



ارائه الگوی طراحی استراتژی با تاکید بر مولفه های مهندسی مجدد فرآیندهای سازمانی

اسماعیل ملک اخلاق^۱، محمد نوع پسند اصیل^۲، میثم شاوردی^۳

^۱ استادیار گروه مدیریت صنعتی دانشگاه گیلان

رشت، ایران

Dr.malekakhlagh@yahoo.com

^۲ استادیار گروه مدیریت صنعتی دانشگاه گیلان

رشت، ایران

Dr.noepasand@gmail.com

^۳ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه گیلان

رشت، ایران

Meisam.shaverdi@yahoo.com

چکیده

مدیریت استراتژیک شامل مراحل طراحی، اجرا و ارزیابی استراتژی است. برای فرآیند مدیریت استراتژیک رویکردهای گوناگونی معرفی گردیده است که در کشور ما نیز از اغلب آنها استفاده شده است. متأسفانه اغلب سازمانهای ایرانی استراتژی محور نبوده و ساختارهای قدیمی و فاقد کارایی داشته و توان رقابت با محیط صنعتی پرتلاطم کنونی را ندارند. امروزه تمایز شرط بقاست و بدون بازاندیشی و تغییرات اساسی در روند اجرای کارها نمیتوان به حیات اقتصادی ادامه داد و صنعت ایران چاره ای جز تغییرات اساسی و بنیادین در فرآیندهای خود ندارد و این امر جز از طریق بازخوانی استراتژیهای صنعتی و مهندسی مجدد فرآیندهای آن امکان پذیر نیست. مهندسی مجدد نیز در زمان تغییر استراتژیها، اهداف و خط مشی های سازمان و تغییر جدی در پارادایم های مدیریتی و نگرش های مدیریت ارشد نسبت به سازمان ضرورت پیدا می کند. در این مقاله سعی بر آن بوده است تا با رویکرد مهندسی مجدد فرآیندهای سازمانی (BPR) و با استفاده از مدل مدیریت استراتژیک دیوید به ارائه مدل مناسب مدیریت استراتژیک با رویکرد مهندسی مجدد بپردازیم.

کلمات کلیدی

مدیریت استراتژیک، مهندسی مجدد فرآیندهای سازمانی، برنامه ریزی استراتژیک، فرآیندهای سازمانی.



Abstract

Strategic management includes designing, implementation and evaluation stages. Various approaches have been put forward for the process of strategic management and most Iranian organizations have not been strategy-oriented, having traditional structures and lacking efficiency and, as a result, are not capable of competing within the current highly volatile industrial environment. Today, distinction is the necessary condition for survival and without reconsidering and making fundamental changes in the procedure of performing tasks, the continuance of an economic life will no longer be possible. Thus, the Iranian industry has no choice but to make sea changes in its processes. And this will not materialize without reviewing industrial strategies and reengineering its processes. Furthermore, changing strategies, objectives, the organization's policies and a profound change in managerial paradigms and senior management attitudes to the organization will necessitate, with respect to time, reengineering. In this article, adopting a business processes reengineering (BPR) approach and using strategic management of David, an attempt has been made to introduce a suitable strategic management model with a reengineering approach.

Keywords

Strategic management, Business Process Reengineering(BPR), Strategic planning, Organizational processes

Archive of SID

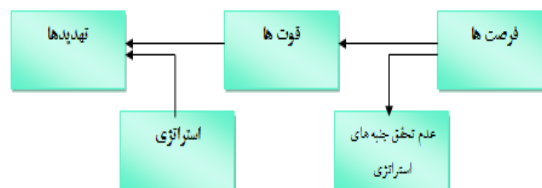


۱- مقدمه

واژه استراتژی از لغت یونانی استراتژیا گرفته شده است که در حدود ۴۰۰ سال قبل از میلاد به کار می‌رفته و به هنر و علم هدایت نیروهای نظامی اطلاق می‌شود. لغت مزبور نیز ظاهراً از کلمه «استراتگو»، مرکب از «استراتوز» به معنای ارتش و «گو» به معنی رهبر، گرفته شده است که به معنی فرمانده لشکری است [۱، ۱۰]. به هر حال در اواخر قرن هجدهم، استراتژی به معنای «علم فرماندهان عالی به معنای ترکیبی از اطلاعات نظامی آنها و حرکتی که به کار می‌بسته اند» بود. پس از جنگ‌های پیروزمندانه ناپلئون، استراتژیستی به نام کلایوتس استراتژی را چنین تعریف می‌کند: فن هدایت نیرو و تطبیق و هماهنگ ساختن نیروها جهت نیل به هدف‌های جنگ. به عبارت دیگر «ارائه طرح و اجرای آن». به همین طریق، تعریف استراتژی گسترش یافت و به استراتژی ملی و استراتژی عمومی در کنار استراتژی نظامی پرداخته شد. انجمن عالی نظامی آمریکا در سال ۱۹۶۳ استراتژی را اینگونه تعریف کرده است [۳]: استراتژی، علم و فن توسعه و ایجاد قدرت‌های سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و نظامی ملت به هنگام صلح و جنگ به منظور تأمین حداکثر پشتیبانی از سیاست‌های ملی و افزایش احتمال پیروزی و کاهش احتمال شکست است. در اهمیت بحث استراتژی همین بس که بدانیم یک سازمان با هدف یا هدفهایی فعالیت‌هایش را آغاز می‌کند و برای رسیدن به اهداف در سطح کلان از راهبردهایی برای شفاف‌سازی مسیر تا هدف بهره می‌برد. همچنین شرط بقای سازمان در محیط رقابتی کسب و کار منوط به متمایز شدن نسبت به سایر رقبا می‌باشد و بدون آن حیات و بقا در این محیط ناممکن است بنابراین در سازمان‌ها در کنار اهداف سازمانی، خود یک هدف عمده را نیز دنبال می‌کنند که برای بقا در محیط رقابت ضروری است [۹، ۱].

۲- تعاریف مختلف استراتژی:

واژه استراتژی برای نخستین بار از مفاهیم نظامی به حوزه مدیریت وارد شده است. استراتژی در حوزه نظامی عبارت است از: علم و هنر فرمان نظامی برای برنامه‌ریزی و هدایت عملیات‌های جنگی در گستره‌ی وسیع. آلفرد چندلر استراتژی را به عنوان تعیین اهداف و مقاصد بلند مدت اساسی سازمان، مشخص کردن نحوه انجام فعالیت‌ها و تخصیص منابع ضروری برای تحقق این اهداف تعریف می‌کند. همین‌طور جیمز و کوپن نیز استراتژی را این‌گونه تعریف کرده‌اند: الگو یا طرحی که اهداف اصلی خط‌مشی‌ها و توالی فعالیت‌ها و رویه‌ها را به‌طور یکپارچه، در قالب یک مجموعه بهم پیوسته قرار می‌دهد. در همین راستا گلاک نیز معتقد است که استراتژی نوعی برنامه‌ی جامع یکپارچه برای رسیدن به اهداف اساسی یک موسسه است. هنری مینتزربرگ معتقد است که عبارت «استراتژی سازمان، همواره نتیجه‌ی برنامه‌ریزی عقلایی است که رویکرد سنتی بر آن تکیه زده است، پیش‌فرض صحیحی نیست. به زعم وی استراتژی‌ها، واکنشی اضطراری به شرایط غیر قابل پیش‌بینی بوده، یعنی استراتژی رویدادی است که در عالم واقعیت روی می‌دهد، و نه صرفاً آنچه که برنامه‌ریزی شده است. از این رو مینتزربرگ استراتژی را الگویی از جریان تصمیم‌ها و اقدام‌ها تعریف می‌کند. در این تعریف الگو به دو موضوع اشاره دارد که عبارتند از: هر قصدی (برنامه‌ریزی شده) که استراتژی بر مبنای آن طرح شده و به‌طور واقعی محقق شده باشد و وجود اضطرار (برنامه‌ریزی نشده) که استراتژی بر این اساس به وجود می‌آید [۸]. شکل ۱ چارچوب پیشنهادی او را نشان می‌دهد. (استراتژی مبتنی بر قصد و اضطرار).



شکل ۱ - چارچوب پیشنهادی مینتزربرگ برای استراتژی [۸]

از دیدگاه پورتر استراتژی رقابتی مطرح است که در مورد متفاوت بودن است. پورتر استراتژی رقابتی را اینگونه تعریف می‌کند: ترکیبی از اهداف که یک شرکت برای آنها در تلاش است و وسایل و شیوه‌هایی که توسط آن در جستجوی رسیدن به آن اهداف است [۱۷].

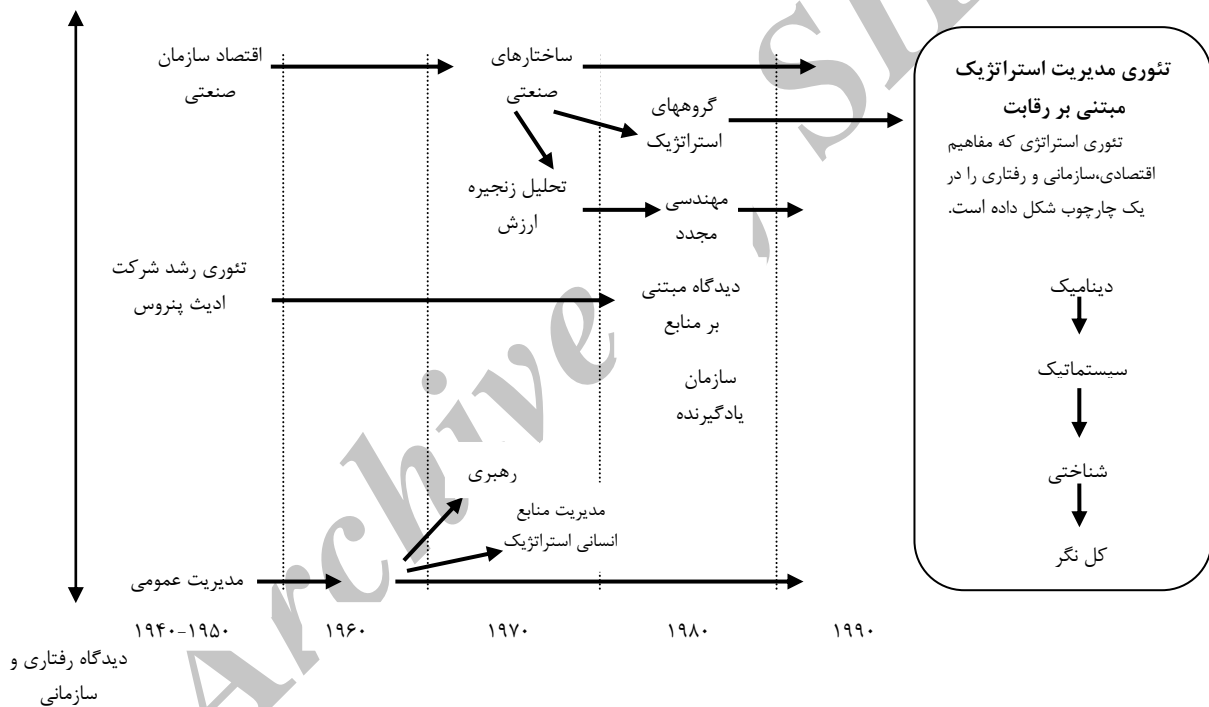
۲-۱ فرآیند مدیریت استراتژیک

فرآیند مدیریت استراتژیک با فرمول بندی اهداف سازمانی شروع می‌شود [۱۵]. اهداف سازمان می‌تواند استراتژیک، اجرایی یا عملیاتی باشد. اهداف استراتژیک جهت کلی سازمان را فراهم می‌کند. اهداف اجرایی لزوم زیرساخت‌های سازمانی برای به انجام رساندن اهداف استراتژیک را



مشخص می کند و اهداف عملیاتی مشاغل کاری خاص که باید انجام شود را معرفی می کند. توسعه رشته مدیریت استراتژیک در سه دهه گذشته مهیج بوده است. توسعه ابتدایی شامل ساختار و استراتژی چندلر (۱۹۶۲) و استراتژی بنگاه آنسف (۱۹۶۵) بوده است. این کارهای ابتدایی یک دیدگاه اقتضایی (تناسب بین ساختار و استراتژی) را بنیان نهاده بود. به صورت تئوریکال خیزش اخیر دیدگاه مبتنی بر منابع [28] با دو مفهوم مرتبط با آن شامل دیدگاه مبتنی بر دانش [28] و رهبری استراتژیک [30] توجه شان را به جنبه های داخلی سازمان معطوف کرده اند. تحقیقات آندروس و همکارانش (۱۹۶۹) و آنسوف (۱۹۵۶) به صورت برجسته ای با تعریف بهترین حالت شرکتها که به موفقیت شرکت ها ارتباط دارد کمک می کند. این تاکید بر روی منابع رقابتی داخلی می تواند با کلاسیک های اولیه مانند وظایف اداری چستر بارنارد (۱۹۳۸)، رهبری در مدیریت فیلیپ سلزنیک (۱۹۵۷) یا تئوری رشد شرکتهای ادیس پینورز (۱۹۵۹) ردیابی شود [30]. اگر بخواهیم توسعه تئوریهای مدیریت استراتژیک را بررسی کنیم خواهیم دید این توسعه در دو دیدگاه نظری غیر مرتبط مفهومی و واضح رخ داده است. ابتدایی ترین تاثیر نظری بر روی مدیریت استراتژیک توسعه مدیریت عمومی در میانه ی قرن بیستم بود. در ۱۹۶۰ اصول قطعی مدیریت خوب از تحقیقات مبتنی بر موردکاوی و مطالعات سنتی پدیدار شد. مجموعه ای از اصول مدیریت عمومی جنبه های درونی مانند طراحی سازمان بهبود یافته و حفظ انگیزش کارکنان را نشان داد که هسته اصلی جریان سیاست تجاری در مطالعات مدیریت شد. با آغاز ۱۹۷۰ تحقیق در ساختارهای صنعتی شروع به معرفی گروههای استراتژیک شرکتها که با ساختارهای سرمایه ای مشابه، مشتریان مشترک و استراتژیهای رقابتی متعارف شناخته می شدند شروع به رشد کرد [30].

دیدگاه اقتصادی



شکل ۲- سیر تحول ادبیات مدیریت استراتژیک [۳۰]

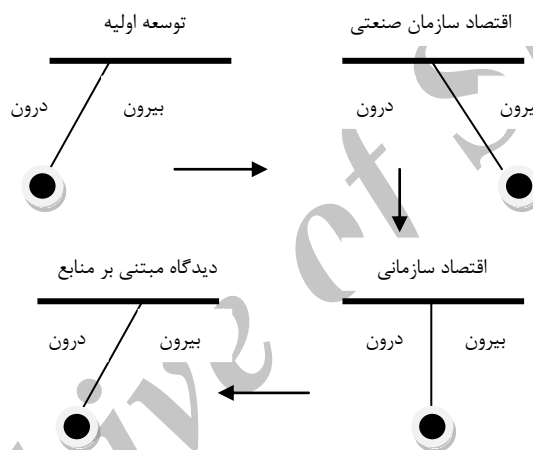
با آغاز ۱۹۸۰ توسعه نظری دیدگاه رفتاری و سازمانی (داخلی) مدیریت عمومی و دیدگاه استراتژی رقابتی (خارجی) اقتصاد سازمان صنعتی باعث ایجاد یک دو قطبی آشکار هم در استراتژی و هم در مدیریت استراتژیک شد. در طول دهه ۱۹۸۰ برخی مفاهیم استراتژی جدید مانند مهندسی مجدد و تئوری مبتنی بر منابع شروع به ظهور کردند [19]. مفهوم شایستگیهای اصلی در ۱۹۹۰ بوسیله پراالد و هامل معرفی شد [17]. تاکید بر شایستگیهای سازمانی به عنوان چارچوبی برای فهم پویایی های رقابتی و سازمانی به سرعت باعث تشدید در میان تحقیقات استراتژی و مدیران علاقه مند به فهم بیشتر رویکرد ادغامی به مدیریت استراتژیک شد [۲۲]. اما با آغاز قرن بیست یکم و در این دهه بیشترین تاکید نظریه پردازان مدیریت استراتژیک بر روی رویکرد مبتنی بر دانش و مدیریت دانش در فرآیند استراتژی سازی می باشد. شکل ۲ شمایی کلی از این تحولات را نشان می دهد [17].

دو نظریه پرداز به نامهای هییت و هاسکیسون از منظری دیگر به سیر تحول تئوریهای مدیریت استراتژیک پرداخته اند (مدل نوسان آهنگ) [16]. بیشتر تاکید آنان بر نگاه بیرون سازمانی یا درون سازمانی خود سازمان ها می باشد (شکل ۳). در ابتدای توسعه تئوری مدیریت استراتژیک بیشتر توجه سازمان ها به درون سازمان معطوف بود. همان طور که قبلا هم گفته شد آنسوف و چندلر نظریه پردازان اصلی این دوره بودند. اما با روی کار



آمدن تئوری سازمان صنعتی (IO) نگاه سازمانها به محیط خارج سازمان و در نظر گرفتن رقبا معطوف شد. تئوری سازمان صنعتی بیشتر توسط مایکل پورتر و نظریات وی تئوریزه شده است. در این دیدگاه بیشتر بر ابزارهای اقتصادی برای تحقیق در مدیریت استراتژیک تاکید دارد. [26] با عبور از سازمان صنعتی وارد دوره اقتصاد سازمانی (OE) می شویم. برخلاف اقتصاد خرد کلاسیک که با شرکت به عنوان یک تابع تولید رفتار می کند، اقتصاد سازمانی زیر شاخه ای از علم اقتصاد است که اقدام به سرمایه گذاری در جعبه سیاه نموده تا منطق و اعمال ساختار درونیش را حل کند. این میل اولیه در سازمان یا شرکت باعث ایجاد وابستگی قوی با مدیریت استراتژیک شد. توسعه شدید در اقتصاد سازمانی ابزارهای مهمی برای مدیریت استراتژیک در طول این مرحله از توسعه رشته فراهم کرده است [29].

دیدگاه مبتنی بر منابع (RBV) در دهه ۱۹۸۰ به مدیریت استراتژیک معرفی شده و در ۱۹۹۰ به چارچوب مسلط تبدیل شد. بر پایه دیدگاه مبتنی بر منابع، تحقیقات به صورت یکجا در حوزه رهبری استراتژیک، تئوری تصمیم استراتژیک و دیدگاه مبتنی بر دانش شرکت انجام گرفته است [16]. توسعه RBV مسائل متدولوژیکی بزرگی در تحقیقات استراتژیک ایجاد کرد [29]. در بسیاری جنبه ها مطالعه RBV به روشهای گوناگونی جهت شناخت، تعیین، معرفی و فهم منابع شرکت نیاز دارد. استدلال های RBV پیشنهاد می کند هر شرکت ممکن است منابع مشخصی که به مزیت رقابتی پایدار کمک می کند در اختیار داشته باشد. روشهای مورد استفاده در تحقیقات انجام شده با استفاده از مثال های داده های بزرگ، منابع ثانویه داده ای و تحلیل اقتصادی به نظر ناکافی می باشد مخصوصا زمانی که برای امتحان منابع نامرئی سازمان مانند فرهنگ شرکت [29] یا دانش ضمنی سازمان [25] مورد استفاده قرار می گیرد.

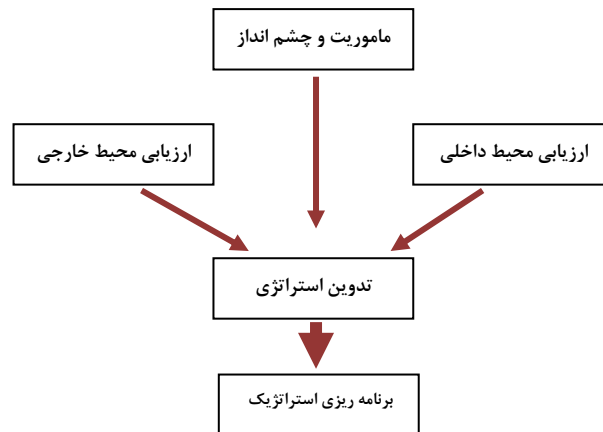


شکل ۳ - مدل نوسان آهنگ [۲۸]

دانشوران استراتژی دیدگاههای گوناگونی در مورد اینکه استراتژی چیست و چگونه باید فرموله و اجرا شود را ارائه داده اند. اگر از قدیمی ترین تا جدیدترین دیدگاه بخواهیم طبقه بندی کنیم عبارتند از: دیدگاه کلاسیک، رویکرد پیشامدی، رویکرد فرهنگی، رویکرد اقتضایی، رویکرد شکل بندی و رویکرد پیچیده [28]. مدیریت استراتژیک سه فاز اصلی دارد که شامل تحلیل، اجرا و ارزیابی می باشد. کارشناسان استراتژی اظهار می کنند که این مراحل هم پوشانی داشته و نباید جدا از هم بررسی شوند [30].

۲-۴ برنامه ریزی استراتژیک

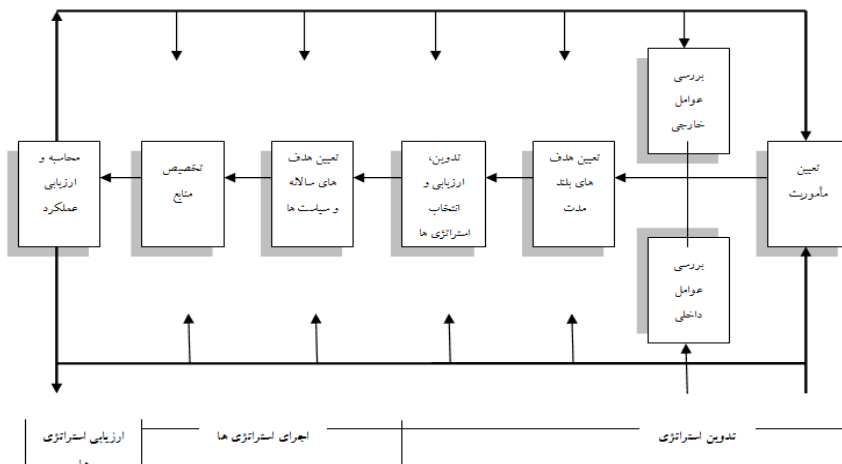
برنامه ریزی استراتژیک یکی از روشهایی است که امروزه اغلب سازمانها جهت نیل به رشد مورد نظرشان از آن بهره می برند به طوری که بیش از ۸۰ درصد سازمانها در سراسر جهان از این رویکرد مدیریتی استفاده کرده اند [۱]. برنامه ریزی استراتژیک مجموعه ای از تصمیمات و فعالیتهایی است که سازمانها جهت شکل گیری برنامه هایی برای رسیدن به اهداف خود طراحی می کنند [۶]. به طور کلی فرایند برنامه ریزی استراتژیک با تعیین مأموریت و چشم انداز سازمان آغاز می شود، سپس با تجزیه و تحلیل شرایط داخلی سازمان نقاط قوت و ضعف سازمان شناسایی می گردد و با ارزیابی محیط بیرونی سازمان فرصت ها و تهدیدهای محیطی سازمان مشخص می شود، و در ادامه بر اساس اطلاعات جمع آوری شده استراتژی های سازمان تدوین می شود. فرایند تدوین استراتژی در سازمانها در شکل ۴ نشان داده شده است. بنابراین هدف از برنامه ریزی استراتژیک ایجاد هماهنگی بهینه، میان مأموریت و چشم انداز سازمان از یک سو و نقاط قوت و ضعف درون سازمان و فرصت ها و تهدیدهای بیرون سازمان از سوی دیگر است [۱].



شکل ۴ - فرآیند برنامه ریزی استراتژیک [۱]

۲-۴ مدل دیوید

مدل دیوید یکی از معروفترین مدل‌های مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک می باشد. مراحل اصلی این مدل شامل طراحی ، اجرا و ارزیابی استراتژی می باشد. هر کدام از مراحل خود شامل گامها و مراحل خاصی می باشد . شکل ۵ مراحل مختلف مدل دیوید را نشان میدهد. در این مدل ابتدا ماموریت سازمان تدوین شده و سپس عوامل داخلی و خارجی تاثیر گذار بر سازمان تعیین می شوند. در آخرین مرحله نیز عملکرد سازمانی در یک دوره مشخص بررسی شده و در صورت لزوم استراتژی های سازمانی مورد بازبینی (بازمهندسی) قرار می گیرند [۴]. اساس مدل ارائه شده در این پژوهش بر پایه سه مرحله مدل دیوید است که شامل طراحی استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی استراتژی میباشد.



شکل ۵ - مدل مدیریت استراتژیک دیوید [۴]

۳- مهندسی مجدد فرآیندهای سازمانی (Business Process Reengineering-BPR)

اکثر کتابها و مقالات علمی، سابقه مهندسی مجدد را دهه ۱۹۸۰ دانسته اند . در این دهه در بیشتر سازمانهای اقتصادی آمریکا یک نارضایتی فراگیر به علت عدم حصول ارزش افزوده بالا از فناوری اطلاعات حاکم شد با گذشت زمان ، در سراسر دنیا سازمانها دریافته اند که تنها تغییرات تدریجی راهگشای مشکلات کنونی آنان نیست و گاهی برای بقای سازمان لازم است تغییراتی به صورتی اساسی و زیربنایی در سازمان ایجاد شود . امروزه در سراسر دنیا این تغییرات انقلابی را با نام مهندسی مجدد می شناسند . مهندسی مجدد فرآیندهای سازمانی (BPR) روندی است که در آن وظیفه های فعلی سازمان جای خود را با فرآیندهای اصلی کسب و کار عوض کرده و بنابراین ، سازمان از حالت وظیفه گرایی به سوی فرایندمحوری حرکت می کند [۵] . همین امر موجب سرعت بخشیدن به روند کسب و کار و کاهش هزینه ها و در نتیجه رقابتی تر شدن سازمان می گردد . پیش زمینه مهندسی مجدد طرح مطالعاتی مدیریت در دهه نود دانشگاه انستیتوی تکنولوژی ماساچوست (MIT) بوده است . مایکل همر نخستین نظریه پرداز است که مفهوم مهندسی مجدد را مطرح کرد . او با مقاله اتوماسیون کارساز نیست ، فعالیتهای زاید را حذف کنید ، در مجله هاروارد بیزینس ریویو در سال ۱۹۹۱ ، مهندسی مجدد را به جهان مدیریت معرفی کرد . سپس کتاب « مهندسی مجدد ، منشور انقلاب سازمانی » را با

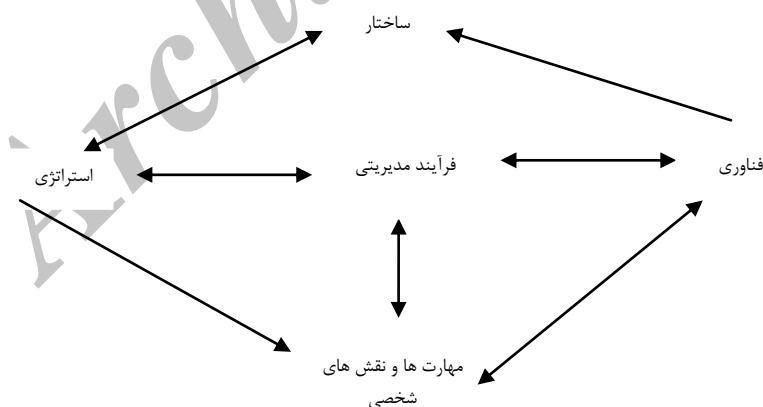


کمک جیمز چمپی در سال ۱۹۹۳ نوشت و مهندسی مجدد را در قالب یک تئوری تشریح کرد . . مهندسی مجدد ، اصل مشهور و چندصدساله تقسیم کار آدام اسمیت را به آسانی نقض نمود [۱۴]. تمرکز اصلی مهندسی مجدد، بر طبق نظر اکثر نظریه پردازان آن ، اتخاذ یک رویکرد همه جانبه و فراگیر است که مولفه های اصلی سازمان ها از قبیل استراتژی ، ساختار ، فرآیند ، نیروی انسانی و تکنولوژی را در بر می گیرد [۲].

۳-۴ مباحث جدید در مهندسی مجدد

اتال و کلمنس در مقاله خود به شناسایی دلایل شکست فعالیتهای مهندسی مجدد می پردازند و معتقدند که علت اصلی شکست ها، ناشی از توان فنی و تکنیکی بکارگیری فن آوری اطلاعات در خدمت باز مهندسی سازمان ها نیست بلکه دو دسته ریسک اصلی تحت عنوان ریسک های عملکردی و ریسک های سیاسی عامل اغلب شکست هاست. بدین معنا که قادر به فهم نیازهای استراتژیکی خویش در آینده به دلیل بی اطمینانی نسبت به محیط نیستند. به علاوه وجود مقاومت های سازمانی و از بین رفتن تعهد کافی نسبت به پروژه های مهندسی مجدد باعث عدم موفقیت می گردد [۱۳]. آقایان هال و کومبس در مقاله خود به عدم سازگاری بین فهم و درک مهندسی مجدد از یک طرف و روش ها و تکنیک های موجود برای پیاده سازی آن در سازمان، اشاره می نمایند و معتقدند که در فهم و درک و انتظارات از مفهوم مهندسی مجدد تنها به چارچوب های تکنولوژیک نمی توان اکتفا کرد. این مدل ها عمدتاً از روش های سنتی و از بالا به پایین و نیز مدلسازی فرآیندها که عمدتاً روش هایی فنی می باشند بهره می گیرند. ایشان بر سایر چارچوب های نظری برای فهم و درک از تکنولوژی اطلاعات و روابط انسان و تکنولوژی ، از جمله به مفهوم مهندسی مجدد فرآیندهای نرم اشاره نموده و بر استراتژی های پایین به بالا که نقش بیشتری را به مقوله قدرتمندسازی و مباحث اجتماعی می دهند، تاکید می کند [22].

ویلموت در مرور نقادانه مدل های مهندسی مجدد فرآیندها ، به نقش کلیدی مدیران ارشد سازمان ها در هرم سازمان و رهبری یک مدیر اجرایی در رده بالا که کل پروژه را می بایست هدایت کند می پردازد و اعتقاد دارد که مهندسی مجدد می بایست از بالا به پایین و با کمترین دخالت نیروی انسانی که قرار است باز مهندسی شوند انجام پذیرد و نقش مدیر می بایست متقاعد کردن پرسنل خود باشد تا تغییرات رادیکال را بپذیرند [34]. در یک تجزیه و تحلیل مشابه، تیلور به نقد روش ها و تکنیک های نزد مشاوران مهندسی مجدد پرداخته و اظهار می دارد که گفتمان مهندسی مجدد به دلیل اینکه در پارادایم مدیریت کلاسیک و دوره توسعه صنعتی شکل گرفته است توجه چندانی به ملاحظات رفتاری، سیاسی، فرهنگی و انسانی که فرآیندها در آنها نهفته هستند نمی نماید چرا که در نتیجه تغییرات ناگهانی و انقلاب فرآیندها، پایگاههای دانش نیروی انسانی نهفته در رویه های سازمانی ممکن است از بین بروند [32]. تاکید صاحب نظران به توجه متعادل و هم زمان به عوامل انسانی و ساختاری، اعم از فنی و غیر فنی سازمان ها در مباحث مربوط به مهندسی مجدد به طور فزاینده ای ادامه پیدا کرده است. از جمله این مطالعات که مورد استفاده های زیاد هم در حوزه های نظری و هم در حوزه های عملی و اجرایی قرار می گیرد مدل هم راستایی در چارچوب مدل معروف به MIT90 به شرح زیر می باشد (شکل ۶) [۱۳].

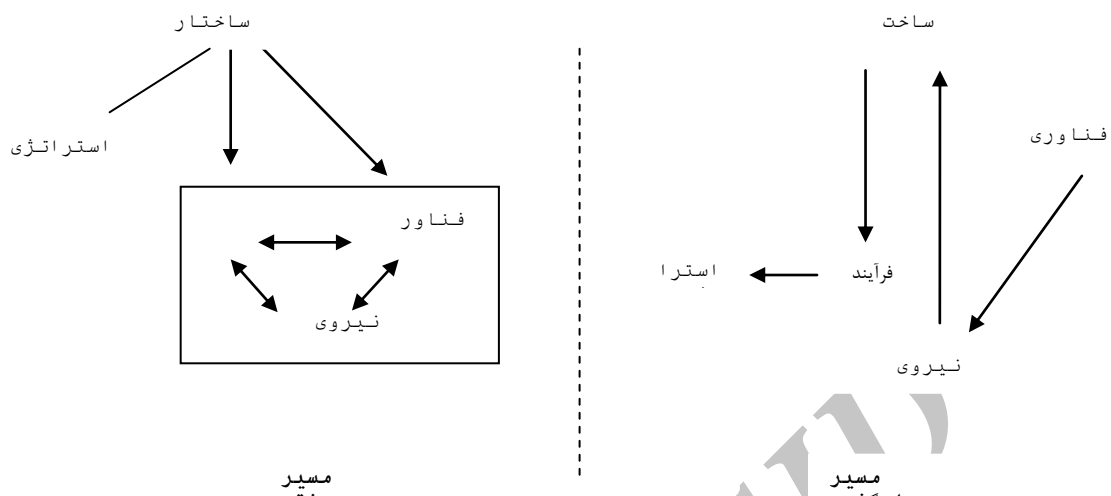


شکل ۶- مدل MIT90 [۱۳]

در این مدل به لزوم هم راستایی بین ساختار، استراتژی، تکنولوژی، فرآیندها و نیروی انسانی تاکید گردیده است. عنصر کلیدی در مدل فوق جایگاه مرکزی فرآیندهای مدیریتی می باشد که سایر عناصر مثل ساختار، استراتژی، تکنولوژی و نیروی انسانی، در تعامل با هم و در یک فرآیند پویا موجب تحولات اساسی در طراحی سازمان و کسب و کار می گردد. یتون و کریگ معتقدند که مسیر ضمنی در روش ها و مدل های سنتی ، مدلی از بالا به پایین است. بدین معنا که ابتدا بنگاه استراتژی خود را تعیین کرده سپس ساختارها و فرآیندهای خود را متناسب با آن انتخاب می کند، سپس فن آوری اطلاعات را با عوامل فوق منطبق می کند و اطمینان حاصل می کند که نیروی انسانی متناسب با آن آموزش داده شده و به خدمت



می گیرد. آنها با استناد به برخی مطالعات تجربی، مسیر تقدم و تاخر فرآیند سنتی فوق را به چالش کشیده و مسیری جایگزین را پیشنهاد می کنند(شکل ۷) [35].



شکل ۷- مدل سنتی و جایگزین تحول در کسب و کار [35]

چیپلونکار و همکاران (۲۰۰۴) به تحلیل محیط کامل تجاری با رویکرد مهندسی مجدد کمک فناوری اطلاعات پرداخت. به اعتقاد آنان فناوری اطلاعات بر روی ۹ آیتم سازمانی شامل محصول، بازار، پروژه، اکولوژی، فرهنگ سازمانی، نیروی کار، فرایند، فناوری و مالی تاثیر می گذارد. [21]. تاکید بر مولفه های داخلی سازمان در مقابل عوامل خارجی به عنوان منبع اصلی در فعالیت های مهندسی مجدد مورد توجه صاحب نظران قرار گرفته است. کالیر معتقد است که فناوری اطلاعات نمی باید نقش محوری در مهندسی مجدد داشته باشد بلکه سایر عوامل از قبیل فرآیندها، فرهنگ، نیروی انسانی، مهارت های آنان و به تعبیر دیگر عواملی که به نحوه استفاده و بهره گیری از فناوری می شوند نقش اصلی را در مهندسی مجدد ایفا می کنند [20]. یک چنین برداشتی از مهندسی مجدد ریشه در مکاتب استراتژی دارد. برخی از بهترین تئوریهای جایگزین استراتژی عبارتند از: تئوری استراتژی مبتنی بر منابع که عمدتاً تاکید بر نحوه سازماندهی منابع و فرآیندها در جهت رسیدن به اهداف سازمانی می نماید. سایر تئوری های استراتژی از قبیل رویکردهای فرآیندی و پیتینگتون، تئوری استراتژی در عمل مینتزبرگ و تئوری افزایش منطقی کوبین، فرآیند یادگیری جمعی بورگلمن که همگی با اندکی تغییرات، استراتژی را فرآیندی، تدریجی، تکاملی، شکل گرفته در عمل، قدم به قدم و به صورت یک فرآیند یادگیری جمعی که ریشه در وضعیت گذشته موجود سازمان دارد، می دانند [18].

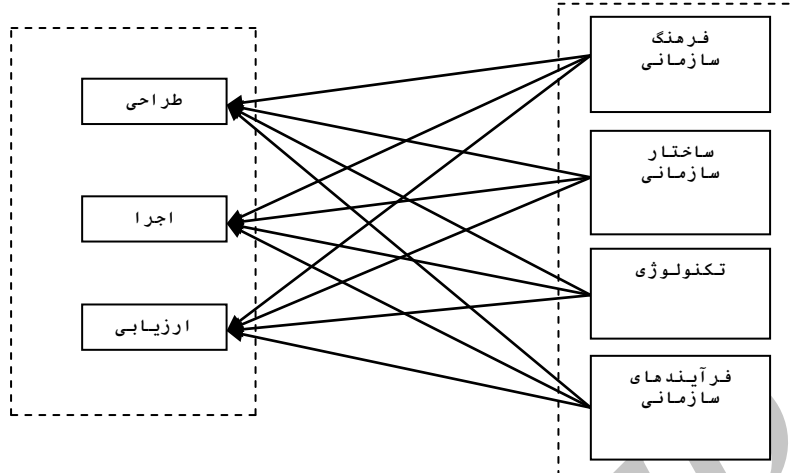
۴- ارائه مدل

با توجه به مطالب گفته شده در بخش قبلی و مروری بر ادبیات مدیریت استراتژیک و مهندسی مجدد، نشان داده شد که می توان به فرآیند مهندسی مجدد به عنوان یک استراتژی بلندمدت نگریست. مدل مدیریت استراتژیک مورد استفاده ما در این مقاله، مدل دیوید می باشد که شامل سه مرحله اصلی طراحی، اجرا و ارزیابی می باشد. لازم به توضیح است که این مراحل به صورت چرخه ای بوده و پس از مرحله ارزیابی استراتژی در صورت لزوم و با توجه به بازخورهای گرفته شده ممکن است در استراتژیها تا حدودی تغییرات ایجاد شده و استراتژیها باز تعریف و از نو طراحی می شوند. در اینجا لزوم مهندسی مجدد برای باز طراحی استراتژیها و حفظ مزیت های رقابتی بیشتر احساس می شود.

با توجه به مطالب گفته شده در بخش مهندسی مجدد، به نظر می رسد مهندسی مجدد فرآیندهای سازمانی، بر روی چهار بعد اصلی سازمان بیشترین تاثیر را می گذارد. این ابعاد شامل فناوری، فرآیندهای سازمانی، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی می باشد. در واقع مهندسی مجدد با نگاه به این چهار بعد سازمان و تغییرات و باز طراحی این ابعاد، تغییرات بنیادین و اساسی را در یک سازمان یا بنگاه کسب و کار ایجاد می نماید. با توجه به مباحث قبلی، مدل پایه ای مدیریت استراتژیک که ما مد نظر داریم مدل دیوید است که شامل سه مرحله کلی طراحی استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی استراتژی می باشد. از سوی دیگر چهار بعد اصلی سازمان که در مهندسی مجدد مورد بازبینی کلی قرار می گیرند شامل فرهنگ، ساختار، فناوری(تکنولوژی) و فرآیندهای سازمانی می باشد که در تعیین و تبیین استراتژی ها نیز بسیار مورد توجه است [23]. در مدل



ارائه شده توسط نگارندگان، چهار بعد مهندسی مجدد به عنوان متغیرهای مستقل و سه مرحله مدیریت استراتژیک به عنوان متغیرهای وابسته در نظر گرفته شده اند که در شکل ۸ نشان داده شده است.



شکل ۸ - مدل پیشنهادی تحقیق

۵ نتیجه گیری و پیشنهادات

در این مقاله سعی بر آن بود تا با رویکردی جدید به مدیریت استراتژیک نگریسته شود. مهندسی مجدد فرآیندهای سازمانی به عنوان یک پارادایم به نسبت جوان تر می تواند در زمان طراحی استراتژی بیشتر مورد توجه قرار گیرد. تا کنون از دیدگاه های مختلفی به تعریف استراتژی نگاه شده است که شاید مهم ترین آنها مدیریت کیفیت جامع باشد که در مقالات و پژوهش های مختلف به آن پرداخته شده است. ماهیت تدریجی، زمان بر بودن و بهبود مستمر و گام به گام از ویژگی های اصلی این دیدگاه می باشد. جامعه صنعتی ما با توجه به رشد شتابان تکنولوژی و پیشرفت چشمگیر علوم و تغییرات سریع نیازهای مشتریان نیازمند یک انقلاب بنیادین و چشمگیر و بازبینی اساسی در استراتژی های خود می باشد. شاید در یک برهه ای از زمان استراتژی هایی مانند مدیریت کیفیت جامع که سرشتی تدریجی دارد، داروی شفابخش صنعت ما به نظر می رسد اما اکنون و با شرایط ایجاد شده نیاز به یک تغییر انقلابی و اساسی در همه سطوح صنایع و کسب و کار ما ضروری به نظر می آید، به همین دلیل مهندسی مجدد با توجه به رویکرد انقلابی و بنیادین خود، می تواند به صورت جدی در زمان طراحی استراتژی های خرد و کلان صنعت و کسب و کار در کشور ما مورد توجه قرار گیرد. پیشنهاد می شود فرآیند مدیریت استراتژیک با رویکرد مهندسی مجدد در صنایع خاص مانند خودروسازی، صنعت نفت، نساجی و صنعت سیمان به صورت مطالعه موردی مورد پژوهش قرار گیرد. مطالعه تطبیقی پیاده سازی مدل ارائه شده در دو یا چند صنعت مجزا نیز می تواند پژوهشی ارزشمند و مفید به نظر آید. همچنین می توان تلفیق مهندسی مجدد و مدیریت کیفیت جامع یا مهندسی مجدد و مدیریت دانش به عنوان استراتژی های مختلف و چگونگی اولویت بندی آنها در واحدهای تجاری را به عنوان یک کار تحقیقاتی پیشنهاد داد.

مراجع:

- [۱] ابراهیمی نژاد، مهدی، مدیریت استراتژیک در بازرگانی و صنایع، تهران، مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۷۹
- [۲] ابلنسکی، نیک، مهندسی مجدد و مدیریت دگرگون سازی سازمان ها، ترجمه منصور شریفی کلویی، تهران، نشر هوای تازه، ۱۳۸۲
- [۳] خداداد حسینی، حمید، عزیزی، شهریار، مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک (رویکردی جامع)، تهران، انتشارات صفار، ۱۳۸۵
- [۴] دبوید، فرد آر، مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، تهران، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی، ۱۳۸۱
- [۵] سوری، حسن، مهندسی مجدد در سازمان های ایرانی، تهران، انتشارات رسا، ۱۳۸۶
- [۶] نورتون، باب، ایروینگ، ری، شناخت استراتژی در مدیریت، ترجمه مهنوش اسدیان، تهران، انتشارات کیفیت و مدیریت، ۱۳۸۰
- [۷] همر، مایکل، فراسوی مهندسی دوباره، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، تهران، انتشارات موسسه رسا، ۱۳۸۳
- [۸] ابراهیمی، ابوالفضل، ارزیابی اجرای برنامه ریزی استراتژیک شهرداری تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، سازمان مدیریت صنعتی، تهران، صفحات ۳۵ تا ۳۸، ۱۳۷۸



- [۹] رامشک، علی، برنامه ریزی استراتژیک با رویکرد مهندسی مجدد ، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه علم و صنعت، تهران، صفحات ۳۱ تا ۴۷، ۱۳۸۱.
- [۱۰] شیروپور، حامد، برنامه ریزی استراتژیک تولید انرژی الکتریکی کشور از منابع فسیلی ، پایان نامه کارشناسی ارشد، گروه مهندسی صنایع، دانشکده فنی دانشگاه تهران، صفحات ۶۰ تا ۷۴، ۱۳۸۵.
- [۱۱] بابا اکبری، فرشید، زارعی، بهروز، ارزیابی پروژه های مهندسی مجدد، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت، صفحه ۸، تهران، ۱۳۸۵.
- [۱۲] سپهری، مهرا؛ تاثیر موانع انسانی باز مهندسی فرآیندها، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران، صفحات ۴ تا ۸، ۱۳۸۵.
- [۱۳] کرمانشاه، علی، سپهری، مهرا ، استراتژی تحول در مهندسی مجدد، پنجمین کنفرانس بین المللی مدیریت، صفحه ۵ تا ۱۳، تهران، ۱۳۸۶.
- [۱۴] نوری، روح الله، مهندسی مجدد: نقش فناوری اطلاعات در طراحی و اجرای آن، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت، صفحه ۵، تهران، ۱۳۸۴.
- [15] Hofer ,C.W & E.W. Murray Jr., R. Charan, R.A. Pitts., *Strategic Management: A Casebook in Policy and Planning*, West Publishing, St. Paul, MN, 1978
- [16] Hoskisson, R.E & Hitt, M.A., *Downsizing: How to Tame the Diversified Firm*. New York: Oxford University Press, 1994
- [17] Asan, A. & Soyer, A., " *Identifying strategic management concepts: an analytic network process approach*". Computer & Industrial Engineering. 600 – 615, 2009
- [18] Attaran, M., " *Exploring the relationship between information technology and business process reengineering*". Information & Management. 585 – 59., 2004
- [19] Brews, P. & Devavrat, P., *Strategic planning in unstable environments*. Long Range Planning. 64 – 83, 2007
- [20] Calliers, R.D., *Toward a flexible information architecture: Integrating business systems strategies and business process redesign*, Journal of Information Systems, No 3, 1999
- [21] Chiplunkar, C., Deshmukh, S.G., Chattopadhyay, R., *Application of principles of event related open systems to business process reengineering*, Computers & Industrial Engineering, 45, 347-374, 2004
- [22] Coombs, R. & Hull, R., " *Selecting BPR Projects based on strategic objective*". Business Management Journal, Vol 4, No 2, 1998
- [23] Goel, S. & Chen, V., " *Can business process reengineering lead to security vulnerabilities: analyzing the reengineered process*". Int. J. Production Economist. 104-112, 2008
- [24] Gordon, A.S., " *The representation of planning strategies*". Artificial Intelligence. 287-305, 2004
- [25] Harris, L.C. & Ogbonna, E., " *Initiating strategic planning*". Journal of Business Research. 100-111, 2007
- [26] Ketchen JR & Guinipero, L., *The strategic management and supply chain management*. Industrial Marketing Management. 51 – 56, 2004
- [27] Obeng, I. & Ugboro, I., *Effective strategic planning transit systems*. Transportation research part E. 420 – 439, 2008
- [28] Okumus, F., *Can hospitality research contribute to the strategic management literature?* International Hospitality Management. 105-11, 2002
- [29] Oregon, N. & Ghobadian, A., *Strategic planning – a comparison of high and low technology manufacturing small firms*. Technovation. 1107 – 1117, 2005
- [30] Sanchez, R. & Heene, A., *Reinventing strategic management: New theory and practice for competence – based competition*. European Management Journal. Vol 15. No 3. pp 303-317, 1997
- [31] Southern, C. & Francis, A., *Epochs and Institution: Contextualizing Business process reengineering*. New technology, Work and employment, No 10, 2., 1995
- [32] Taylor, J., *Dont obliterate, Informate: BPR for the Information age*. New technology, work and employment, No 2, 1999
- [33] Tushman, M. & Anderson, P., *Technological change and dominant designs: A cyclical model of technological change*. Administration Science Quarterly 35, 1999
- [34] Willmott, Hugh., *The odd Couple? Reengineering Business processes and managing human relations*. New technology, Work and employment, No 10, 2, 1995
- [35] Yetton, et al., *Computer Aided Architects: a case study of IT and strategic change*. Sloan management review, 1994