجه کمتر به سودآوری از جمله چالش‌های تکنیکی در راه انجام موفقیت آمیز BPR در این سازمان‌ها می‌باشد.

ما با نظرسنجی از افراد خبره در این حوزه، به این نتیجه رسیده‌ایم که، اگر مدیران به جای صرف دقت و هزینه زیاد برای رفع چالش‌های تکنیکی، که در خلال کار اجرای BPR ایجاد می‌شود، از راهکارهایی با عنوان best practices استفاده نمایند، نتایج مطلوب‌تری عاید آنها خواهد شد.

#### ۱۴- منابع و ماخذ

- [۱] چمپی، جیمز. همبر، مایکل، مترجم: عبدالرضا رضایی نژاد. طرحی نو در مدیریت: مهندسی دوباره شرکت‌ها: منشور انقلاب سازمانی، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، چاپ دوم، تهران، ۱۳۷۷.
- [۲] چمپی، جیمز و همبر، مایکل، مترجم: ایرج یاد. طرح‌ریزی دوباره شرکت، بیانیه انقلاب تجاری، انتشارات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی ۱۳۷۸.
- [۳] سوری، حسن. مهندسی مجدد در سازمان‌های ایرانی، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۸۶.
- [۴] قلیچ‌خانی، بهروز. مهندسی مجدد فرایند کسب و کار، مجله تدبیر، شماره ۱۰۷، آبان ۱۳۷۹.
- [۵] همبر، مایکل، مترجم: عبدالرضا رضایی نژاد. مدیریت سده بیست و یکم: فراسوی