

شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر موفقیت بازمهندسی فرآیند کسب و کار با استفاده از رویکرد تحلیل سلسله مراتبی (مورد مطالعه: شرکت برق منطقه‌ای فارس)

میلاذ عبداللهی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ایران

milad_abdollahi@cmeps2.iust.ac.ir

چکیده

امروزه رقابت شدید و جهانی شدن، شرکت‌ها را به سازماندهی مجدد و تمرکز بر فرآیندها و رضایت مشتری سوق داده است. بازمهندسی فرآیندهای کسب و کار رویکردی برای تحول در کسب و کار است که بر مشتری‌مداری و بهبود فرآیندهای تجاری تأکید دارد. از طرفی بی‌توجهی به شناخت عوامل موثر بر موفقیت بازمهندسی فرآیندها موجب شکست پروژه‌های بازمهندسی، اتلاف هزینه و زمان می‌گردد. لذا هدف از انجام این پژوهش شناسایی عوامل موثر بر موفقیت بازمهندسی فرآیند کسب و کار با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP) در شرکت برق منطقه‌ای فارس می‌باشد. عوامل موثر در این پژوهش به ۷ معیار اصلی و ۱۷ معیار فرعی تقسیم شده و سپس با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی اولویت‌بندی گردید. نتایج این پژوهش نشان داد که عوامل فرهنگی و حمایت مدیریت ارشد بیشترین اهمیت را داشته و شرکت بایستی قبل از اجرای بازمهندسی فرآیند کسب و کار به این عوامل توجه بیشتری داشته باشد.

واژگان کلیدی: بازمهندسی فرآیند کسب و کار، مهندسی مجدد، تحلیل سلسله مراتبی.

مقدمه

تغییر و تحولاتی که امروزه شاهد آن هستیم بسیار سریع‌تر از انقلاب صنعتی رخ می‌دهد. سازمان‌ها نیز به دلیل رقابت شدید و جهانی شدن به اهمیت این موضوع پی برده‌اند که تغییرات تدریجی راهگشای مشکلات آنان نیست و جهت ماندگاری در میدان رقابت و حفظ بقای خودشان به تغییرات اساسی و بنیادی نیاز دارند (شریفی، ۱۳۷۴). بازمهندسی فرآیند کسب و کار یا مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار که در اوایل دهه ۹۰ میلادی برای اولین بار توسط مایکل همر مطرح شد این تفکر را عملی می‌سازد. این رویکرد بر تحول در کسب‌وکار، مشتری‌مداری و بهبود فرآیندهای تجاری تأکید دارد (Sherban, 2015). بازمهندسی با ایجاد تغییر اصولی در فرآیندها، باعث می‌شود تا اشتباهات حذف شده و از منابع، سرمایه و نیروی انسانی به درستی استفاده شود. همچنین افراد در مورد کل سیستم، فرآیندها و فعالیت‌ها، نگرش کاملی به دست آورند و سازمان با تأمین نیاز واقعی مشتریان، سریع‌تر عکس‌العمل نشان دهد و هزینه‌های سربار کاهش یابد. علاوه بر این، حذف فعالیت‌های بدون ارزش افزوده منجر به شکوفایی سازمان و بهره‌وری بیشتر آن خواهد شد (جعفری و همکاران، ۱۳۹۵). بطور کلی بازمهندسی فرآیند کسب و کار به معنای طراحی مجدد اساسی فرآیند کسب و کار و بازاندیشی با هدف بهبود چشمگیر در ملاک‌های مهم عملکرد از جمله خدمات، سرعت، هزینه و کیفیت است (Hammer and Champy, 1993). بنابراین یکی از تفاوت‌های اصلی بازمهندسی فرآیندها با سایر رویکردهای مدیریتی در دگرگونی بنیادی و بهبود اساسی سازمان است (ابلسکی، ۱۳۷۶).

در این مقاله با استفاده از مرور ادبیات نظری و روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP) عوامل موثر بر موفقیت بازمهندسی فرآیند کسب و کار در شرکت برق منطقه‌ای فارس اولویت‌بندی شده‌اند.

بیان مسأله

هدف اصلی بازمهندسی فرآیند بازرگانی و ساختاردهی مجدد فرآیندی و ماهیت آن ایجاد یک انقلاب سازمانی سیستماتیک است که توسط سیستم بوروکراتیک و تخصصی شدن بخش‌ها، چندبخشی شده است (Yu-jun, 2010). اما شرکت‌هایی که نسبت به اجرای پروژه بازمهندسی اقدام کرده‌اند خیلی زود با مشکلات و فوری مواجه شده‌اند. بعضی از سازمان‌ها در شرایطی اقدام به اجرای پروژه بازمهندسی فرآیند کرده‌اند که حتی نیازی به آن نداشته و بدون دستیابی به یک تغییر قابل توجه از اجرای آن دست کشیده‌اند. تعداد دیگری از سازمان‌ها تغییرات جزئی در فرآیندهای خود را به اشتباه بازمهندسی نام نهادند در حالی که بازمهندسی چیزی بیشتر از یک تغییر کوچک و یا اصلاح چند فرآیند است (شاه‌بندرزاده و سعیدی، ۱۳۹۱). همه سازمان‌هایی که اقدام به اجرای پروژه بازمهندسی می‌نمایند به نتیجه دلخواه خود دست نمی‌یابند و حدود ۷۰ درصد پروژه‌ها به شکست منتهی می‌گردد (Almashari and Zairi, 1999). در صورتی که اگر اجرای این پروژه بطور صحیح انجام شود می‌توان شاهد نتایجی از قبیل: افزایش بهره‌وری سازمانی، کاهش هزینه‌های عملیاتی، افزایش کارایی کارکنان و رضایت مشتریان برای سازمان خود باشیم (Cragg et al, 2013).

2

در کشور ما نیز در دهه ۱۳۸۰ خورشیدی سازمان‌های بسیاری نسبت به اجرای پروژه بازمهندسی فرآیند اقدام کردند اما متأسفانه به بازمهندسی فرآیندها به عنوان یک ابزار تبلیغاتی و تجملاتی نگاه می‌شد و مفهوم اصلی آن مورد توجه قرار نمی‌گرفت (شاه‌بندرزاده و سعیدی، ۱۳۹۱). شرکت‌های مهندسی مشاور، یا موفق به انجام بازمهندسی به معنای واقعی نشده یا حتی در صورت انجام مراحل اولیه و رسیدن به مرحله اجرا با مشکل مواجه شدند. اکثر شرکت‌هایی که مورد بررسی قرار گرفته شدند، شرکت‌های دولتی یا نیمه دولتی و وزارت خانه‌ها بوده‌اند. در این شرکت‌ها بازمهندسی هیچوقت به مرحله اجرا نرسیده یا اگر هم وارد مرحله اجرایی شده تنها ۲۵٪ کار انجام شده است. ولی اوضاع در شرکت‌های خصوصی کمی بهتر بوده است (زارعی و فرکیش، ۱۳۸۴). یعنی یکی از مهم‌ترین موانع بر سر شرکت‌های ایرانی وابستگی آن‌ها به دولت و عدم امکان اجرای تغییرات است.

بنابراین عدم توجه به شناسایی عوامل موثر بر موفقیت پروژه‌های بازمهندسی فرآیندها می‌تواند هزینه‌های اجرای پروژه‌های بازمهندسی و زمان اجرای آن را طولانی نماید، بدیهی است که این عامل خود منجر به تحمیل هزینه‌های جانبی زیادی بر پیکره سازمان‌ها خواهد شد. لذا بسیار اهمیت دارد که برای بهبود وضعیت و بسترسازی مناسب برای به اجرا آوردن پروژه‌های بازمهندسی، به شناسایی متغیرها، شاخص‌ها و عوامل موثر بر موفقیت بازمهندسی فرآیندها که از اهمیت زیادی برخوردار است، پرداخته شود.

ادبیات نظری پژوهش

پژوهش‌های زیادی در حوزه موفقیت بازمهندسی فرآیندهای کسب و کار انجام شده است. در پژوهشی عوامل موفقیت پروژه بازمهندسی فرآیند کسب و کار به دو گروه تقسیم شده است. گروه اول (عوامل طراحی مجدد گروه دوم) عوامل مربوط به مدیریت تغییر. در گروه اول یعنی طراحی مجدد فرآیند، سه دسته از عوامل موفقیت شامل: عوامل فرآیندی، عوامل مدیریت تیم پروژه و عوامل مرتبط با IT می‌باشد. در گروه دوم یعنی مدیریت تغییر سه دسته درگیر بودند: عوامل مردم‌گرا، عوامل مدیریتی و عوامل اداری و عوامل سازمانی. که نتایج این تحقیق نشان می‌دهد: شش عامل موفقیت یعنی حمایت مدیران ارشد، مدیریت

تغییر، تمرکز بر تصمیم‌گیری، روش رسمی، فرهنگ سازمانی و مشارکت مشتری با پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز پروژه بازمهندسی فرآیند کسب و کار همراه بوده است (Ahadi, 2004).

همچنین در پژوهشی دیگر با بررسی ادبیات موضوع و تحقیق در شرکت‌های کره‌ای ۲۰ عامل بحرانی موفقیت شناسایی و در چهار گروه تقسیم بندی شده‌اند که عبارت‌اند از: (۱) نقش فناوری اطلاعات (۲) آموزش و پرورش (۳) گستره فرایند (۴) حمایت مالی (۵) اهداف بلندپروازانه و مناسب (۶) معیارها (۷) الگوبرداری (۸) تمرکز بر مشتری (۹) تیم مناسب مهندسی مجدد (۱۰) پیاده‌سازی (۱۱) زمینه سازمانی (۱۲) روحیه و نوآوری (۱۳) مدیریت تغییر (۱۴) سلسله‌مراتب (۱۵) ارتباطات (۱۶) پاداش‌ها (۱۷) رهبری (۱۸) جهت‌گیری و چشم‌انداز (۱۹) انگیزش (۲۰) رهیافت بالا به پایین (Sung and Gibson, 1998).

سایر پژوهش‌های انجام شده در داخل و خارج از کشور در خصوص موفقیت پروژه بازمهندسی فرآیند کسب و کار بصورت خلاصه در جدول ۱ نمایش داده شده است:

جدول ۱

ردیف	نام عامل موثر	نویسنده و سال
۱	تغییر سیستم مدیریت و فرهنگ، مدیریت شایستگی و حمایت، ساختار سازمانی، مدیریت پروژه و برنامه‌ریزی، زیرساخت فناوری اطلاعات	(Atiku, 2019)
۲	رهبری برابرخواه، کار مشارکتی، تعهد مدیریت عالی، سیستم مدیریت تغییر، استفاده از فناوری اطلاعات	(Iqbal et al, 2015)
۳	شناسایی فرصت‌های بازمهندسی فرآیند کسب و کار، اهداف و انتظارات روشن، نقشه‌های راهنمای دقیق، همسویی با استراتژی کسب و کار، پشتیبانی مدیریت ارشد، مشارکت کارکنان، توانمندسازی، آموزش، ارتباط موثر، پشتیبانی سازمانی، مدیریت پروژه مناسب، زیرساخت موثر فناوری اطلاعات، یکپارچه سازی سیستم اطلاعاتی، مدیریت فرهنگی مناسب، بهبود مستمر، ارزیابی و پاداش، مدیریت ریسک، تیم متقابل و منابع و بودجه کافی	(Shen and Chou, 2010)
۴	رهبری، محیط مناسب برای فعالیت‌های هم کارانه، مدیریت حمایت‌کننده، کاربست فناوری اطلاعات و ارتباطات، تعهد مدیریت ارشد، مقاومت در برابر تغییر	(Abdolvand et al, 2008)
۵	کار تیمی و فرهنگ کیفیت، سیستم مدیریت کیفیت و پاداش‌های رضایت بخش، مدیریت تغییر موثر، بوروکراسی و مشارکت کمتر، فناوری اطلاعات/ سیستم اطلاعاتی، مدیریت پروژه موثر و منابع مالی کافی	(Ahmad et al, 2007)
۶	مدیریت تغییر و فرهنگ، شایستگی و حمایت مدیریت، ساختار سازمانی، مدیریت پروژه‌های مهندسی مجدد، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات	(Al-Mashari and Zairi, 1999)

۷	حمایت مدیران ارشد، فرهنگ سازمانی، آموزش، ارتباطات، زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات، مدیریت پروژه بازمهندسی فرآیند کسب و کار	(جعفری و همکاران، ۱۳۹۵)
۸	رهبری، فناوری اطلاعات، عوامل فرهنگی، ارتباطات، متدولوژی، مدیریت پروژه، همسویی استراتژیک، مدیریت عملکرد، توانمندسازی منابع انسانی	(محمودی میمند و همکاران، ۱۳۹۳)
۹	آمادگی برای تغییر، عامل توجه به مشاوران و اطلاعات، عامل بهره‌وری راهبردی، عامل منابع انسانی الکترونیک	(کلانتری و همکاران، ۱۳۹۱)
۱۰	فناوری اطلاعات، متدولوژی، رهبری و نیروی انسانی	(علی‌بابایی و همکاران، ۱۳۸۹)
۱۱	آمادگی سازمان برای اجرای تغییر، برنامه‌ریزی، شناخت و طراحی، ارزیابی، فرهنگ و تغییر و تکنولوژی اطلاعات	(زارعی و فرکیش، ۱۳۸۴)

روش تحقیق

در این پژوهش عوامل موثر بر موفقیت بازمهندسی فرآیند کسب و کار طبق جدول ۲ براساس چارچوب نظری ارائه شده توسط پژوهش شاه‌بندرزاده و همکاران بدست آمده است که شامل ۷ معیار اصلی و ۱۷ معیار فرعی می‌باشد. همچنین براساس تصویر شماره ۱ دو گزینه موافق و مخالف براساس معیارهای فرعی مورد بررسی قرار گرفته شده است.

به طور کلی برای انجام این پژوهش ۳ گام اصلی طی شده است که به شرح زیر می‌باشد:

گام اول) تکمیل پرسشنامه‌ها براساس طیف نه درجه ساعتی توسط ۵ نفر از اعضای کلیدی شرکت برق منطقه‌ای فارس اعم از: معاون بهره برداری، معاون طرح و توسعه، معاون برنامه‌ریزی و تحقیقات، معاون منابع انسانی، معاون مالی و پشتیبانی بهره.

گام دوم) محاسبه میانگین هندسی پرسشنامه‌ها توسط نرم‌افزار اکسل و وارد کردن داده‌های خروجی توسط اکسل در نرم‌افزار سوپردسیژن. از آن جا که هدف این پژوهش رتبه بندی معیارهای اصلی و فرعی با استفاده از رویکرد تحلیل سلسله مراتبی (AHP) می‌باشد لذا برای تجزیه و تحلیل داده‌ها علاوه بر نرم‌افزار اکسپرت چویس می‌توان از نرم‌افزار سوپردسیژن نیز استفاده کرد.

گام سوم) محاسبه نرخ ناسازگاری جهت سنجش روایی و پایایی پرسشنامه‌های پاسخ داده شده. چنانچه نرخ ناسازگاری کمتر از ۰.۱ باشد، سازگاری ماتریس مقایسات مورد تایید بوده و قابل قبول می‌باشند. اما در صورتی که نرخ ناسازگاری بزرگتر از ۰.۱ باشد، نشان دهنده تناقض در ارزیابی‌های خبرگان می‌باشد.

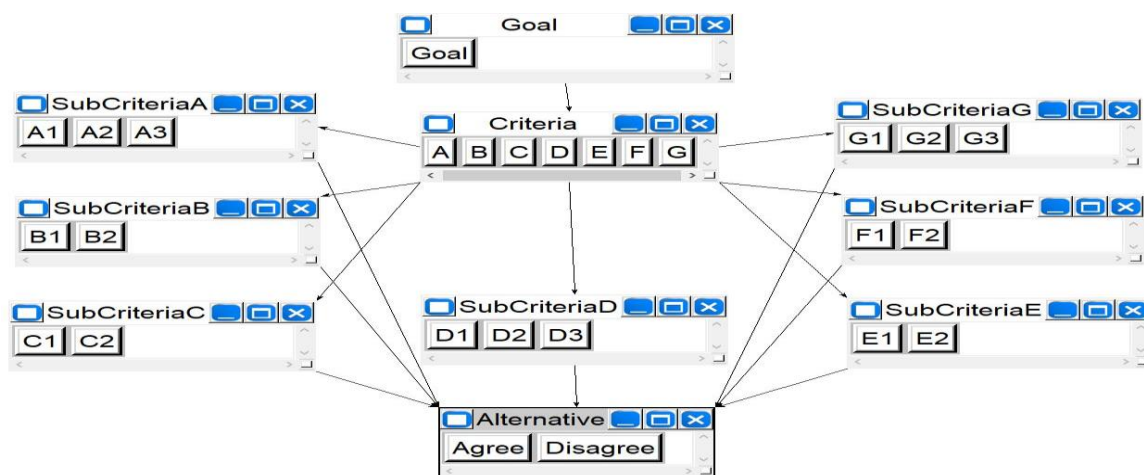
جدول ۲

معیار اصلی	معیار فرعی
عوامل استراتژیک	<ul style="list-style-type: none"> چشم انداز و استراتژی رویکرد از بالا به پایین شناخت ذی‌نفعان

<ul style="list-style-type: none"> • برنامه‌ریزی و کنترل پروژه • اختصاص منابع لازم 	مدیریت پروژه بازمهندسی فرآیند کسب و کار
<ul style="list-style-type: none"> • دانش و منابع IT • زیرساخت IT 	فناوری اطلاعات (IT)
<ul style="list-style-type: none"> • تعهد و رهبری • دانش و درایت • ارتباطات باز 	مدیریت ارشد
<ul style="list-style-type: none"> • اعتماد و محیط مشارکتی • آمادگی برای تغییر و پذیرش آن 	عوامل فرهنگی
<ul style="list-style-type: none"> • فرآیندمحوری • تیم اجرایی و متدولوژی مناسب 	متدولوژی
<ul style="list-style-type: none"> • سیستم‌های پاداش‌دهی و انگیزش • مشارکت و توانمندسازی کارکنان • کانال‌های ارتباطی موثر 	تغییر در سیستم‌های مدیریتی

5

تصویر ۱



یافته‌ها

وزن ۷ معیار اصلی در جدول ۳، وزن ۱۷ معیار فرعی هر یک بصورت جداگانه در جدول ۴ و اولویت‌بندی کل معیارهای فرعی نیز در جدول ۵ نمایش داده شده است. همچنین طبق تصویر ۲، شرکت برق منطقه‌ای فارس در حال حاضر آمادگی اجرای پروژه بازمهندسی فرآیند کسب و کار را ندارد.

جدول ۳

رتبه	معیار اصلی	وزن نرمال
اول	عوامل فرهنگی	۰.۳۶۴۵۶
دوم	مدیریت ارشد	۰.۲۸۴۹۳
سوم	مدیریت پروژه	۰.۰۹۹۶۵
چهارم	تغییر در سیستم‌های مدیریتی	۰.۰۹۸۹۴
پنجم	فناوری اطلاعات	۰.۰۷۶۳۳
ششم	عوامل استراتژیک	۰.۰۴۶۹۳
هفتم	متدولوژی	۰.۰۲۸۶۷
نرخ ناسازگاری: ۰,۰۲۹۹۶		

جدول ۴

رتبه	معیار فرعی	وزن نرمال
زیرمعیارهای عوامل استراتژیک		
اول	شناخت ذی‌نفعان	۰.۶۳۸۰۷
دوم	رویگرد از بالا به پایین	۰.۲۹۵۱۹
سوم	چشم‌انداز و استراتژی	۰.۰۶۶۷۳
نرخ ناسازگاری: ۰,۰۲۵۰۸		
زیرمعیارهای مدیریت پروژه		
اول	برنامه‌ریزی و کنترل پروژه	۰.۸۶۵۴
دوم	اختصاص منابع لازم	۰.۱۳۴۶
نرخ ناسازگاری: ۰,۰۰		
زیرمعیارهای فناوری اطلاعات		
اول	زیرساخت فناوری اطلاعات	۰.۸۴۷۵۷
دوم	دانش و منابع فناوری اطلاعات	۰.۱۵۲۴۳
نرخ ناسازگاری: ۰,۰۰		
زیرمعیارهای مدیریت ارشد		
اول	ارتباطات باز	۰.۷۱۹۲۹
دوم	تعهد و رهبری	۰.۱۸۶۸۱
سوم	دانش و درایت	۰.۰۹۳۹
نرخ ناسازگاری: ۰,۰۲۴۰۸		
زیرمعیارهای عوامل فرهنگی		

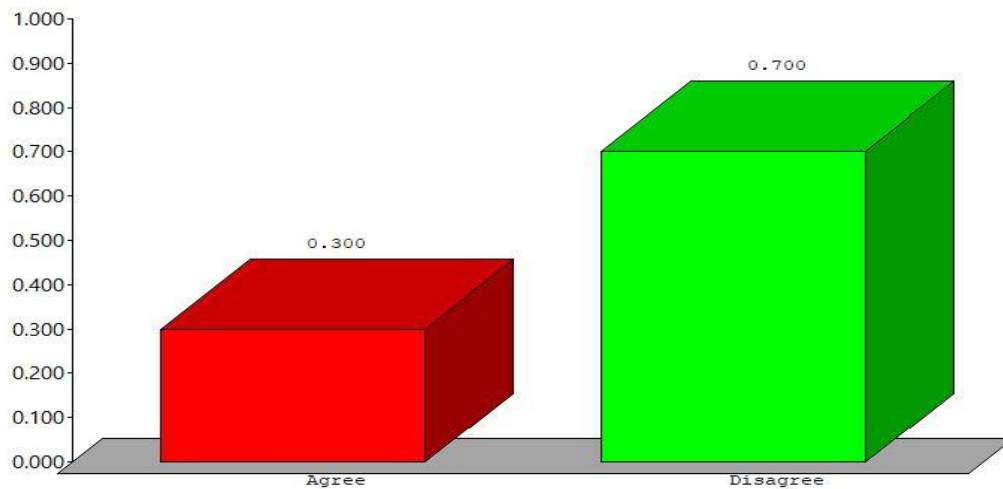
اول	آمادگی برای تغییر و پذیرش آن	۰.۷۸۰۲۲
دوم	اعتماد و محیط مشارکتی	۰.۲۱۹۷۸
نرخ ناسازگاری: ۰.۰۰۰		
زیرمعیارهای متدولوژی		
اول	فرایندمحوری	۰.۸۴۷۱
دوم	تیم اجرایی و متدولوژی مناسب	۰.۱۵۲۹
نرخ ناسازگاری: ۰.۰۰۰		
زیرمعیارهای تغییر در سیستم مدیریتی		
اول	سیستم‌های پاداش دهی و انگیزش	۰.۵۷۹۹۴
دوم	مشارکت و توانمندسازی کارکنان	۰.۳۴۵۶۷
سوم	کانال‌های ارتباطی موثر	۰.۰۷۴۳۸
نرخ ناسازگاری: ۰.۰۲۹۷۷		

جدول ۵

رتبه	معیار فرعی	وزن نرمال براساس کل مدل
اول	آمادگی برای تغییر و پذیرش آن	۰.۰۹۴۸۱۳
دوم	ارتباطات باز	۰.۰۶۸۳۱۵
سوم	برنامه ریزی و کنترل پروژه	۰.۰۲۸۷۴۷
چهارم	اعتماد و محیط مشارکتی	۰.۰۲۶۷۰۸
پنجم	زیرساخت IT	۰.۰۲۱۵۶۴
ششم	سیستم‌های پاداش دهی و انگیزش	۰.۰۱۹۱۲۶
هفتم	تعهد و رهبری	۰.۰۱۷۷۴۲
هشتم	مشارکت و توانمندسازی کارکنان	۰.۰۱۱۴

نهم	شناخت ذی نفعان	۰,۰۰۹۹۸۲
دهم	دانش و درایت	۰,۰۰۸۹۱۸
یازدهم	فرایندمحوری	۰,۰۰۸۰۹۴
دوازدهم	رویکرد از بالا به پایین	۰,۰۰۴۶۱۸
سیزدهم	اختصاص منابع لازم	۰,۰۰۴۴۷۱
چهاردهم	دانش و منابع IT	۰,۰۰۳۸۷۸
پانزدهم	کانال های ارتباطی موثر	۰,۰۰۲۴۵۳
شانزدهم	تیم اجرایی و متدولوژی مناسب	۰,۰۰۱۴۶۱
هفدهم	چشم انداز و استراتژی	۰,۰۰۱۰۴۴

تصویر ۲



بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر موفقیت بازمهندسی فرآیند کسب و کار در شرکت برق منطقه‌ای فارس بود. به این منظور عوامل موثر بر موفقیت بازمهندسی فرآیند کسب و کار به ۷ عامل اصلی و ۱۷ عامل فرعی تقسیم شدند و سپس برای اولویت‌بندی هر یک از معیارها از روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP) استفاده شد. همان‌طور که نتایج نشان می‌دهد مهم‌ترین عوامل موثر بر موفقیت بازمهندسی فرآیند کسب و کار به ترتیب عبارت‌اند از: «عوامل فرهنگی»، «مدیریت ارشد»، «مدیریت پروژه»، «تغییر در سیستم‌های مدیریتی»، «فناوری اطلاعات»، «عوامل استراتژیک» و «متدولوژی». از بین معیارهای فرعی، مهم‌ترین معیار «آمادگی برای تغییر و پذیرش آن» و کم‌اهمیت‌ترین معیار نیز «چشم انداز و استراتژی» می‌باشد.

همچنین براساس نتایج بدست آمده از رابطه بین ۱۷ معیار فرعی و ۲ گزینه موجود (موافق و مخالف)، «عوامل فرهنگی» و «حمایت مدیریت ارشد» معیارهایی هستند که باعث مخالفت اجرای پروژه بازمهندسی شده‌اند. بنابراین این شرکت در حال حاضر آمادگی اجرای پروژه بازمهندسی فرآیند کسب و کار را ندارد. به‌طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که شرکت بایستی قبل از اجرای بازمهندسی فرآیند کسب و کار به عوامل فرهنگی و حمایت مدیریت ارشد توجه بیشتری داشته باشد.

منابع

- ابلسکی، نیک، ۱۳۷۶، **مهندسی مجدد و مدیریت دگرگون‌سازی سازمان**، ترجمه منصور شریفی کلویی، چاپ اول، نشر آروین.
- جعفری، سیدمحمدباقر و جندقی، غلامرضا و محمدی دورباش، زهرا، **بررسی تأثیر اجزای پیاده‌سازی پروژه‌های مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار بر موفقیت این پروژه‌ها**، مجله مدیریت بهره‌وری، دوره دهم، شماره سی و نهم، زمستان ۱۳۹۵، ۶۷-۹۰.
- زارعی، بهروز، فرکیش، سوفیا، **بررسی تجربیات مهندسی مجدد در ایران**، چهارمین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع، تیر ۱۳۸۴.
- شاه‌بندرزاده، حمید و سعیدی، فرید، **شناسایی و تعیین اهمیت عوامل آمادگی سازمان به منظور اجرای بازمهندسی فرآیندها با استفاده از روش ترکیبی دیمتل و فرآیند تحلیل شبکه‌ای گروهی با رویکرد فازی**، مجله تحقیق در عملیات و کاربردهای آن، دوره دهم، شماره اول، بهار ۱۳۹۲، ۱-۱۷.
- طاهرپور کلاتری، حبیب‌الله و زاهدی، سید محمد و پنجایی، محمد، **شناسایی عوامل مؤثر بر استقرار موفق مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار در سازمان‌های دولتی شهر تهران**، مجله فرآیند مدیریت و توسعه، دوره بیست و هفتم، شماره دوم، تابستان ۱۳۹۳.
- علی بابایی، احمد و اقدسی، محمد و زارعی، بهروز، **مطالعه فاکتورهای موفقیت و شکست و نمودهای آن‌ها در پروژه‌های بازمهندسی فرآیندهای کسب و کار در ایران به واسطه بکارگیری چارچوب همه‌جانبه**، مجله مدیریت فناوری اطلاعات، دوره دوم، شماره پنجم، پاییز و زمستان ۱۳۸۹، ۹۱-۱۱۰.
- محمودی میمند، محمد و فروزنده دهکردی، لطف‌اله و رجب‌زاده قطری، علی و ملایی، الهه، **شناسایی و اولویت‌بندی عوامل تأثیرگذار مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار بر چابکی سازمان (مطالعه موردی: سازمان بنادر و دریانوردی)**، مجله تحقیقات بازاریابی، دوره چهارم، شماره سوم، پاییز ۱۳۹۳، ۳۷-۶۰.

- Abdolvand, Neda. And Albadvi, Amir. And Ferdowsi, Zahra. (2008). **Assessing readiness for business process reengineering**. Business Process Management Journal, Vol. 14. No. 4. 497-511.
- Ahadi, Hamid Reza. (2004). **An examination of the role of organizational enablers in business process reengineering and the impact of information technology**. Information Resources Management Journal, Vol. 17. No. 4. 1-19.
- Ahmad, Hartini. And Francis, Arthur. And Zairi, Mohamed. (2007). **Business Process reengineering: critical success factors in higher education**, Business Process Management Journal, Vol.13. No.3. 451-469.
- Al-Mashari, Majed. And Zairi, Mohamed. (1999). **BPR implementation process: an analysis of key success and failure factors**. Business Process Management Journal, Vol. 5. No. 1. 87-112.
- Awolusi, Olawumi Dele. And Atiku, Olusegun Sulaiman. (2019). **Business Process Re-Engineering and Profitability in the Nigerian Oil and Gas Industry: The Mediating Influence of Operational Performance**. Information Management and Business Review, Vol.11. No.3. 13-26.
- Chien-wen, Shen. And Ching-Chih, Chou. (2010). **Business process re-engineering in the logistics industry: a study of implementation, success factors, and performance**, Enterprise Information Systems, Vol. 4. No. 1. 61-78.
- Hammer, Michael. and Champy, James. (1993). **Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution**. Harper Collins, New York.
- Iqbal, Nadia. And Nadeem, Waqar. And Zaheer, Arshad. (2015). **Impact of BPR critical success factors on inter-organizational functions: an empirical study**, The Business & Management Review, Vol. 6. No. 1.
- Shahbandarzadeh, Hamid. And Salimifard, Khodakaram. And Saeedi, Farid. (2012). **Developing a Framework to Identify the Factors Affecting the Measurement of Organization Readiness for Business Process Reengineering Implementation- An Exploratory Factor Analysis Method (EFA)**. International Academic Research Journal of Business and Management, Vol. 16. No. 1. 1-16.
- Sung, Tae Kyung. And Gibson, David V. (1998). **Critical success factors for business reengineering and corporate performance: the case of Korean corporations**. Technological Forecasting and Social Change, Vol.58. 297-311.
- Şerban, Andrei Ionuţ. (2015). **Business process reengineering on SME's: evidence from Romanian SME's**. Proceedings of the International Management Conference, November, Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania, Vol. 9. No. 1. 175-182.
- Yu-Jun, Miao. (2010). **How Does the Enterprise Implement Business Process Reengineering Management**. International Conference on E-Business and E-Government, 4100-4102.