

روش مناسب مهندسی مجدد در ایران

مهدی بستانچی

Bostanchi@Gmail.com

چکیده

یکی از ویژگیهای دنیای جدید کسب و کار افزایش سطوح رقابت است. سازمانهایی که خواهان افزایش سهم بازار خود و یا اصولاً بقا در چنین فضایی هستند باید خود را با تغییر شرایط محیط وفق دهند. از این رو تغییرات زیادی در روشهای کسب و کار در حال شکل گیری است. یکی از آنها مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار (**BPR=Business Process Reengineering**) است که مایکل همر آن را طراحی دوباره فرایندهای کسب و کار به گونه ای انقلابی برای دستیابی به بهبود چشمگیر تعریف می کند. 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 شکل های مختلفی به خود بگیرد، روشهای آن نیز از یکدیگر متمایزند، زیرا تاکید بر روی برخی فاکتورها در یک پروژه مهندسی مجدد تا پروژه دیگر فرق خواهد داشت. در این مقاله سعی می شود تا با بررسی انواع روشهای پیاده سازی مهندسی مجدد متناسب با فضای فرهنگی و نگرش موجود در سازمانهای ایرانی و همچنین تجارب پیاده سازی در گروه صنعتی دمنده و شرکت پارس خودرو بهترین روش معرفی شود.

مقدمه

مهندسی مجدد روندی است که در آن وظیفه های فعلی سازمان جای خود را با فرایندهای اصلی کسب و کار عوض کرده و بنابراین سازمان از حالت وظیفه گرایی به سوی فرایند محوری حرکت می کند. همین امر موجب سرعت بخشیدن به روند کسب و کار و کاهش هزینه ها و در نتیجه رقابتی تر شدن سازمان می شود. رویکردها و روشهای متفاوتی توسط محققان برای مهندسی مجدد ارائه شده است. امروزه روشهای همرو و چمپی و داوینپورت از بقیه بیشتر مورد استفاده قرار می گیرند.

متدولوژی چیست ؟

مجموعه روشها (متدولوژی) خط مشی های گام به گام موسسه ها و شرکتهاست که برای تکمیل یک یا چند مرحله از مراحل یک چرخه تکاملی به کار گرفته می شود. هر روش تکنیکها و استانداردهای خاص خود را به چرخه تکاملی تحمیل می کند. یک مجموعه روش، مرکب است از مراحل که هر یک به نوبه خود از مراحل فرعی تشکیل شده اند. با کمک این مراحل، توسعه دهندگان سیستم می توانند در هر مرحله ابزارها و روشهای مناسب آن مرحله را انتخاب و پروژه های توسعه سیستم های اطلاعاتی را برنامه ریزی، مدیریت، کنترل و ارزیابی کنند. بر اساس مفاهیم و تئوری عمومی سیستمها نگرشی شکل می گیرد که نگرش یا رویکرد سیستمی نامیده می شود. از طرفی این نگرش یک طرز تفکر است و از طرف دیگر روشی برای برخورد با مسئله است که قابلیت استفاده در حل مسائل سازمانی را بخوبی داراست. هر گاه این رویکرد در حل مسائل سازمانی به کار گرفته شود به عنوان روش کلی حل مسئله نامیده می شود. و هر گاه که برای تحلیل، طراحی، بهبود سیستم های اطلاعاتی مورد استفاده قرار گیرد، به عنوان متدولوژی یا روش تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم نامیده می شود.

دلایل نیاز به متدولوژی

- افزایش هزینه های پروژه نسبت به سقف پیش بینی شده.
- افزایش مدت انجام پروژه نسبت به زمان برنامه ریزی شده.
- تولید سیستم‌هایی که نیاز واقعی کاربران را برآورده نمی کنند.
- ناتوانی در توسعه آتی و یا پشتیبانی مناسب سیستم.
- حجم زیاد دوباره کاریها و فعالیتهای موازی و ناهماهنگ.
- وجود نداشتن ساختاری مناسب برای سازماندهی اطلاعات جمع آوری شده.

انواع متدولوژی‌های مهندسی مجدد

رویکردها و متدولوژی‌های متفاوتی توسط محققان برای مهندسی مجدد ارائه شده است که می‌توان دسته‌بندیهای مختلفی برای آنها در نظر گرفت. یک روش برای دسته‌بندی پروژه‌های مهندسی مجدد، چگونگی تاکید و تمرکز آنها بر روی فاکتورهایی از قبیل فناوری اطلاعات، استراتژی، مدیریت کیفیت، عملیات و منابع انسانی است. یک روش دیگر، چگونگی نگرش متدولوژی‌ها به ماهیت ابداعی مهندسی مجدد و ذاتی بودن آن است؛ به عنوان مثال هامر و چمپی درجه وابستگی مهندسی مجدد به خلاقیت، ابداع و تفکر نو را بسیار بیشتر از وابستگی به تجربیات جاری و گذشته می‌دانند، چنانکه معتقدند برای مهندسی مجدد، سازمان می‌بایست با یک صفحه سفید آغازی دوباره داشته باشد. با چنین نگاهی تعریف یک رویکرد ساخت‌یافته برای مهندسی مجدد غیرممکن است. از طرف دیگر افرادی چون داوونپورت، شورت، هاریسون و فیوری معتقد به تعریف چارچوبی مشخص برای مهندسی مجدد هستند و استفاده از تجربیات در مهندسی مجدد را لازم می‌دانند و معتقدند برای انجام پروژه مهندسی مجدد، ارائه طرحها و برنامه‌های کاری به همراه آموزش و انگیزش افراد الزامی است. در این گام تلاش می‌شود تا بعضی متدولوژی‌های ساخت‌یافته به طور خلاصه شرح داده شود.

متدولوژی‌های معروف مهندسی مجدد عبارتند از :

۱- روش مهندسی مجدد کلین (Kelien, ۱۹۹۴):

گام های آن عبارتند از :

- ۱- آماده‌سازی: در این گام اعضای پروژه مهندسی مجدد سازماندهی و فعال می‌شوند.
- ۱- ۲ تشخیص: توسعه الگوهای مشتری‌مدار برای فرایندهای کسب‌وکار.
- ۱- ۳ انتخاب: انتخاب فرایندها برای مهندسی مجدد و تنظیمات لازم جهت طراحی مجدد.
- ۱- ۴ راه حل: تعریف نیازهای فنی برای فرایندهای جدید و توسعه جزئیات برنامه اجرایی.
- ۱- ۵ انتقال: اجرای مهندسی مجدد.

۲- روش مهندسی مجدد فیوری (Furey, ۱۹۹۳):

۲-۱- تشخیص نیازهای مشتری و تنظیم اهداف .

۲-۲- اندازه‌گیری و نقشه‌کردن فرایندهای موجود .

۲-۳- تجزیه و تحلیل فرایندهای موجود .

۲-۴- الگوبرداری از بهترین عملکرد .

۲-۵- طراحی فرایندهای جدید .

۲-۶- اجرای فرایندهای باز مهندسی شده.

۳- روش مهندسی مجدد گاه (Guha, ۱۹۹۳):

۳-۱- چشم‌انداز: به تصویر کشیدن پروژه مهندسی مجدد توسط تعهد مدیریت، تشخیص فرصتهای مهندسی مجدد، همراستایی با استراتژیهای کسب‌وکار و تعریفهای لازم جهت استفاده از فناوری اطلاعات .

۳-۲- اقدامات اولیه: سازماندهی تیم مهندسی مجدد و تنظیم اهداف عملکرد .

۳-۳- تشخیص: مستند کردن فرایندهای موجود و تشخیص شکافها در عملکرد .

۳-۴- جایگزینی: تعریف جایگزینها، نمونه‌های اولیه و انتخاب زیر ساختهای فناوری اطلاعات .

۳-۵- احیا و نوسازی: اجرای مهندسی مجدد و نصب مولفه‌های فناوری اطلاعات و تشخیص دیگر مولفه‌های کسب‌وکار .

۳-۶- مشاهده‌گری: تشخیص اندازه‌گیریهای عملکرد و بهبودهای مستمر .

۴- روش مهندسی مجدد جوهانسون (Gohansson, ۱۹۹۳):

۴-۱- کشف: تنظیم استراتژیها و چشم‌انداز برای کسب‌وکار .

۴-۲- طراحی مجدد: طراحی مجدد کلیه فعالیتها، مهارتها و فرایندها .

۴-۳- تحقق: تکنیکهای مدیریت تغییر، سازماندهی تیم مهندسی مجدد، ارتباطات، اندازه‌گیری عملکرد و مدیریت تغییر .

۵- روش مهندسی مجدد پتروزو و استپر (Petrozzo, & Stepper, ۱۹۹۴):

۵-۱- کشف: تشخیص مسئله، تنظیم اهداف، تشخیص فرایندها برای طراحی مجدد و شکل‌دادن تیم مهندسی مجدد .

۵-۲- جستجو و جمع‌آوری: تجزیه و تحلیل فرایند، مستندسازی، الگوبرداری و تشخیص نیازهای فناوری اطلاعات .

۵-۳- نوآوری و ساخت: تفکر مجدد در خصوص فرایندها .

۵-۴- سازماندهی مجدد، آموزش مجدد و ابزارسازی مجدد: اجرای فرایندهای جدید و آموزش فناوری نوین .

۶- روش مهندسی مجدد داوِنپورت و شورت (Short, & Davenport, ۱۹۹۰):

۱-۶ - چشم‌انداز: توسعه چشم‌انداز کسب‌وکار و اهداف فرایند .

۲-۶ - تشخیص: تشخیص فرایندهایی که نیاز به طراحی مجدد دارند .

۳-۶ - درک: درک فرایندهای موجود و اندازه‌گیری آنها .

۴-۶ - تشخیص: تشخیص قابلیت‌ها و نیازسنجیهای IT .

۵-۶ - طراحی نمونه اولیه : طراحی نمونه اولیه فرایندهای جدید .

۷- روش مهندسی مجدد هاریسون و پرات (Pratt, & Harrison, ۱۹۹۲):

۱-۷ - انتخاب مسیر : انتخاب مسیر و تنظیم جهت برای تلاشهای مهندسی مجدد .

۲-۷ - الگوبرداری : تجزیه و تحلیل فرایندهای موجود و ارزیابی فرایندها در برابر مشتریان والگوبرداری .

۳-۷ - چشم‌انداز فرایندها : خلق چشم‌انداز برای فرایندهای آینده .

۴-۷ - حل مسئله : تشخیص بهبودهای انفجاری و شناخت راه‌حل برای حالات مختلف تغییر .

۵-۷ - برنامه‌ریزی : برنامه‌ریزی جامع برای بهبود فرایندها .

۶-۷ - اجرا : اجرای برنامه‌ریزی مهندسی مجدد .

۷-۷ - بهبود مستمر : بهبود مستمر فرایندها و انعکاس اندازه‌گیری عملکرد .

۸- روش مهندسی مجدد بارت (Barrett, ۱۹۹۴):

۱-۸ - دوران نهفتگی : انتخاب اعضای تیم، تشخیص بهترین فعالیت و تعریف نیازهای فناوری اطلاعات .

۲-۸ - تفکر هدفمند : تشخیص فرصتهای بهبود و راهکارهای جایگزین طراحی مجدد فرایندها .

۳-۸ - کشف حقیقت : انتخاب روش اجرایی ، انگیزش تیم و تعهد .

۴-۸ - آزمایش و یادگیری : شروع آزمایش با نمونه‌های اولیه فرایندهای پیشنهاد شده .

۹- روش مهندسی مجدد کتینگر (Kettinger, ۱۹۹۷):

۱-۹ - چشم‌انداز : استقرار تعهد مدیریت و چشم‌انداز، کشف فرصتهای مهندسی مجدد، تشخیص اهرمهای فناوری اطلاعات، انتخاب فرایندها برای طراحی مجدد .

۲-۹ - اقدامات اولیه: اطلاع‌رسانی به عناصر سازمان، سازماندهی تیم مهندسی مجدد، برنامه‌ریزی پروژه، تشخیص مشتریان خارجی فرایند، نیازسنجی، تنظیم اهداف عملکرد .

۹-۳ - تشخیص : مستند کردن فرایندهای موجود، تجزیه و تحلیل فرایندهای مجدد .

۹-۴ - 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 .

۹-۵ - نوسازی و احیا : سازماندهی مجدد قواعد مربوط به منابع انسانی، اجرای مولفه‌های سیستمهای اطلاعاتی، آموزش کاربران .

۹-۶ - ارزیابی : ارزیابی عملکرد فرایندها، برنامه‌های بهبود مستمر .

۱۰ - روش مهندسی مجدد کوپرز و لیبرند (Lybrand, & Coopers) (۱۹۹۴) :

۱۰-۱ - تشخیص : فرایندهای فعلی مشخص می‌شوند .

۱۰-۲ - مدل کردن فرایندهای جاری : با مدل کردن فرایندهای جاری ، نقاط قوت و ضعف آنها مشخص می‌شود .

۱۰-۳ - انتخاب : راهکارهای جایگزین موجود جهت طراحی آزمایش و بهترین آنها انتخاب می‌شود .

۱۰-۴ - اجرا : فرایندهای طراحی شده به اجرا گذاشته می‌شوند .

۱۱ - روش مهندسی مجدد تگزاس اینسترومنت (Instruments Texas) :

۱۱-۱ - آماده سازی .

۱۱-۲ - درک و تشخیص .

۱۱-۳ - طراحی مجدد .

۱۱-۴ - اجرا .

۱۲ - روش مهندسی مجدد راسمن (Ruessemann,) (۱۹۹۴) :

۱۲-۱ - تعریف مسئله و سازماندهی آن .

۱۲-۲ - تجزیه و تحلیل فرایند ، تشخیص و طراحی مجدد .

۱۲-۳ - اجرای فرایندهای جدید طراحی شده .

۱۳ - روش مهندسی مجدد کندور (Condore) :

۱۳-۱ - توسعه چشم‌انداز کسب‌وکار و اهداف فرایند .

۱۳-۲ - درک فرایندهای موجود .

۱۳-۳ - تشخیص فرایندها برای طراحی مجدد .

۱۳-۴ - تشخیص اهرمهای تغییر (فناوری اطلاعات) .

۱۳-۵ - بکارگیری فرایندهای جدید .

۱۳-۶ - عملیاتی کردن فرایندهای جدید .

۱۳-۷ - ارزشیابی فرایندهای جدید .

۱۳-۸ - بهبود مستمر .

۱۴ - روش مهندسی مجدد ابلنسکی (Obolensky, ۱۹۹۴) :

۱۴-۱ - بدانید که چه می‌خواهید : درک نیاز و دگرگون کردن، تحلیل ذی‌نفعان کلیدی و نیازهای آنان، چارچوبی برای موفقیت .

۱۴-۲ - برنامه‌ریزی کنید : تهیه رئوس برنامه پیشنهادی، فرایند برنامه‌ریزی .

۱۴-۳ - اجرا کنید : تکنیکهای فنی، تکنیکهای فرهنگی .

۱۴-۴ - سنجش و ارزیابی برنامه‌ریزی دگرگونی : کنترل و بازیابی عملیات، کنترل نتایج .

۱۴-۵ - دستیابی به دگرگونی مداوم : دگرگونی در خود دگرگونی، کنترل نتایج .

دو روش معمول برای مهندسی مجدد

مهندسی مجدد آزاد

در این روش، مهندسی مجدد بدون در نظر گرفتن سیستم یا فناوری خاصی و بر اساس نیازهای سازمان اجرا می‌شود و هیچ محدودیت از پیش تعریف شده‌ای برای بازنگری و طراحی فرایندها تعریف نمی‌شود. در روش مهندسی مجدد آزاد، فرایندهای بهینه برای سازمان طراحی می‌شود. این روش در مقایسه با روش مهندسی مجدد مبتنی بر یک محصول نرم افزاری خاص، گرانتر است، لیکن برای پاسخ‌گویی به نیازهای سازمان، انعطاف‌پذیری بیشتری دارد. این روش، از روش مهندسی مجدد بر مبنای یک محصول نرم افزاری خاص کندتر و پیاده‌سازی آن نیز مشکل‌تر است. با بهره‌گیری از این روش سازمانها می‌توانند به مزیت رقابتی دست یابند، چون فرایندها تنها برای آنها ایجاد شده است و رقبا نمی‌توانند به این فرایندها دسترسی داشته باشند. اجرای مهندسی مجدد با این روش ممکن است تغییرات اساسی و ریشه‌ای را برای سازمان به همراه داشته باشد. این روش در صورتی که با آموزش، فرهنگ‌سازی و مشارکت کارکنان همراه باشد، در عمل با مشکلات کمتری از لحاظ حمایت کارکنان روبه‌رو خواهد شد. هرچند که در این روش ممکن است فرایندهایی که کاربران با آنها درگیر هستند، به صورت کامل تغییر کنند.

مهندسی مجدد مبتنی بر یک محصول نرم‌افزاری خاص

در این روش ابتدا سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان انتخاب می‌شود و سپس بر اساس این سیستم، مهندسی مجدد فرایندها صورت می‌گیرد. آلیری از این روش با عنوان مهندسی مجدد محدود، یاد می‌کند. این روش نسبت به روش مهندسی مجدد

آزاد ساده‌تر و ارزانتر است. چون نیازی به تغییر سیستم نیست و تنها فرایندهای سازمان با توجه به سیستم تغییر می‌کنند. این روش فرایندهای سازمان را بر اساس قابلیت‌های سیستم طراحی می‌کند. روش مهندسی مجدد بر مبنای یک محصول نرم افزاری خاص، سازمان را با چالش‌هایی نیز روبرو می‌سازد. طراحی فرایندها براساس یک سیستم جدید بدون در نظر گرفتن خواستها و نیازهای کاربران، مقاومت و نارضایتی آنها را برانگیزد و هزینه‌های آموزشی قابل توجهی را متوجه شرکتها می‌کند.

عوامل شکست پروژه‌های مهندسی مجدد

فاکتورهای منفی بسیاری وجود دارند که در صورتی که به آنها بها داده نشود، زمینه‌ساز ناکامی مهندسی مجدد خواهند شد.
از جمله این عوامل می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

– کوشش برای اصلاح یک فرایند به‌جای دگرگون کردن آن، روشهای توسعه‌ای همواره مطلوب بوده و کمتر با مخالفت روبه‌رو می‌شوند ولی از سوی دیگر مطمئن‌ترین راه برای شکست در مهندسی مجدد هستند.

– بی‌توجهی به فرایندها.

– بی‌اعتنایی به ارزشها و اعتقادات کارکنان.

– به نتایج مختصر راضی شدن؛ تجربه نشان داده است که اصلاحات مقطعی در دراز مدت بی‌تاثیر و حتی مخرب هستند.

– زود تسلیم شدن.

– فرهنگ سازمانی کنونی و گرایشهای مدیریت، موانع آغاز مهندسی مجدد هستند.

– انتظار به راه افتادن مهندسی مجدد از پایین سازمان؛ به دو دلیل مهندسی مجدد از پایین سازمان انجام نمی‌شود: نخست اینکه فشار مورد نیاز مهندسی مجدد باید از بالای سازمان تامین شود، چراکه کارکنان رده پایین دیدگاه گسترده‌ای در مورد سازمان و مشکلات فرایندهای آن ندارند. دوم آنکه مدیران میانی به دلیل ترس از به خطر افتادن تواناییها و نفوذ و اختیارات کنونی، دست به اینگونه دگرگونیها نمی‌زنند.

– بکارگیری رهبری که مهندسی مجدد را نمی‌شناسد.

– تنگ‌نظری در تخصیص منابع؛ تخصیص منابع محدود این اندیشه را نیز در کارکنان تقویت می‌کند که مهندسی مجدد مرحله‌ای گذراست.

– کوشش به راضی نگهداشتن همگان؛ در اجرای مهندسی مجدد خیلی از واحدها منحل می‌شود و شاید پاره‌ای از کارکنان پست خود را از دست بدهند، پس کوشش در خشنود کردن همگان بی‌نتیجه خواهد بود.

– عقب‌نشینی در برابر مخالفان تحولات.

– طولانی شدن برنامه؛ مهندسی مجدد برای همه کارکنان شرکت با نگرانی همراه است. تجربه نشان می‌دهد که زمانی حدود دوازده‌ماه بیشترین وقتی است که سازمان باید برای طراحی یک طرح جدید و آغاز به پیاده‌سازی آن صرف کند.

عوامل موفقیت پروژه‌های مهندسی مجدد

۱ - مدیریت رده بالای پشتیبان و متولی (با مشارکت قوی و پایدار).

۲ - اولویت‌بندی یا رتبه‌بندی استراتژیک (در مسیر و منطبق با اهداف استراتژیک شرکت).

۳ - مقید کردن کسب و کار به تغییرات مداوم (همراه با اهداف قابل سنجش).

۴ - متدولوژی اثبات شده (که دربرگیرنده‌ی چشم‌اندازی برای فرایندها باشد).

۵ - مدیریت تغییر مؤثر (با فرهنگ تغییر شکل ماهرانه).

۶ - خط مالکیت (مالکیت و پاسخ‌گویی).

۷ - ترکیب گروه مهندسی مجدد (هم در همدلی و یکرنگی و هم در دانش).

روش‌های مناسب خاص شرکت‌های ایرانی کدامند؟

با بررسی انواع متدولوژی‌ها دلایل شکست و موفقیت پروژه‌های مهندسی مجدد و نیز فضای حاکم بر شرکت‌های ایرانی که عمدتاً ناشی از وجود فضای غیر رقابتی و خواص ایجاد شده توسط این عامل است، به این نتیجه می‌رسیم که عمدتاً متدولوژی‌هایی بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرند که توجه ویژه‌ای به تعیین، بهبود و یا ایجاد چشم‌انداز دارند. متدولوژی‌های گاه‌ها (۳)، (داونپورت و شورت (۶)، هاریسون و پرات (۷)، کتینگر و کندور (۱۳) از جمله متدولوژی‌هایی هستند که توجه ویژه‌ای به چشم‌انداز سازمان دارند. اما نکته مهم آن است که از جمله متدولوژی‌ها آنهایی بیشتر باید مورد استفاده قرار گیرند که تعیین، بهبود و یا ایجاد چشم‌انداز را در حیطه کل سازمان مورد بررسی قرار می‌دهند زیرا ضعف غالب سازمانها در ایران در نبود چشم‌انداز مناسب برای سازمان است؛ از این رو متدولوژی‌های داونپورت و شورت و کندور می‌تواند کمک بیشتری در پیاده‌سازی مهندسی مجدد در شرایط اینچنینی کند.

نکته مهم دیگر آنکه به دلیل ایجاد تنشهای مضاعف حتی در بین مدیران ارشد سازمان در پروژه‌های تغییر که در شرایط اقتصادی بسته تعریف می‌شوند، عامل بهبود مستمر جزو عناصر لازم در فازهای پایانی فرایندهای مهندسی مجدد است، پس اینچنین به نظر می‌رسد که روش مهندسی مجدد کندور شرایط بهتری برای پیاده‌سازی در سازمانهای ایرانی داراست. اما مطلب قابل تامل آنکه به دلیل نبود و یا کمبود آشنایی کارکنان سازمانهای ایرانی با پروژه‌های بهبود، اجرای یک پروژه دگرگونی حتی در صورت مقاومت نکردن کارکنان می‌تواند به سادگی آنان را دچار سردرگمی کند.

بنابراین، عاملی که می‌تواند به کارایی بیشتر این فضا کمک بسزایی بکند، انجام یک پروژه کوتاه بهبود بعد از فاز چشم‌انداز و همزمان با مرحله جمع‌آوری اطلاعات است، زیرا آشنایی افراد سازمان و نگرش بهبود کارها لازمه هماهنگی و همکاریهای بعدی را فراهم می‌کند از این رو شاید بتوان روش مهندسی مجدد کندور را این چنین گسترش داد:

۱- توسعه چشم‌انداز کسب‌وکار و اهداف فرایند.

۲- درک فرایندهای موجود.

۳- بهبود: بهبود دوره‌ای، کوتاه با انجام تغییرات کم.

۴- تشخیص فرایندها برای طراحی مجدد .

۵- تشخیص اهرمهای تغییر (فناوری اطلاعات) .

۶- بکارگیری فرایندهای جدید .

۷- عملیاتی کردن فرایندهای جدید .

۸- ارزشیابی فرایندهای جدید .

۹- بهبود مستمر : بهبود مستمر فرایندها و انعکاس اندازه‌گیری عملکرد.

همچنین با بررسی روشهای معمول اجرای مهندسی مجدد و با توجه به شکل خاص اقتصاد ایران (اقتصاد بسته) و نیز ساختار خاص قوانین کار و امور اجتماعی که تفاوت اساسی با قالب های استاندارد شده جهانی در سیستم های برنامه ریزی منابع سازمان دارند می توان به این نتیجه رسید که الزام مهندسی مجدد فرایند های کسب و کار به عنوان پیش نیاز پیاده سازی سیستم های برنامه ریزی منابع سازمان اگر با نگرش انطباق با یک محصول نرم افزاری باشد به هیچ وجه نمی تواند موجب ایجاد یک مزیت رقابتی برای سازمان شود، زیرا :

اولا قواعد و قوانین درونی و برون سازمانی موجود لزوما نمی تواند انعطاف کافی بر شکل خاص سیستم های برنامه ریزی منابع سازمان را داشته باشد. ثانيا با فرض انطباق کامل مفاهیم سازمان با قالب یک نرم افزار خاص ایجاد این بستر چون بر پایه روشهای استاندارد یک محصول خاص است، (حتی با فرض اعلام این روش تغییر به عنوان مهندسی مجدد) نمی تواند یک مزیت رقابتی متمایز برای سازمان ایجاد کند. از این رو مهندسی مجدد آزاد می تواند روش مناسب تری برای پیاده سازی یک پروژه دگرگونی در فضای ایران باشد .

نتیجه گیری

امروزه سازمانهای موفق به منظور فراهم آوردن شرایط ادامه حیات در محیط رقابتی امروز، به کمک مهندسی مجدد دست به دگرگونی و نوآوری می زنند. به علاوه ، گفته شد ازجمله پیامدهای این اقدام ارائه خدمات و محصولات با کیفیت به مشتری، کاهش هزینه ،سرعت بخشیدن به امور و در نهایت بهبود عملکرد سازمان است . باوجود مزایای یادشده، باید اذعان داشت که مهندسی مجدد، فرایند ساده ای نیست و در مراحل آغازین استقرار موجب دلواپسی و بروز مشکلاتی در سازمان می شود. از این رو، انتخاب یک روش مناسب برای پیاده سازی با توجه به شرایط سازمان می تواند جزو فاکتور های افزایش موفقیت پروژه های مهندسی مجدد باشد.

همه منابع در دفتر نشریه موجود است.

مهدي بستانچي:

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات در سازمان مدیریت صنعتی