

بهبود فرایندهای کاری در سازمان با رویکرد مهندسی مجدد (BPR)

محمدرضا جوکار^۱، سید مجید احدی شعار^۲

^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت فناوری اطلاعات گرایش سیستم های اطلاعاتی پیشرفته، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

^۲ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه، ساوه، ایران

نام و نشانی نویسنده مسئول:

نام و نام خانوادگی

محمدرضا جوکار

چکیده

امروزه تغییر در بیشتر سازمان ها پدیده ای اجتناب ناپذیر است و سازمان ها برای ماندن در بازار رقابت و کسب موفقیت و حفظ مشتریان، بایستی خود را با نیازمندی های جدید همسو سازند. فرایندهای کسب و کار یکی از اجزای اصلی سازمان است که دستخوش این تغییرات قرار می گیرد. به ویژه در محیط های کسب و کار پویا، فرایندهای کاری در زمان اجرا نیز تغییر می کنند. توانایی اعمال درست تغییر در فرایندها و بررسی صحت آنها پیش از بکارگیری از اهمیت ویژه ای برخوردار است. مهندسی مجدد یکی از روش های همراهی با تغییرات بنیادی در سازمان ها است. بسیاری از مقالات و کتاب های منتشر شده در سال های اخیر در زمینه مهندسی مجدد سازمان ها همگی به تعریف چستی آن پرداخته و هیچ یک به جزئیات چگونگی انجام این کار توجه نکرده اند. در حالی که خطر عدم موفقیت بیشتر در روش انجام کار و تعیین چگونگی آن نهفته است.

واژگان کلیدی: فرایند، فرایندکاری، مهندسی مجدد

مقدمه

سازمان یک نهاد اجتماعی است که مبتنی بر هدف بوده و دارای سیستم های فعال و هماهنگ است و با محیط خارجی ارتباط دارد. در گذشته، هنگامی که محیط نسبتاً باثبات بود، بیشتر سازمانها برای بهره برداری از فرصتهای پیش آمده به تغییرات تدریجی و اندک اکتفا می کردند ولی با گذشت زمان، در سراسر دنیا سازمانها دریافته اند که فقط تغییرات تدریجی راهگشای مشکلات کنونی سازمانها نیست. امروزه در سراسر دنیا این تغییرات انقلابی را با نام مهندسی مجدد می شناسند (میرایی و همکاران، ۱۳۹۴).

در اوایل سال های انقلاب اطلاعاتی از طرف جوامع نیازی به مهندسی مجدد بیان نشده بود. در عوض، توجه جوامع به سوی کشف راه های جدید برای ساختن نرم افزارها و سخت افزارهای جدید بود. نکته ی حائز اهمیت این بود که جوامع چگونه پیشرفت سیستم جدید را که با سرعت فزاینده آشکار می شد و انتشار پیدا می کرد، اداره می کردند. تقریباً به سیستم های قدیمی که کم کم منسوخ می شدند هیچ توجهی نمی شد.

مهندسی مجدد به معنی بازاندیشی بنیادین و طراحی مجدد و ریشه ای فرایندها به منظور دستیابی به بهبود چشمگیر در معیارهای مهم عملکرد از قبیل هزینه، کیفیت، سرعت و خدمت است. بنابراین سازمانها به منظور انطباق فرایندهای کسب و کار با استراتژی و اهدافشان

جهت کسب موفقیت ناگزیر به مهندسی مجدد فرایندهای کاری خود هستند. یکی از آنها فرایند مهندسی مجدد کسب و کار است که به عنوان بازاندیشی اساسی و طراحی دوباره و بنیادی فرایندهای کسب و کار به منظور بهبود چشمگیر معیارهای عملکرد امروزی تعریف شده است. (میرابی و همکاران، ۱۳۹۴).

از طرفی اکثر سازمان‌های ایرانی و به خصوص سازمان‌های دولتی، انباشته از مقررات نانوشته‌ای هستند که از دهه‌های پیشین به جا مانده‌اند. این مقررات بر پایه مفروضاتی درباره فناوری، کارمندان و اهداف سازمان به وجود آمده‌اند که دیگر کاربردی ندارند. تا هنگامی که این سازمان‌ها این گونه مقررات را از سر خود باز نکنند، هرگونه بازسازی و نوسازی بی‌تاثیر خواهد بود (سوری، ۱۳۸۷، ص ۲۱۳).

اغلب سازمان‌هایی که برای رهایی از بوروکراسی‌های اداری و ایجاد ساختارهای افقی تلاش می‌کنند، به صورت همزمان در ساختار، فرهنگ، فناوری اطلاعات، فرایندهای کاری، تغییرات اساسی می‌دهند تا در زمینه‌هایی مانند خدمت به ذینفعان، بهبود فزاینده در کیفیت خدمات، کاهش هزینه و سرعت بخشیدن به امور، اصلاحات لازم را داده و در نتیجه عملکرد سازمان بهبود یابد. یکی از راه‌ها، برای برداشتن قوانین دست و پاگیر و ایجاد انعطاف در سازمان هانجام برنامه‌های مهندسی مجدد است.

در این تحقیق، محقق به موضوع اصلاح فرایندهای سازمانی با رویکرد مهندسی مجدد می‌پردازد لذا سعی شده است مروری بر مفاهیم، نظریات و مدل‌های مهندسی مجدد گردد و به پیشینه‌ای از مقالاتی در این زمینه پرداخته شود.

مفهوم و تاریخچه مهندسی مجدد

مهندسی مجدد برای اولین بار توسط همبر و چمپی با تعریف زیر به جهانیان معرفی شد:

«باز اندیشی بنیادین و طراحی نو و ریشه‌ای فرایندها، برای دستیابی به بهبود و پیشرفتی شگفت انگیز در معیارهای حساس امروزی، همچون قیمت، کیفیت، خدمات و سرعت.» (آلتر^۱، ۱۹۹۴، ص ۸).

مهندسی مجدد یک فلسفه بهبودی است که هدفش دستیابی به بهبودهای مرحله‌ای در عملکرد به طراحی مجدد فرایندها است و در این طراحی مجدد سازمان می‌کوشد فعالیت‌ها ارزش افزا را به حداکثر و دیگر فعالیت‌ها را به حداقل برساند این رهیافت می‌تواند در سطح یک فرایند منفرد و یا در کل سازمان بکار گرفته شود (پلومن^۲، ۱۹۹۴، ص ۹).

پیش زمینه مهندسی مجدد طرح مطالعاتی مدیریت در دهه نود دانشگاه انستیتوی تکنولوژی ماساچوست^۳ بوده است. کایکل همبر نخستین نظریه پردازی است که مفهوم مهندسی مجدد مطرح کرده است؛ او با مقاله اتوماسیون کارساز نیست فعالیت‌های زاید را حذف کنید در مجله Harvard Business Review در سال ۱۹۹۱ مهندسی مجدد را به جهان دانش مدیریت معرفی کرد سپس کتاب مهندسی مجدد، منشور انقلاب سازمانی را به کمک جیمز چمپی در سال ۱۹۹۳ نوشت و مهندسی مجدد را در قالب یک تئوری تشریح کرد.

ویژگی‌ها و مزایای مهندسی مجدد

در تعریف مهندسی مجدد از اهمیت کارکردی آن و نقش رو به گسترش مهندسی مجدد در دنیای امروز بحث کردیم در این قسمت چند نمونه از مزایا و ویژگی‌های مهندسی مجدد را بر می‌شمریم.

۱. یکپارچگی مشاغل: اساسی‌ترین وجه مشترکی که در اثر مهندسی مجدد پیدا می‌شود حذف خط مونتاژ است بسیاری از مسائل وظایف مشخص گذشته درهم ادغام و یکی می‌شوند در همه سازمان‌هایی که به مهندسی مجدد دست می‌زنند، وظایف جداگانه خدمت به مشتری، در یک پشت گرد آمده و مسئول مشخصی در آن مشغول به کار می‌شود.
۲. افزایش رضایت مشتری: از طریق کاهش زمان فرآیند بهبود کیفیت کالا، خدمت و کاهش قیمت محصول.
۳. افزایش سودآوری: در نتیجه کاهش هزینه‌ها، افزایش کارایی منابع سازمان بهبود روشها و فرایندهای انجام کار و حذف خواب سرمایه.

^۱ ALTER

^۲ PLOWMAN.

^۳ MIT

۴. افزایش رضایت شغلی کارکنان: به واسطه کار تیمی دادن اختیارات بیشتر به کارکنان و غنی شدن شغل، حذف موانع وظیفه کنترل‌های غیر ضروری.
۵. بهبود عملکرد مدیران: با واگذاری مسئولیت انجام وظایف عملیاتی به سطوح پایین تر، فرصت بیشتری برای پرداختن به مسائل استراتژیک سازمان برای مدیران حاصل می شود، دستیابی دقیق و سریع به اطلاعات برایشان امکان پذیر می گردد. با مسطح شدن سازمان به پایین ترین لایه سازمان نزدیک شده و میتوانند مسائل را از نزدیک لمس کنند.
۶. کارمند محوری: شرکتهای مهندسی مجدد را بکار بسته اند فرآیندهای کار را نه تنها بصورت افقی بلکه بصورت عمودی به یکدیگر فشرده اند. فشردگی عمودی ساختار شرکت بدین معنی است که کارکنان شرکت دیگر نیاز ندارند تا مانند گذشته برای کسب تکلیف همواره بسوی بالایی هرم مدیریت بنگرند اینک فرایند کار در دستیابی به هدف به تاخیر کمتر، هزینه کمتر پاسخ گویی بهتر و سریع تر به مشتری و توانا تر شدن کارکنان در انجام مسئولیت هایشان خلاصه می شود
۷. کاهش موارد اختلاف: یکی دیگر از امتیازات مهندسی مجدد، کاستن از موارد حل اختلاف است، در این فرآیند تماسها و دریافت اسناد گوناگون از بیرون به کمترین اندازه می رسد و در نتیجه امکان ایجاد اختلاف و برخورد کمتر می شود.
- اگر چه 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 ریشه ای، نیاز به تفکر مجدد در مورد کسب و کار، ممکن است متدولوژی خاصی را برای اجرای آن برگزینیم

۵- عوامل موفقیت و شکست پروژه های مهندسی مجدد:

پیرو انتشار مفاهیم اساسی مهندسی مجدد توسط هم (۱۹۹۰، ص ۱۰۴) و دانپورت و شرت (۱۹۹۰، ص ۴۸) بسیاری از سازمانها کسب منافع زیادی را از محل اجرای موفقیت آمیز پروژه های مهندسی مجدد گزارش کردند با این حال علی رغم رشد چشمگیر مفاهیم مهندسی مجدد همه سازمانهایی که اجرای آن را شروع کردند به نتایج مورد نظر دست نیافتند بطوری که هم و چمپی تخمین زده اند که حدود ۷۰ درصد سازمانها به نتایج چشمگیر مورد انتظار نرسیدند.

آبلنسکی (۱۹۹۴، ص ۱۸) اکثر تجربه های ناموفق در فرآیند مدیریت تغییر را ناشی از پنج گروه از دافهای میداننده که معمولاً در مسیر این کار قرار دارند:

۱. درک نکردن کامل و جامع منطق تغییر توسط سازمان و کارکنان.
۲. عدم برنامه ریز جامع و دقیق برای تغییر.
۳. نداشتن مدیریت صحیح و مطلوب بر پویاییهای انسانی.
۴. استفاده نکردن صحیح از سیستمهای مناسب کنترل و ارزیابی خود برنامه مهندسی مجدد در عمل.
۵. بزرگتر بودن میزان درد تغییر درد موضع موجود و منافع حاصل از ایجاد تغییر.

تفاوت مهندسی مجدد و بهبود سازمان

تئوری بهبود سازمان دانشی است براساس علوم رفتاری که به مجموع و کل سازمان نظر دارد و با مشارکت و همکاری مدیریت عالی سازمان به مورد اجرا گذارده می شود و بر توسعه، بهسازی و تغییر نظامها تأکید می ورزد. فعالیت های بهبود سازمان در اطراف هدفها و مأموریت های کوتاه مدت و میان مدت تمرکز دارد و هدف نهایی آن افزایش سلامت و درجه کفایت و اثربخشی سازمانی است. بهبود سازمان را کوشش های بلند مدت برای بهبود فرآیندهای نوسازی و تجدید حیات و حل مسائل و مشکلات به ویژه از طریق مدیریت فرهنگ سازمانی اثر بخش با بهره گیری از تئوری و فناوری علوم رفتاری و کاربردی و تحقیقات میدانی می دانند (امانی، ۱۳۹۲، ص ۱). با عنایت به مطالب فوق ملاحظه می شود در دیدگاه بهبود سازمان برای رسیدن به بهبود سازمانی باید از کانال بهبود رفتار سازمانی به بهبود سازمانی دست یافت، ولی در دیدگاه مهندسی مجدد، بهبود سازمانی از کانال بهبود فرآیندها حاصل می گردد.

رابطه مهندسی مجدد و طراحی مجدد

واژه های طراحی مجدد و مهندسی مجدد گاهی اوقات به جای یکدیگر بکار می روند؛ اگر چه نتایج مورد نظر این دو ظاهراً یکسان به نظر می رسند، اما این دو واژه تفاوت زیادی با یکدیگر دارند. فرایند طراحی مجدد روشی سیستماتیک است که درصدد تسهیل و ساده کردن فرایندهای فعلی شرکت است؛ در حالیکه مهندسی مجدد فرایندهای جدیدی ایجاد می نماید و باعث تغییرات ریشه ای و نوآورانه در شیوه های کسب و کار می گردد. کارشناسان معتقدند که طراحی مجدد فرایند هنگامی اتفاق افتاده است که تقریباً ده الی بیست درصد جریان کار تغییر یابد و مهندسی مجدد هنگامی اتفاق افتاده است که هفتاد الی صد درصد فرایندهای کار تغییر یافته باشند.

متدولوژی های مهندسی مجدد

از آنجا که نظریه مهندسی مجدد نظریه نسبتاً جدیدی برای بهبود کسب و کار است، روشها و رویکردهای آن همچنان در حال توسعه اند و از آنجا که کاربرد مفاهیم مهندسی مجدد می تواند مدلهای مختلفی به خود بگیرد متدولوژی های آن نیز از یکدیگر متمایزند زیرا تاکید بر روی برخی فاکتورها در یک پروژه مهندسی مجدد تا پروژه دیگر فرق خواهد داشت.

برای پیاده سازی مهندسی مجدد در سازمان متدولوژی های مختلفی ارائه گردیده است که در اینجا به معرفی گام های اجرای برخی از آنها می پردازیم (بستانچی ، ۱۳۸۶ ، ش. ۱۸۳)

متدولوژی مهندسی مجدد کلین

- آماده سازی : در این گام اعضای پروژه مهندسی مجدد سازماندهی و فعال می شوند .
- تشخیص : توسعه مدلهای مشتری مدار برای فرایندهای کسب و کار .
- انتخاب : انتخاب فرایندها برای مهندسی مجدد و تنظیمات لازم جهت طراحی مجدد .
- راه حل : تعریف نیازهای فنی برای فرایندهای جدید و توسعه جزئیات برنامه اجرایی .
- انتقال : اجرای مهندسی مجدد

متدولوژی مهندسی مجدد فیوری

- تشخیص نیازهای مشتری و تنظیم اهداف .
- اندازه گیری و نقشه کردن فرایندهای موجود .
- تجزیه و تحلیل فرایندهای موجود .
- الگوبرداری از بهترین عملکرد .
- طراحی فرایندهای جدید .
- اجرای فرایندهای باز مهندسی شده

متدولوژی مهندسی مجدد د گاها :

چشم انداز : به تصور کشیدن پروژه مهندسی مجدد توسط تعهد مدیریت ، تشخیص فرصتهای مهندسی مجدد ، همراهی با استراتژی های کسب و کار و تعاریف لازم جهت استفاده از فناوری اطلاعات.

اقدامات اولیه : سازماندهی تیم مهندسی مجدد و تنظیم اهداف عملکرد .

تشخیص : مستند کردن فرایندهای موجود و تشخیص شکافها در عملکرد.

جایگزینی : تعریف جایگزینها ، نمونه های اولیه و انتخاب زیرساختهای فناوری اطلاعات.

احیاء نوسازی : اجرای مهندسی مجدد و نصب مولفه های فناوری اطلاعات و تشخیص دیگر مولفه های کسب و کار.

مشاهده گری : تشخیص اندازه گیری های عملکرد و بهبود های مستمر.

متدولوژی مهندسی مجدد جوهانسون

- کشف : تنظیم استراتژیها و چشم انداز برای کسب و کار .
- طراحی مجدد : طراحی مجدد کلیه فعالیتهای ، مهارتها و فرایندها .
- تحقق : تکنیکهای مدیریت تغییر ، سازماندهی تیم مهندسی مجدد ، ارتباطات ، اندازه گیری عملکرد و مدیریت تغییر

متدولوژی مهندسی مجدد استپر و پنروزو :

- کشف : تشخیص مسئله ، تنظیم اهداف ، تشخیص فرایندها برای طراحی مجدد و شکل دادن تیم مهندسی مجدد.
- جستجو و جمع آوری : تجزیه و تحلیل فرایند، مستند سازی ، الگو برداری و تشخیص نیازهای فناوری اطلاعات.
- نوآوری و ساخت : تفکر مجدد در خصوص فرایندها .
- سازماندهی مجدد ، آموزش مجدد و ابزارسازی مجدد : اجرای فرایندهای جدید و آموزش فناوری نوین .

متدولوژی مهندسی مجدد دانپورت و شورت :

- چشم انداز : توسعه چشم انداز کسب و کار و اهداف فرایند
- تشخیص : تشخیص فرایندهایی که نیاز به طراحی مجدد دارند
- درک : درک فرایندهای موجود و اندازه گیری آنها.
- تشخیص : تشخیص قابلیتها و نیازسنجیهای IT .
- طراحی نمونه اولیه : طراحی نمونه اولیه فرایندهای جدید.

متدولوژی مهندسی مجدد هاریسون و پرات

- انتخاب مسیر: انتخاب مسیر و تنظیم جهت برای تلاشهای مهندسی مجدد.
- الگوبرداری: تجزیه و تحلیل فرایندهای موجود و ارزیابی فرایندها در برابر مشتریان و الگو برداری.
- چشم انداز فرایندها: خلق چشم انداز برای فرایندهای آینده.
- حل مسئله: تشخیص بهبودهای انفجاری و شناخت راه حل برای حالات مختلف تغییر.
- برنامه ریزی: برنامه ریزی جامع برای بهبود فرایندها.
- اجرا: اجرای برنامه ریزی مهندسی مجدد.
- بهبود مستمر: بهبود میتمر فرایندها و انعکاس اندازه گیری عملکرد.

متدولوژی مهندسی مجدد بارت

- دوران نهفتگی: انتخاب اعضای تیم، تشخیص بهترین فعالیت و تعریف نیازهای فناوری اطلاعات.
- تفکر هدفمند: تشخیص فرصتهای بهبود و راهکارهای جایگزین طراحی مجدد فرایندها.
- کشف حقیقت: انتخاب روش اجرایی، انگیزش تیم و تعهد.
- آزمایش و یادگیری: شروع آزمایش با نمونه های اولیه فرایندهای پیشنهاد شده.

متدولوژی مهندسی مجدد کوپرز و لیبرند

- تشخیص: فرایندهای فعلی مشخص می شوند
- مدل کردن فرایندهای جاری: با مدل کردن فرایندهای جاری، نقاط ضعف و قوت آنها مشخص میشود
- انتخاب: راهکارهای جایگزین موجود جهت طراحی آزمایش و بهترین آنها انتخاب می شود.
- اجرا: فرایندهای طراحی شده به اجرا گذاشته می شوند

متدولوژی مهندسی مجدد تگزاس اینسترومنت

- آماده سازی
- درک و تشخیص
- طراحی مجدد
- اجرا

متدولوژی مهندسی مجدد کتینگر

- چشم انداز: استقرار تعهد مدیریت و چشم انداز؛ کشف فرصتهای مهندسی مجدد؛ تشخیص اهرمهای فناوری اطلاعات؛ انتخاب فرایندها برای طراحی مجدد.
- اقدامات اولیه: اطلاع رسانی به عناصر سازمان؛ سازماندهی تیم مهندسی مجدد؛ برنامه ریزی پروژه؛ تشخیص مشتریان خارجی فرایند؛ نیازسنجی؛ تنظیم اهداف عملکرد.
- تشخیص: مستند کردن فرایندهای موجود؛ تجزیه و تحلیل فرایندهای مجدد.
- طراحی مجدد: تشخیص و تجزیه و تحلیل فرایندهای جدید؛ تهیه نمونه اولیه و طراحی جزئیات فرایندهای جدید؛ طراحی ساختار منابع انسانی؛ طراحی و تجزیه و تحلیل سیستمهای اطلاعاتی.
- نوسازی و احیا: سازماندهی مجدد قواعد مربوط به منابع انسانی؛ اجرای مولفه های سیستمهای اطلاعاتی؛ آموزش کاربران.
- ارزیابی: ارزیابی عملکرد فرایندها؛ برنامه های بهبود مستمر

متدولوژی مهندسی مجدد ابلنسکی

- بدانید که چه می خواهید: درک نیاز و دگرگون کردن؛ تحلیل ذینفعان کلیدی و نیازهای آنان؛ چارچوبی برای موفقیت.
- برنامه ریزی کنید: تهیه رؤس برنامه پیشنهادی؛ فرایند برنامه ریزی.
- اجرا کنید: تکنیکهای فنی؛ تکنیکهای فرهنگی.
- سنجش و ارزیابی برنامه ریزی دگرگونی: کنترل و بازایی عملیات؛ کنترل نتایج.
- دستیابی به دگرگونی مداوم: دگرگونی در خود دگرگونی؛ کنترل نتایج

متدولوژی مهندسی مجدد راسمن

- تعریف مساله و سازماندهی آن.
- تجزیه و تحلیل فرایند، تشخیص و طراحی مجدد.
- اجرای فرایندهای جدید طراحی شده

بررسی پیشینه پژوهش

در برنامه های مهندسی مجدد، استفاده از متدولوژی و روش شناسی جامع یکی از اصول اساسی بوده و در حقیقت بدون روش شناسی مناسب امکان موفقیت برنامه های مهندسی مجدد کاهش می یابد. یکی از عوامل شکست مهندسی مجدد را می توان در نبود متدولوژی جامع جستجو کرد (سوری، ۱۳۸۷، ص ۲۲۵).

در جدول ذیل به تعدادی از این پیشینه ها اشاره می گردد

محقق	سال	هدف	توضیحات
سوکی	۱۳۹۵	بررسی تاثیر مهندسی مجدد و نقش متغیرهای تعدیلگر بر رضایت شغلی کارکنان در سازمانهای دولتی	نتایج به دست آمده از این تحقیق نشان میدهد که مهندسی مجدد باعث رضایت شغلی کارکنان سازمانهای دولتی می شود
ملایی و همکاران	۱۳۹۵	تحلیل اثرات عوامل کلیدی مهندسی مجدد فرایند کسب و کار بر چابکی سازمان با استفاده از روش پویایی سیستم ها	ابتدا متغیرهای اصلی شناسایی و روابط آن ها در قالب حلقه های علی تدوین گردیده، سپس با طراحی مدل اصلی و در قالب نمودار انباشت جریان تکمیل و در نرم افزار ونسیم شبیه سازی شده است. پس از اجرای مدل و آزمون آن تعدادی متغیر به عنوان متغیر اثرگذار معرفی شدند.
احمدی و همکاران	۱۳۹۵	ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت های کامپیوتری شیراز بر اساس مهندسی مجدد فرایند کسب و کار با تأکید بر سرمایه گذاری فناوری اطلاعات، با استفاده از شبکه عصبی مصنوعی و ارائه راهکارهای لازم به منظور بهبود عملکرد کارکنان	نتایج حاصله حاکی از تایید فرضیات این تحقیق بود و نشان داد که در جامعه مورد بررسی، متغیر تحول گرایی و همچنین کنترل و بازخورد اطلاعات از عوامل مهم فرایند مهندسی مجدد می باشند و می توانند تأثیر زیادی را در بهبود عملکرد کارکنان شرکت های کامپیوتری داشته باشند.
پیری زاده و همکاران	۱۳۹۴	بررس تاثیر مهندسی مجدد کسب و کار بر چابکی سازمانی در مجتمع مس سونگون	نتایج تحقیق نشان می دهد که بین فرآیند اجرای مهندسی مجدد و ابعاد: ارزش قائل شدن برای مهارت ها و دانش انسانی-تشکیل دادن مشارکت مجازی - آمادگی رویارویی با تغییرات ارتباط معنی داری وجود داشته و مابین بعد تحویل ارزش به مشتری (پاسخگویی به مشتری و خدمات گیرنده) با فرآیند مهندسی مجدد ارتباط معنی داری مشاهده نگردید. بنابراین فرضیه اصلی این تحقیق تایید شده و نتیجه گرفته شد که مهندسی مجدد کسب و کار بر چابکی سازمانی در مجتمع مس سونگون تاثیر دارد.
پوراسد	۱۳۹۴	تاثیر مهندسی مجدد فرآیندها در راندمان تولید در سازمان های متوسط و بزرگ شهر تبریز	با توجه به یافته های پژوهش می توان گفت، توجه به اهداف و چشم اندازهای سازمان، طراحی فعالیت های سازمان در جهت نیل به اهداف راهبردی سازمان، افزایش مهارت کارکنان و طراحی و اجرای نظام و سیستم پاداش مناسب، بیشترین تاثیر را در راندمان تولید دارند و نتایج حاصل از معادلات ساختاری نیز حاکی از تایید مدل مورد پژوهش می باشد و مدل با داده های مورد استفاده سازگاری بسیار بالایی دارد.
علیزاده تباری	۱۳۹۴	بررسی و ارائه راهکار در خصوص مهندسی مجدد فرآیندهای مرکز رشد زیست فناوری، زمینه ای برای بهبود عملکرد سازمانی و ایجاد الگویی مناسب برای سایر سازمانهای مشابه و همکار فراهم آید	نتایج پژوهش نشان داده است که راه کارهای ارائه شده برای مهندسی مجدد فرآیندها و شاخص های مرکز رشد زیست فناوری، تاثیر مثبت و معناداری در چهار معیار مهندسی مجدد یعنی سرعت، کیفیت، هزینه و بهبود خدمات داشته و باعث ارتقای سطح عملکرد سازمانی مرکز رشد خواهد شد.
کوچک زایی	۱۳۹۲	امکان سنجی استقرار مهندسی مجدد از نظر وضعیت زیرساخت های لازم در اداره کل آموزش و پرورش استان سیستان و بلوچستان	نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که استقرار مهندسی مجدد در اداره کل آموزش و پرورش استان سیستان و بلوچستان از لحاظ ابعاد فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، مقاومت منابع انسانی در برابر تغییر و ساختار

			سازمانی در سطح متوسط وضعیفی است. همچنین براساس یافته ها، بعد فرهنگ سازمانی دارای بالاترین رتبه و بعد مقاومت منابع انسانی در برابر تغییر دارای پایین ترین رتبه می باشد.
قربانی	۱۳۹۰	بررسی عوامل موثر پروژه مهندسی مجدد در شرکت مهتاب قدس	نتایج حاصل شده از این تحقیق بدین شرح می باشد: - بین عوامل مدیریتی و اجرای مهندسی مجدد رابطه وجود دارد. ، - بین عوامل فرهنگی و اجرای مهندسی مجدد رابطه وجود دارد. ، - بین عوامل سازمانی و اجرای مهندسی مجدد رابطه وجود دارد. ، - عوامل فرهنگی بیشترین تاثیر را در پیاده سازی طرح مهندسی مجدد، شرکت مهتاب قدس داشته است و بعد از آن به ترتیب عوامل سازمانی و عوامل مدیریتی نیز در پیاده سازی طرح مهندسی مجدد تاثیر دارند
قاسمی	۱۳۹۰	بررسی رابطه بین مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار و بکارگیری فناوری اطلاعات در میان کارکنان شرکت پیدک	نتایج حاکی از ارتباط معنادار و مثبت بین سه بعد مهندسی مجدد فرآیندها (درک فرآیندها، طراحی مجدد فرآیندها و پیاده سازی فرآیندها) و بکارگیری فناوری اطلاعات بود، همچنین به منظور تعیین سهم هر یک از مؤلفه های مهندسی مجدد در بکارگیری فناوری اطلاعات در میان کارکنان شرکت پیدک شیراز نیز از روش آزمون تحلیل رگرسیون گام به گام استفاده گردید و مشخص شد که متغیر طراحی مجدد فرآیندهای کسب و کار، دارای بیشترین سهم در بکارگیری فناوری اطلاعات می باشد.
راستی	۱۳۹۰	بررسی ادبیات تحقیق مربوط به مهندسی مجدد فرایندهای تعهدات سازمان تامین اجتماعی با الگوبرگشت از متدولوژی داورنپورت و شورت	نتیجه حاصل از آزمون ها و ابزار پژوهش نشان دهنده شکاف معنی دار بین وضعیت موجود و مطلوب بود. فرضیه اصلی تأیید شد فرضیات فرعی نیز مانند فرضیه اصلی تأیید گردیدند. بنابراین، فرصت های فناوری اطلاعات را برای ساده سازی فرآیندها و استفاده بهینه از منابع سازمان در وضعیت مطلوب مورد توجه قرار گرفت. در بخش دوم به تحلیل فرآیندهای موجود تعهدات سازمان پرداخته می شود. نمودار خط شنا ها و مراحل کار فرآیندها در وضعیت موجود رسم شده اند و فرآیندها در وضعیت مطلوب پیشنهادی نیز ترسیم شده اند. در پایان فصل جدول حاصل از تغییرات قبل و بعد از مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار و میزان صرفه جویی حاصل از انجام پروژه فرایندها ذکر شده اند.
افتخاری و همکاران	۱۳۸۹	هدف اصلی، شناسایی مهم ترین و تاثیرگذارترین عوامل شکست پروژه های مهندسی مجدد به منظور جلوگیری از ریسک پذیری و شکست این پروژه ها	با توجه به نتایج حاصل از این تحقیق، عوامل اصلی شکست پروژه های مذکور به طور کامل و طبقه بندی شده استخراج شد که در نظر گرفتن این عوامل در اجرای این پروژه ها ضرورت کامل دارد.
اکبابا و همکاران	۲۰۱۶	بررسی تأثیر مهندسی مجدد، جو سازمانی و سرمایه روان شناختی در عملکرد شرکتهای خانوادگی در استانبول	نتایج حاصل از پرسشنامه با استفاده از نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل عاملی و تحلیل همبستگی و روش تحلیل رگرسیون قرار گرفت. در نتیجه، رابطه معناداری جوسازمانی با عملکرد شرکت پیدا شد. به عبارت دیگر، جو سازمانی به عنوان عامل مهمی در بهبود عملکرد شرکت تعیین شد.
حسین و همکاران	۲۰۱۴	مدل یکپارچه حلزونی مهندسی مجدد فرآیند: رویکرد چابک به مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار	مطالعات آکادمیک و بررسی های انجام شده در صنعت نشان داده اند که دو گپ اساسی وجود دارد. این مقاله فرایندهای مدل مهندسی مجدد که مدل حلزونی یکپارچه مهندسی مجدد فرآیند نامیده میشود بررسی می شود. یک مدل حلزونی سیستماتیک است که میتواند شانس سازمانها برای انجام موفق پروژه ها و نیز ایجاد نوآوری در مهندسی مجدد را

افزایش دهد.			
با بکاربردن روش و فناوری مهندسی مجدد، بیشتر شرکت‌ها در صنعت تراکتورسازی حدوداً ۵۰٪ کاهش در ضایعات تولید، ۲۰٪ کاهش در زمان تدارک، و ۹۰٪ کاهش در اضافه کاری را تجربه کردند که به صرفه‌جویی زیادی منجر شد.	کشف احتمال بهبود در فرآیند سیستم اطلاعاتی حسابداری هزینه در صنعت تراکتورسازی بعد از مهندسی مجدد با استفاده از فناوری اطلاعات	۲۰۱۴	حسین خان و همکاران
ابزار مورد استفاده در مهندسی مجدد کسب و کار استفاده ای خلاقانه از مزایای استفاده از IT&C جدید هنگامی که در شبکه های کامپیوتری اجرا شده است ایجاد می نماید.	مهندسی (باز مهندسی) کسب و کار: مدیریت محدودیت های ناشی از ریسک	۲۰۱۴	اوپران
بنابراین مهندسی مجدد نقشه راهی برای دستیابی به اهداف سازمانی فراهم می کند که به بهینه سازی سود و ارتقای بهره وری منجر می شود.	شناسایی عوامل موفقیت و شکست باز مهندسی فرایندهای کسب و کار	۲۰۱۳	حبیب

نتیجه گیری

در این مقاله سعی گردید چارچوب نظری موضوع بهبود فرایندهای کاری در سازمان با رویکرد مهندسی مجدد در قالب مفاهیم، ویژگی ها ، متدولوژی ها ، عوامل موفقیت و شکست پروژه های مهندسی مجدد بیان شود. همچنین به پیشینه ای از پژوهش های انجام شده در این خصوص اشاره گردید.

باتوجه به محیط کسب و کار سازمانهای امروزی و نقش فرایندهای کاری سازمان در نیل به اهداف استراتژیک سازمانها، موفقیت در این مسیر نیازمند بهبود فرایندهای کاری در سازمان با رویکرد مهندسی مجدد و همچنین باحمایت و مشارکت مدیران ارشد، کلیه کارکنان و صرف منابع سازمان اعم از زمان ، هزینه ، تجهیزات می باشد.

مهندسی مجدد نسخه ای برای علاج هر نوع فرایندسازمان نبوده بلکه قبل از آن می بایست وضعیت ساختار، منابع انسانی و تکنولوژی سازمان ، ضرورت سنجی و امکان سنجی اجرای مهندسی مجدد در خصوص فرایند ، بررسی شود. از طرفی اجرای مهندسی مجدد نیازمند صرف زمان ؛ هزینه و مشارکت تمامی کارکنان سازمان را دارد.

بسیاری از مقالات و کتاب های منتشر شده در زمینه مهندسی مجدد سازمان ها همگی به تعریف چپستی آن پرداخته و هیچ یک به جزییات انجام این کار توجه نکرده اند. لذا پیشنهاد می گردد مقالات و پژوهش های آتی ضمن مطالعات و بررسی های بیشتر موضوع به بیان مطالب با رویکرد کاربردی بپردازند

منابع و مآخذ

۱. آبلنسکی، ن. (۱۳۷۶). مهندسی مجدد و مدیریت دگرگون سازی سازمان. ترجمه: منصور شریفی کلویی، چاپ اول، نشر آروین، تهران.
۲. احمدی، م. و ابراهیمی، ن. (۱۳۹۵). ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت های کامپیوتری شیراز بر اساس مهندسی مجدد فرایند کسب و کار با تأکید بر سرمایه گذاری فناوری اطلاعات، با استفاده از شبکه عصبی مصنوعی و ارائه راهکارهای لازم به منظور بهبود عملکرد کارکنان، کنفرانس بین المللی مدیریت و اقتصاد پویا ایران -مالزی، مالزی -جزیره پنانگ دانشگاه USM، مرکز توسعه آموزشهای نوین ایران (متانا).
۳. افتخاری، ن. و منصور، س. (۱۳۸۹). تحلیل و رده بندی عوامل کلیدی شکست پروژه های مهندسی مجدد. مهندسی صنایع و مدیریت شریف، سال بیست و ششم، شماره ۱.
۴. امانی مهترلو، ک. (۱۳۹۲). مهندسی مجدد و بهبود سازمان. بازدید شده در ۱۳۹۵/۱۲/۰۱، قابل دستیابی از: <http://management91.persianblog.ir/post/3>
۵. بستانچی، مهدی. (۱۳۸۶). روش مناسب مهندسی مجدد در ایران. مجله تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۸۳، صفحه ۲۲ الی ۲۶.
۶. پوراسد، ک. (۱۳۹۴). تاثیر مهندسی مجدد فرایندها در راندمان تولید. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی.
۷. پیری زاده، ب. و شکری سرقین، س. (۱۳۹۵). بررسی تاثیر روند اجرای مهندسی مجدد در فرایند کسب و کار بر چابکی سازمانی (مطالعه موردی: مجتمع مس سونگون). چهارمین کنفرانس ملی مدیریت، اقتصاد و حسابداری، تبریز، سازمان مدیریت صنعتی آذربایجان شرقی، دانشگاه تبریز.
۸. راستی، ع. (۱۳۹۰). طراحی مجدد فرایندهای کاری سازمان تامین اجتماعی با رویکرد مهندسی مجدد (مطالعه موردی فرایندهای کاری سازمان تامین اجتماعی). پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه سیستان و بلوچستان.
۹. سوری، ح. (۱۳۸۷). مهندسی مجدد در سازمانهای ایرانی. تهران، ایران: موسسه فرهنگی رسا.
۱۰. سوکی، ب. (۱۳۹۵). بررسی تاثیر مهندسی مجدد و نقش متغیرهای تعدیلگر بر رضایت شغلی کارکنان در سازمانهای دولتی، کنفرانس بین المللی مدیریت و حسابداری، تهران، موسسه آموزش عالی نیکان.
۱۱. عزیززاده تبار، ع. (۱۳۹۴). ارائه راهکار درخصوص مهندسی مجدد فرایندها به منظور ارتقای سطح عملکرد سازمانی در مرکز رشد زیست فناوری، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور استان تهران.
۱۲. قاسمی، س. (۱۳۹۰). بررسی رابطه مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار و بکارگیری فناوری اطلاعات در کارکنان شرکت طراحی و مهندسی پتروشیمی (پیدک) شیراز. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور فارس.
۱۳. قربانی، ح. (۱۳۹۰). بررسی عوامل مؤثر در پیاده سازی طرح مهندسی مجدد از دیدگاه مدیران و کارشناسان شرکت مهتاب، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور استان تهران.
۱۴. کشفیان ریحانی، س.م. و گلشن، م. (۱۳۸۷). بازنگری تجربه مهندسی مجدد در سازمانی پروژه محور، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت پروژه، تهران، گروه پژوهشی آریانا.
۱۵. کوچک زایی، م. (۱۳۹۲). امکان سنجی استقرار مهندسی مجدد از نظر وضعیت زیرساخت های لازم در اداره کل آموزش و پرورش استان سیستان و بلوچستان. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه سیستان و بلوچستان.
۱۶. محمدرضایی، م. و ناهید، م. (۱۳۹۵). سیر تطور مدل های مهندسی مجدد و معرفی مدیریت فرایندهای کسب و کار BPMS، دومین کنفرانس ملی راهکارهای توسعه و ترویج آموزش علوم در ایران، گله دار، دانشگاه پیام نور - اداره آموزش و پرورش گله دار.
۱۷. ملایی، ا. و معتمدی، ن. (۱۳۹۵). تحلیل دینامیکی تاثیر عوامل مهندسی مجدد فرایند کسب و کار بر چابکی سازمان (مورد مطالعه: سازمان بنادر و دریانوردی)، اولین کنفرانس ملی مدل ها و تکنیک های کمی در مدیریت، تهران، دانشگاه بین المللی امام خمینی (ره).
۱۸. میرابی، و. و امیری، ف. (۱۳۹۴). موانع و چالش های فراروی اجرای مهندسی مجدد در ایجاد تحول در سازمان های دولتی، دومین کنفرانس بین المللی آینده پژوهی، مدیریت و توسعه اقتصادی، مشهد، دانشگاه تربت حیدریه.

۱۹. Akbaba, Ö. , & Altındağ, E. (۲۰۱۶). The Effects of Reengineering, Organizational Climate and Psychological Capital on the Firm Performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ۲۳۵, ۳۲۰-۳۳۱.
۲۰. Al-Mashari, M., & Zairi, M. (۲۰۰۰). Revisiting BPR: a holistic review of practice and development. *Business process management journal*, ۶(۱), ۱۰-۴۲.
۲۱. Alter, A. (۱۹۹۴), "Reengineering tops list again", *Computerworld*, Vol. ۲۸ No. ۵, January ۳۱, p. ۸.
۲۲. Davenport, T. H. (۱۹۹۳). *Process innovation: reengineering work through information technology*. Harvard Business Press.
۲۳. Habib, M. N. (۲۰۱۳). Understanding critical success and failure factors of business process reengineering. *International Review of Management and Business Research*, ۲(۱), ۱.
۲۴. Hammer, M., & Champy, J. (۱۹۹۴). *Redesign of the Business*. Barcelona, Spain: Parramon.
۲۵. Hammer, M. (۱۹۹۰). Reengineering work: don't automate, obliterate. *Harvard business review*, ۶۸(۴), ۱۰۴-۱۱۲.
۲۶. Hussein, B. , Hammoud, M. , Bazzi, H. , & Haj-Ali, A. (۲۰۱۴). PRISM-Process Reengineering Integrated Spiral Model: An Agile Approach to Business Process Reengineering (BPR). *International Journal of Business and Management*, ۹(۱۰), ۱۳۴.
۲۷. Hussain Khan, T, Qadir Khan, A. (۲۰۱۴). Impact Of Information Technology on BPR: A Study Of Information Technology As BPR Enabler in Tractor Industry In Pakistan, *Journal of Information Engineering and Applications*, Vol. ۴, No. ۷.
۲۸. Oprean, V. B. (۲۰۱۴). Business (re) Engineering: management of the risk induced constraints. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ۱۰۹, ۸۱۵-۸۲۶.
- Plowman, B. (۱۹۹۵). "Corporate transformation means re-engineering plus". *The strategic planning society News*, February, ۸-۱۰.