

## اهمیت مدیریت تغییر در مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار

محمد رحیمی<sup>\*</sup>

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، گرایش کسب و کار الکترونیک، دانشگاه تربیت مدرس

### چکیده

در این مقاله به اهمیت مدیریت تغییر در مهندسی مجدد فرآیندها پرداخته شده است. ابتدا تعریفی در خصوص مهندسی مجدد ارائه شده سپس به بیان قواعد، مراحل، متدولوژی‌ها، اهداف، مزایا، فاکتورهای موفقیت و چالش‌های مهندسی مجدد پرداخته شده است. تعاریفی از مدیریت تغییر، ابعاد آن، فاکتورهای لازم برای موفقیت در مدیریت تغییر، چالش‌هایی که بر سر راه مدیریت تغییر وجود دارد و همچنین پروسه زمانی مدیریت تغییر بیان شده است. در انتها مفاهیمی در خصوص ارتباط بین مهندسی مجدد و مدیریت تغییر و رابطه به این دو موضوع بیان شده و اهمیت مدیریت تغییر برای موفقیت مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار تشریح شده است.

کلمات کلیدی: مدیریت تغییر، مهندسی مجدد فرآیندها، فرآیند

### ۱. مقدمه

محیط امروز سازمان‌ها یک محیط کاملاً پویا و متغیر است. هر سازمان یا کسب و کاری برای مانایی و ماندگاری خود در بازار و شرایط امروزی نیاز دارد با تغییرات محیطی خود را وفق دهد. به عبارتی خواسته‌های محیط را پذیرش کند. پذیرش تغییرات محیطی بدون ایجاد تغییر درون سازمان امکان‌پذیر نیست. یکی از ابزارهای ایجاد تغییر در سازمان‌ها، مهندسی مجدد فرآیندهاست. مهندسی مجدد سازمان را به‌روز کرده و آن را در مقابل شرایط گوناگون محیط حفظ می‌کند.

### ۲. تعریف مهندسی مجدد فرآیندها

\* Corresponding author: مدرس دانشگاه تربیت مدرس، کار الکترونیک، دانشگاه تربیت مدرس  
Email: Mohammad.rahimi.1993@gmail.com

## دستاورد های نوین در مطالعات علوم مدیریت، حسابداری و اقتصاد ایران

برای اولین بار هم و چمپی در سال ۱۹۹۴ مهندسی مجدد فرآیندها را در کتاب "مهندسی مجدد شرکت‌ها، بیانیه انقلاب سازمانی" چنین تعریف کردند: "بازاندیشی بنیادین و طراحی نو و ریشه‌ای فرآیندها برای دستیابی به بهبود و پیشرفتی شگفت‌انگیز در معیارهای حساس امروزی، تلاش برای دستیابی به بهبود چشمگیر در معیارهای مهم عملکرد با استفاده از قدرت تکنولوژی مهندسی مجدد همچون، هزینه کیفیت، خدمات و سرعت" [۱]. تعاریف متنوع و مختلفی را می‌توان در مورد مهندسی مجدد ارائه کرد اما این تعریف یکی از کامل‌ترین تعاریف مهندسی مجدد است چون بنیان‌گذاران مهندسی مجدد در دنیا (همر و چمپی) آن را ارائه نمودند و تا زمان حاضر تعریف بهتر و کامل‌تری نسبت به این تعریف ارائه نشده است. اگر این تعریف را با دقت نگاه کنیم چهار واژه کلیدی را می‌یابیم که در بازمهندسی نقش اساسی را ایفا می‌کنند.

- بنیادین: مهندسی مجدد، با حذف پیش‌فرض‌ها و با زیر سؤال بردن اساس کسب و کار آغاز می‌شود. در این رهیافت ابتدا بررسی می‌شود که در یک شرکت چه کاری، چگونه و چرا باید انجام شود.
- ریشه‌ای: طراحی مجدد، در واقع طراحی جامع و متفاوت کار است مانند اینکه کار دوباره خلق شود. ایجاد دگرگونی سطحی و سازگار با ساختار موجود کافی نیست.
- شگفت‌انگیز: مهندسی مجدد سخن از افزایش جزئی سود یا بهبود نسبی آن ندارد. هدف دستیابی به جهشی شگفت‌انگیز و درخور توجه است. نظریه‌ها و برنامه‌های مدیریتی موجود معمولاً می‌توانند بنگاه را از گرفتاری حاشیه‌ای نجات دهند. هنگامی که به یک تحول و خانه‌تکانی عمیق نیاز باشد باید به سراغ مهندسی مجدد رفت.
- فرآیندها: بیشتر دست‌اندرکاران دنیای کسب و کار فرآیندگرا نبوده‌اند. توجه آن‌ها معمولاً به وظایف، مشاغل، افراد و ساختارها معطوف است. بی‌گمان همه‌ی وظایف موجود در یک فرآیند مهم‌اند ولی اگر کل فرآیند نتیجه‌بخش نباشد و نتیجه‌ی آن به دست مشتری نرسد وظایف مهم هم کم‌ارزش می‌شوند. در تعریف مهندسی مجدد کوچک کردن سازمان یا بازسازی نرم‌افزارها یا افقی کردن سازمان هدف اصلی نیست گرچه ممکن است همه‌ی این‌ها در نتیجه مهندسی مجدد رخ دهند [۲].

### ۳. قواعد مهندسی مجدد

مهندسی مجدد مانند سایر مفاهیم موجود در دنیا دارای قواعد و اصولی برای اجرا است که نیاز است این قواعد به‌درستی رعایت شود تا مهندسی مجدد به ثمره بنشیند. هم و چمپی برای مهندسی مجدد قواعد ذیل را در نظر گرفتند:

- بر اساس نتایج سازمان‌دهی کنید نه بر اساس فعالیت‌ها.
- آن‌هایی که از فرآیند استفاده می‌کنند مهم هستند نه خود فرآیند.
- آن‌هایی که تولید اطلاعات می‌کنند بیشتر مورد توجه باشند تا فرآیند پردازش اطلاعات.
- با منابعی که از لحاظ جغرافیایی پراکنده هستند به صورتی رفتار کنید که انگار ترکیبی از سازمان‌های متمرکز و غیرمتمرکز هستند.
- فعالیت‌ها را با نظم طبیعی به هم پیوند دهید و آن‌ها را به‌صورت موازی انجام دهید.
- اطلاعات را یک‌بار و آن هم از محل تولید آن بگیرید.
- تا حد امکان شغل‌ها را ترکیب کنید تا جایی که مدیران کارگشا و گروه‌های کارگشا پدید بیایند.
- برای هر موقعیت فرآیند مناسب آن را پدید آورید.

- کار را در جایی انجام دهید که منطقی است. به ویژه تصمیم گیری، پردازش اطلاعات و بررسی کنترل را به عنوان بخشی از فرآیند در نظر بگیرید [۳].

#### ۴. مراحل مهندسی مجدد فرآیندها

به طور کلی و عمومی برای مهندسی مجدد فرآیندها مراحل ترسیم اسکوپ پروژه، یادگیری از دیگران، ترسیم وضعیت مطلوب یا to be پروژه، برنامه ریزی برای گذار و پیاده سازی در نظر گرفته می شود که در متدولوژی های مختلف این مراحل متفاوت است و بخش هایی ممکن است به آن ها اضافه یا کم شود؛ اما در حالت کلی این ۵ مرحله به عنوان مراحل و گام های مهندسی مجدد در نظر گرفته می شود [۴].

#### ۵. روش شناسی یا متدولوژی های مختلف مهندسی مجدد

روش شناسی را می توان مجموعه ای ساختاریافته از اصول و خطوط راهنما دانست که تحلیل گر را قادر می سازد روش هایی را برای کاستن مشکلات استنتاج کند. روش شناسی مهندسی مجدد، مجموعه هماهنگ و سازگار از فنون و خطوط راهنما است که فرد را قادر به سازمان دهی مجدد فعالیت ها و فرآیندهای کسب و کار در یک سازمان می کند [۵]. متدولوژی های مختلفی برای مهندسی مجدد از گذشته تاکنون ارائه شده است که هر کدام از این ها مراحل را دارند. مهم این است که ما با توجه به شرایط، ویژگی ها، اهداف و استراتژی کسب و کار خود تشخیص دهیم کدام متدولوژی مناسب برای سازمان است. متدولوژی های مهندسی مجدد به شرح ذیل هستند:

- متدولوژی کلین که شامل مراحل آماده سازی، تشخیص، انتخاب، راه حل و انتقال به وضع جدید است.
- متدولوژی گاه شامل مراحل چشم انداز، اقدامات اولیه، تشخیص، جایگزینی، احیا و نوسازی، مشاهده گری برای ورود به وضعیت جدید است.
- متدولوژی پتروزو و استپر شامل مراحل کشف، جستجو، جمع آوری، نوآوری و ساخت، سازمان دهی مجدد، آموزش مجدد و ابزارسازی مجدد است.
- متدولوژی داونپورت و شورت شامل مراحل چشم انداز، تشخیص، درک و طراحی نمونه اولیه است.
- متدولوژی کتینگر شامل مراحل چشم انداز، اقدامات اولیه، تشخیص، طراحی مجدد، نوسازی و احیا ارزیابی است [۶].

از میان روش شناسی (متدولوژی های) ارائه شده برای مهندسی مجدد و همچنین فضای حاکم و شرایط سازمان های داخل کشور (نبود چشم انداز سازمانی یا عدم توجه به آن) می توان گفت روش های گاه، داونپورت و شورت برای سازمان های ایرانی مناسب هستند چراکه این روش ها عمدتاً توجه ویژه ای به تعیین، بهبود و یا ایجاد چشم انداز دارند [۷].

#### ۶. اهداف مهندسی مجدد

اهداف در مهندسی مجدد به شکل جهشی بوده، رسیدن به این اهداف سبب بهبود و ارتقا چشم‌گیر و اساسی در عملکرد سازمان خواهد شد. بر این اساس دگرگونی‌هایی که مهندسی مجدد دنبال می‌کند تمام ابعاد سازمانی از استراتژی برنامه‌ریزی گرفته تا سیستم‌های مدیریت سازمانی، نیروی انسانی و تحول فناوری و مهندسی تشکیلات و سازمان را بر پایه نیازهای مشتری و با سازمان‌دهی بر محور فرآیندها است. در این خصوص کیومار و ازدامار اهداف مهندسی مجدد کسب و کار را شامل تمرکز بر مشتری، سرعت، فشرده‌سازی، انعطاف‌پذیری، کیفیت، نوآوری و بهره‌وری بیان کرده‌اند [۲].

#### ۷. مزایای مهندسی مجدد

مهندسی مجدد با فرآیندی کردن ساختار کسب و کار و تمرکز بر رضایت مشتری فواید بسیاری را برای سازمان به ارمغان می‌آورد که شامل افزایش رضایت مشتری از طریق کاهش زمان فرآیند، بهبود کیفیت کالا و خدمات، کاهش قیمت محصول، افزایش سودآوری در نتیجه کاهش هزینه‌ها، افزایش رضایت شغلی کارکنان به واسطه کار تیمی، دادن اختیارات بیشتر به کارکنان، حذف موانع وظیفه‌ای و حذف کنترل‌های غیرضروری، بهبود عملکرد مدیران با واگذاری مسئولیت انجام وظایف عملیاتی به سطوح پایین‌تر و همچنین دستیابی دقیق و سریع به اطلاعات است. اگرچه فواید مهندسی مجدد روشن است اما این به آن معنا نیست که راه دستیابی به آن‌ها واضح و بدیهی باشد بلکه متأثر از نیاز به تغییر ریشه‌ای، نیاز به تفکر مجدد در مورد کسب و کار است [۳].

#### ۸. عوامل موفقیت مهندسی مجدد فرآیندها

این عوامل موفقیت وابسته به سیستم و فرهنگ مدیریت تغییر است که این سیستم و فرهنگ شامل تمام تغییرات انسانی و اجتماعی و تکنیک‌های تعدیل فرهنگی است. این تکنیک‌ها در قرار دادن ساختار و فرآیندهای جدید طراحی شده درون سیستم کاری به کمک مدیریت می‌آیند و همچنین به مدیریت کمک می‌کنند به‌طور مؤثر با مقاومت ایجاد شده مقابله کند. سیستم‌های پاداش‌دهی، ارتباطات، توانمندسازی، درگیر شدن افراد، آموزش و پرورش، ایجاد فرهنگ برای تغییر، تحریک‌پذیر کردن سازمان برای تغییر از جمله مهم‌ترین عوامل مرتبط با مدیریت تغییر و فرهنگ هستند [۸]. عوامل زیادی در موفقیت مهندسی مجدد فرآیندها مؤثر است. با توجه به نوع سازمان، نوع پیاده‌سازی پروژه، متدولوژی انتخابی و... می‌توان عواملی زیادی را برای موفقیت یک پروژه BPR در نظر گرفت.

در یک دسته‌بندی کلی می‌توان به عوامل ذیل به‌عنوان فاکتورهای موفقیت مهندسی مجدد فرآیندهای سازمانی اشاره کرد:

- بایستی اهداف پروژه با اهداف استراتژیک سازمان مرتبط باشد و تعهد بی‌قید و شرط مدیریت عالی سازمان برای اجرای مهندسی مجدد وجود داشته باشد.
- مدیریت پروژه، گروه پروژه و کار گروهی صحیح و درست از اهمیت زیادی برخوردار است. گروه اصلی مهندسی مجدد باید گروهی بی‌طرف از افراد باشد.
- اجرای آزمایشی طرح‌های جدید بسیار مؤثر است و می‌تواند به پالایش فرآیندهای مجدداً طراحی شده و همچنین نتایج حاصل در کسب تأییدیه برای تأمین مالی تداوم پروژه‌ی مهندسی مجدد کمک کند.
- استفاده از ابزار و روش‌های منظم در مهندسی مجدد از لوازم موفقیت محسوب می‌شود.
- توانمند و کارا بودن زیرساخت‌های IT یکی دیگر از عوامل موفقیت مهندسی مجدد است.

دستاورد های نوین در مطالعات علوم مدیریت، حسابداری و اقتصاد ایران

- کارکنان کلیدی در سازمان‌ها به‌عنوان کاتالیزور موفقیت پروژه مهندسی مجدد به حساب می‌آیند.
  - با استقرار گروه مهندسی مجدد در سازمان و برقراری ارتباط تنگاتنگ با کاربران می‌توان بر مقاومت کاربران نسبت به تغییر غلبه کرد.
  - سازمان‌ها بایستی مهندسی مجدد را به‌عنوان یک استراتژی یکپارچه و واحد تلقی کنند [۷].
- چالش‌های موجود در پیاده‌سازی مهندسی مجدد فرآیندها و راه‌های حل آن‌ها: به‌طور کلی و عام می‌توان ۲ نوع چالش انسانی و تاکتیکی را برای مهندسی مجدد فرض نمود. این دو دسته کلی چالش‌ها توسط محققان ارائه شده است. چالش‌های انسانی دسته‌ای از چالش‌ها هستند که از افراد سازمان نشأت می‌گیرند و چون افراد شخصیت‌های متفاوتی دارند بنابراین یک روش کلی برای حل همه‌ی آن‌ها وجود ندارد و باید مجموعه‌ای از روش‌ها را برای حل آن‌ها در نظر گرفت. 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 در افراد سازمان می‌توان شاهد جهش‌های شگرف بود. در مهندسی مجدد هریک 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. قوانین کاری را خود کارکنان به وجود می‌آورند بنابراین کنترل جزئی از وظایفشان است. تمام مواردی که ذکر شد برای رفع مسائل مربوط به چالش انسانی در مهندسی مجدد است.
- چالش‌های تکنیکی برخلاف چالش‌های انسانی به دلیل وجود تفاوت‌های ذاتی در انسان‌ها، این قابلیت را دارند که با به کار بردن روش‌های خاصی حل شوند. این روش‌های حل به best practices مشهور هستند که 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. ۶ مورد از best practices ها شامل موارد ذیل هستند:
- فرآیند مهندسی مجدد را بشناسید.
  - با وضوح بحث کنید.
  - رهیافت مدیریت فرآیندی خاصی را اتخاذ کنید.
  - عملکرد را به‌طور مرتب اندازه‌گیری کرده و پیگیری کنید.
  - مدیریت تغییر را ایجاد کرده و از آن حمایت مرکزی کنید.
  - پروژه‌ها را تا رسیدن به نتایج مدیریت کنید [۹].

۹. مدیریت تغییر

از مدیریت تغییر تعاریف مختلفی ارائه شده است که به شرح برخی از آن‌ها می‌پردازیم. مدیریت تغییر، برنامه‌ای استراتژیک برای ایجاد انگیزه در کارمندان جهت گذر از حالت فعلی کسب و کار به حال آینده است. در تعریفی دیگر آمده است "مدیریت تغییر به معنای آماده نگاه‌داشتن کارکنان و سازمان برای یادگیری و رشد و مستمر می‌باشد که خود نوعی تفکر برای آینده است [۱۰]. در یک تعریف جامع و کلی‌تر می‌توان گفت: مدیریت تغییر یک رویکرد ساختاریافته برای انتقال افراد، گروه‌ها و سازمان از وضعیت فعلی به یک حالت مطلوب در آینده می‌باشد. در این تعریف مدیریت تغییر هم

## دستاورد های نوین در مطالعات علوم مدیریت، حسابداری و اقتصاد ایران

شامل فرآیندهای مدیریت تغییر سازمانی است و هم شامل مدل های مدیریت تغییر فردی می باشد که از این دو باهم استفاده می شود تا افراد را به سمت تغییر مدیریت کرد.

### ۱۰. ابعاد مدیریت تغییر

ابعاد مدیریت تغییر به طور خلاصه شامل ۳ سطح می باشد. این سطوح شامل مدیریت تغییر در سازمان که اشاره به فرهنگ سازمانی و منابع انسانی دارد، مدیریت تغییر در سطح کارکنان که اشاره به مدیریت مقاومت کارکنان در برابر توانمندسازی، ارتباطات و آموزش دارد و مدیریت تغییر در سطح ذینفعان که اشاره به مدیریت مقاومت ذینفعان و تعهد دارد.

فاکتورها (عوامل) مورد نیاز برای پیاده سازی موفقیت آمیز تغییر و مدیریت تغییر در سازمان: برای پیاده سازی موفقیت آمیز تغییر باید موارد ذیل اتفاق بیفتد:

- افراد باید هدف از نیاز به تغییر را درک کنند.
- عملکرد مورد نیاز باید روشن بیان شود و برای کارکنان قابل فهم باشد.
- سازمان باید یک منبع ثابت، به موقع و مفید از اطلاعات را در اختیار داشته باشد.
- نقش ها و مسئولیت ها باید روشن شوند تا منعکس کننده عملکرد مورد نیاز جدید باشد.
- رهبران و کارکنان باید مهارت های لازم در رهبری، خلاقیت، حل مسئله، بهبود مستمر، اثربخشی گروه ها، خدمت به مشتریان، تغییر فرهنگ سازمانی و راه های انگیزش کارکنان را داشته باشند [۱۱].

### ۱۱. چالش های موجود بر سر راه مدیریت تغییر

در یک تحقیق که در خصوص مدیریت تغییر در دانشکده های پرستاری و مامایی انجام شده ۳ چالش برای مدیریت تغییر در نظر گرفته شده است. این چالش ها شامل درجه تمرکز در مدیریت، نقش و ویژگی های مدیر و تغییر نگرش می باشند. درجه تمرکز به معنای میزان اختیارات واگذاری شده به لایه های پایینی مدیریت است. هرچه میزان این تمرکز کمتر باشد پیاده سازی مدیریت تغییر و پیش بردن آن امری راحت است. می دانیم که حرکت چرخ هر سازمانی به مدیر و کارکنان آن وابسته است. برای اجرای هر پروژه ای خصوصاً مدیریت تغییر نیازمند حمایت مدیر مجموعه هستیم؛ بنابراین مدیر نقش کلیدی در اجرای موفق مدیریت تغییر می تواند داشته باشد. نگرش یک مفهوم چندبعدی است که شامل عناصر شناختی، عاطفی و رفتاری است که نحوه رفتار افراد را تعیین می کند. نگرش به معنای حالت درونی است که آمادگی برای انجام عمل ایجاد می کند. می توان دریافت که اجرایی شدن مدیریت تغییر به نگرش و رفتار افراد به شدت بستگی دارد. اگر در نگرش افراد تغییر مفهوم نامناسبی باشد پس پیاده سازی مدیریت تغییر با مشکل مواجه می شود و بالعکس [۱۰].

### ۱۲. پروسه زمانی مدیریت تغییر

برخی از افراد می پندارند که مدیریت تغییر را فقط در زمان پیاده سازی پروژه باید اجرا کرد و بعد از اتمام پیاده سازی آن ها رها کرد که این باور اشتباهی است و ممکن است اثرات زیان باری را به دنبال داشته باشد. مدیریت تغییر در طول

چرخه حیات اجرای پروژه لازم و ضروری است. بدین معنا که از مرحله آغازین پروژه که ایجاد آمادگی و بسترسازی برای پذیرش تغییرات است تا انتها که اجرا و نهادینه کردن راهکار در سازمان است مدیریت تغییر باید ادامه یابد.

### ۱۳. اهمیت مدیریت تغییر در مهندسی مجدد فرآیندهای سازمان

می دانیم که مدیریت تغییر، شامل همه تغییرات انسانی، ارتباطات اجتماعی و تکنیک های تعدیل فرهنگی است که به کمک مدیریت برای قرار دادن فرآیندهای و ساختارهای جدید درون کار می آید. ابزار مدیریت تغییر به وسیله بسیاری از محققان به عنوان عامل تعیین کننده ای در فعالیت های مهندسی مجدد مورد ملاحظه قرار گرفته است [۱۲]. می دانیم که ۴ عامل فرهنگ سازمانی، آموزش و تعلیم، ارتباطات و توانمندسازی از عوامل مدیریت تغییر هستند. هر کدام از این ۴ عامل بر موفقیت پروژه مهندسی مجدد اثرگذار هستند. به عبارتی ساده عوامل نام برده شده اهمیت مدیریت تغییر در مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار را نشان می دهند و مشخص می کند که یک پروژه مهندسی مجدد برای موفقیت تا چه میزانی به مدیریت تغییر نیازمند است.

فرهنگ سازمانی یک مفهوم پیچیده است که ممکن است در جنبه های مختلفی از قبیل فاصله قدرت، اجتناب از عدم قطعیت، فردگرایی و... منعکس شود. جنبه هایی از فرهنگ سازمانی شامل همکاری، به اشتراک گذاشتن اطلاعات، ارتباطات باز، سبک رهبری قوی و... اجرای یک پروژه مهندسی مجدد را تحت تأثیر قرار می دهد و به پیاده سازی موفق آن کمک می کند.

زمانی که قرار است در سازمانی مهندسی مجدد اجرا شود به همراه خود تغییراتی را دارد. این تغییرات باعث می شود که کارکنان نحوه کار با فرآیندهای جدید را یاد بگیرند، بنابراین برای این یادگیری نیاز به آموزش ضرورت پیدا می کند. هرچه آموزش کارکنان بیشتر و مهارت های آنان بالاتر رود پیاده سازی پروژه مهندسی مجدد راحت تر انجام می گیرد.

تحقیقات نشان داده ۷۰ درصد پروژه های مهندسی مجدد با شکست مواجه شده اند. ارتباطات در طول اجرای پروژه برای ذینفعان مهم است. ارتباط منظم با ذینفعان کلیدی به عنوان یک عامل مهم در پروژه های مهندسی مجدد محسوب می شود. بایستی بین کارکنان ارتباط مؤثر برقرار شود. ارتباطات در سراسر فرآیند و در تمام سطوح نیاز است. ارتباطات بایستی دوطرفه باشد. همه موارد گفته شده نشان از نقش ارتباطات در موفقیت مهندسی مجدد فرآیندها دارد.

مهندسی مجدد منجر به تصمیماتی می شود که به سطوح پایین تر می رسند. بنابراین توانمند شدن افراد و گروه ها یک ضرورت و فاکتور بسیار مهم برای موفقیت در مهندسی مجدد فرآیندهاست. به عبارتی توانمندسازی کارکنان باعث افزایش پذیرش تغییر توسط آن ها می شود. زمانی که پذیرش تغییر در کارکنان رخ دهد پیاده سازی مهندسی مجدد نیز راحت می شود [۱۱].

زمانی که سازمانی به سمت مهندسی مجدد حرکت می کند بایستی با تغییر مقابله کند و مدیریت تغییر را انجام دهد. مهندسی مجدد تغییراتی در فرآیندهای کسب و کار در سطح وسیعی ایجاد می کند. سطوحی مانند برنامه ریزی استراتژیک، تبلیغات و مدیریت فناوری. مهندسی مجدد تغییرات رادیکالی را در مسیر فرآیندهایی که در سازمان انجام می شوند ایجاد می کند. این تغییرات فقط مختص فرآیندهای سازمان نیست بلکه تغییراتی بر روی کل کسب و کار است. مهندسی مجدد شامل تغییرات متقابل عملکردی است و این بازمهندسی بدون حمایت افراد (کارکنان) درگیر در فرآیندها انجام نخواهد شد. افراد عوامل تغییر هستند. ارتباطات در تمام سطوح برای انجام تغییر و مدیریت تغییر در شیوه برنامه ریزی شده بسیار حائز اهمیت است [۴]. از این توضیحات متوجه می شویم که مهندسی مجدد به افراد و ارتباطات نیاز دارد. اگر مدیریت

تغییر مناسب در حین مهندسی مجدد وجود داشته باشد هم می تواند افراد را برای پذیرش تغییر آماده کند و هم سطح وسیعی از ارتباطات را در سراسر سازمان ایجاد نماید.

#### ۱۴. نتیجه گیری

بازمهندسی فرآیندهای سازمان به همراه خود تغییرات بنیادین و ریشه ای را ایجاد می کند. زمانی که درون یک سازمان تغییراتی ایجاد می شود به دنبال آن مقاومت در مقابل این تغییرات به وجود می آید. این مقاومت در مقابل تغییرات عوامل مختلفی که در درون سازمان هستند ایجاد می کنند. یکی از عوامل عمده مقاومت در مقابل تغییر در سازمان ها افراد و کارکنان سازمان هستند. برای اینکه بتوانیم پروژه مهندسی مجدد خود را در سازمان با موفقیت پیاده سازی کنیم نیاز است که افراد را متقاعد کنیم که این تغییرات را پذیرش کنند. ابزاری که برای متقاعد کردن افراد جهت پذیرش تغییرات در اختیار ما قرار دارد مدیریت تغییر است. رابطه تنگاتنگی بین مدیریت تغییر و باز مهندسی مجدد فرآیندها وجود دارد. هرچه هنر مدیریت تغییر ما بهتر باشد و بتوانیم این مدل از مدیریت را به درستی اجرا کنیم، پیاده سازی مهندسی مجدد در سازمان آسان تر خواهد بود. به عبارتی ساده و در یک نتیجه گیری کلی می توان گفت مهندسی مجدد یعنی ایجاد تغییرات و پذیرش این تغییرات توسط مدیریت تغییر رخ می دهد.

#### ۱۵. مراجع

۱. فلامرزی، ا.، آراسته، م. ع.، اعلم الهدی، ع. و احمدزاده، م. (۱۳۹۵)، "نگاهی بر مهم ترین روش های مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار برای پشتیبانی از مدیریت زنجیره تأمین"، مجموعه مقالات دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و فناوری اطلاعات و ارتباطات، شرکت خدمات برتر، تهران، ایران، ۵ مرداد.
۲. فروزنده، ل.ا.، محمودی میمند، م. و حسینی فر، ه. (۱۳۹۱) "نقش مهندسی مجدد فرآیندهای سازمانی در تحقق اهداف برنامه ریزی استراتژیک"، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، دوره ۳، شماره ۱۱، ۱۰۹-۱۲۹.
۳. عیسی خانی، ا. و میر قادری، ه. (۱۳۸۴) "مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار (مدل تحلیلی-اجرایی)"، مجله تدبیر، شماره ۱۶۵، بهمن ماه، ۳۰-۳۶.
۴. Mohapatra, S. (۲۰۱۲), "Business Process Reengineering: A Consolidated Approach to Different Models," Management for Professionals, ۱-۳۸.
۵. Valiris, G. and Glykas, M. (۱۹۹۹), "Critical review of existing BPR Methodologies," Business Process Management Journal, ۵(۱), pp ۶۵-۸۶.
۶. بستانچی، م. (۱۳۹۰)، "روش های مناسب مهندسی مجدد در ایران"، مجله تدبیر، شماره ۱۸۳، سال هیجدهم.
۷. قیوم اصغری، س. (۱۳۹۵) "مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار، روشی برای انقلاب آماری، بایدها و عوامل موفقیت"، مجله آمار، شماره ۲۲، بهمن و اسفند.



۸. Al- Mashari, M., and Zairi, M. (۱۹۹۹). "BPR implementation process: an analysis of key success and failure factors," Business Process Management Journal, ۵(۱), ۸۷-۱۱۲.
۹. خون سیاوش، م. و محمدی، م. (۱۳۸۸) "بررسی چالش‌های پیاده‌سازی BPR (مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار) در سازمان‌های دولتی ایران"، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، پیش‌شماره دوم، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران، ۶۵-۷۳.
۱۰. حاجیان، ا.، منوچهری، ه.، بازارگادی، م. و اکبر زاده باغبان، ع. (۱۳۹۱) "چالش‌های مدیریت تغییر، تجارب مدیران در دانشکده‌های پرستاری و مامایی: مطالعه‌ای کیفی"، مجله حیات، دانشگاه علوم پزشکی، تهران، ایران، دوره ۱۸، شماره ۱، ۷۹-۸۸.
۱۱. جعفری، م. ب. و محمدی دورباش، ز. (۱۳۹۵) "مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار: تبیین نقش مدیریت تغییر"، نخستین کنفرانس بین‌المللی پارادایم‌های نوین مدیریت هوشمندی تجاری و سازمانی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران، اردیبهشت ماه.
۱۲. زاعری، ب. و فرکیش، س. (۱۳۸۴) "بررسی تجربیات مهندسی مجدد در ایران"، چهارمین کنفرانس ملی مهندسی صنایع، انجمن مهندسی صنایع ایران، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران، ۱-۱۳.