

## مروری بر معضلات پیش روی مهندسی مجدد

جمشید کوشکی<sup>۱</sup>، زینب مرادی<sup>۲</sup>، محمدحسین هنرمند<sup>۳</sup>، آذین سلمانی<sup>۴</sup>، محمدخانی<sup>۵</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت کسب و کار واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

<sup>۲</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت کسب و کار واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

<sup>۳</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت کسب و کار واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

<sup>۴</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت کسب و کار واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

<sup>۵</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت کسب و کار واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

### چکیده

مهندسی مجدد در ادبیات مدیریت به معنی طراحی نو و ریشه ای فرایندها برای دستیابی به بهبود و پیشرفت سازمان ها است. سازمان هایی که برنامه مهندسی مجدد را پیاده نموده اند و با موفقیت به انجام رسانده اند در کوتاه مدت به نتایج بنیادی و دستاوردهایی از جمله ارائه خدمات با کیفیت به مشتری، کاهش هزینه، سرعت بخشیدن به کارها و بهبود عملکرد سازمان دست یافته اند. علیرغم اثربخشی بالا و ضرورت اجرای مهندسی مجدد در صنایع و سازمان ها، متأسفانه اجرای آن با چالش ها و موانعی روبرو می شود که از کیفیت کار کاسته و باعث شکست پروژه های مهندسی مجدد می شود. مهندسی مجدد پتانسل بالایی در افزایش بهره وری، بهبود کیفیت و افزایش رضایت مشتری دارد ولیکن اغلب به یک تغییر اساسی در استراتژی ها، فرایندها و منابع انسانی منجر می شود که همین امر موجب می گردد مهندسی مجدد در عمل با شکست مواجه گردد. یکی از مهم ترین شکست ها در اجرای مهندسی مجدد عدم آگاهی از منابع انسانی و مقاومتی است که سازمان در مواجهه با تغییرات از خود بروز می دهد. در این مقاله سعی بر آن بوده است که با مروری جامع بر ادبیات پژوهش های صورت گرفته در داخل و خارج از کشور به دنبال بررسی چالش ها، موانع و علل اصلی شکست مهندسی مجدد در سازمان ها و به خصوص صنعت هتلداری باشیم. این مقاله ابتدا تعاریف مهندسی مجدد را مورد بحث قرار داده سپس ادبیات را تحت عنوان معضلات و چالش های مهندسی مجدد مرور می کند. با مطالعه پژوهش های صورت گرفته در خصوص مشکلات و چالش های سازمان ها و صنایع سه چالش مقاومت در برابر تغییر (چالش انسانی)، تغییرات سازمان و عدم همکاری مدیران از چالش های اصلی و مشترک میان پژوهش های صورت گرفته است.

واژه های کلیدی: مهندسی مجدد، فرایند، سازمان

## ۱. مقدمه

پویایی های رقابت جهانی، پیشرفت های تکنولوژیکی، ساختار بندی مجدد شرکت و شرایط اقتصادی بی ثبات همگی تغییراتی هستند که تجارت را تحت پوشش قرار داده اند و آن را برای سازمان ها، مهم تر از سایر موارد جلوه داده اند [۱] و با توجه به فضای کسب و کار پرتلاطم کنونی، طی طریق به روش های مرسوم سهم مناسبی از بازار را در اختیار صاحبان کسب و کار نخواهد گذاشت و نیاز به روش های نوآورانه و کارآفرینانه در بازار به شدت احساس می شود. شرایط بازار پویا که با افزایش فشارهای رقابتی و نیازهای مشتری مشخص می شود، سازمان ها را بر آن داشت تا رویکردهای مدیریتی نوآورانه ای را برای بقا و دستیابی به مزیت رقابتی اتخاذ کنند. از میان رویکردهای مختلف نوآورانه، یکی از روش های نویدبخش مزایای فوق العاده، مفهوم مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار است که توسط هامر در دهه ۱۹۹۰ معرفی شد. [۱۷] هامر مهندسی مجدد را "بازاندیشی اساسی و طراحی جدید اساسی فرآیندها برای دستیابی به پیشرفت های شگفت انگیز در اقدامات حیاتی معاصر مانند قیمت، کیفیت، خدمات و سرعت" تعریف کرده است. در واقع، مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار مستلزم طراحی مجدد همزمان فرآیندها، سازماندهی و پشتیبانی سیستم های اطلاعاتی برای دستیابی به پیشرفت های عمده در زمان، هزینه، کیفیت و توجه مشتری به محصولات و خدمات است.

داونپورت [۱۸] بر این عقیده است که "مهندسی مجدد" شامل پیش بینی استراتژی های کاری جدید، فعالیت طراحی فرآیند واقعی، و اجرای تغییر در تمام ابعاد پیچیده تکنولوژیکی، انسانی و سازمانی آن است. "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 فرایندمحوری 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 گردد. مهندسی مجدد یک فرآیند چرخه ای است که در آن هر مرحله بر اساس موفقیت دیگران، یعنی بازاندیشی، طراحی مجدد و بازطراحی ساخته می شود. بنابراین، فرآیند طراحی مجدد و تجزیه و تحلیل گردش کار و فرآیندهای تجاری در یک سازمان است. مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار به عنوان یک ابزار مدیریتی موثر برای مقابله با تغییرات تکنولوژیکی و همچنین تغییرات بازاریابی در بازارهای رقابتی امروزی پیشنهاد شده است که با تجزیه و تحلیل و طراحی مجدد گردش کار و فرآیندهای درونی، هزینه فعالیت ها را در سراسر فرآیندها یا کل سازمان به حداقل می رساند. [۱۹] با این حال، علیرغم قصد ایران برای حمایت از توسعه بنگاه های کوچک و متوسط، عوامل متعددی از جمله آموزش، ویژگی های جمعیتی، فناوری و مسائل اقتصادی و سیاسی، دستیابی به این هدف را محدود می کند. این امر منجر به ایجاد مشکل در تولید ملی شده است که در حال حاضر در سطح پایینی قرار دارد و بسیاری از شرکت ها به طور بالقوه با تعطیلی مواجه هستند، زیرا بهره وری پایین، کمبود تقاضا و موقعیت ضعیف در بازارهای جهانی قرار دارند. [۲۰]

اگرچه نویسندگان و محققان مختلف تعاریف متفاوتی برای مهندسی مجدد ارائه داده اند، لیکن غالب این تعاریف شباهت های اساسی با یکدیگر دارند و به نظر میرسد که در بین آنها درک مشترکی از عناصر کلیدی مهندسی مجدد وجود دارد. ویژگی های کلیدی تغییر اساسی، بهبود عملکرد چشم گیر، مزایای تجاری بالقوه بالا، سازمان های مبتنی بر فرآیند، مشتری مداری،

<sup>۱</sup>BPR(Business process re-engineering)

<sup>۲</sup>Davenport

<sup>۳</sup>Saadat&etal

فن آوری اطلاعات به عنوان توانمندساز، سرعت سریع تغییر و ریسک های بالا برای پروژه های مهندسی مجدد معمول هستند: [۲]

مهندسی مجدد همانند یک تیغ دولبه است که در یک طرف آن تحولی شگرف و در طرف دیگر، یک ناکامی بزرگ است. مهندسی مجدد به خودی خود یک فرایند پرخطر نیست بلکه ناآگاهی از عوامل موفقیت و تکرار اشتباهات تجربه شده، یکی از مهم ترین عوامل بروز ریسک است. [۳] در بیشتر موارد مهندسی مجدد تکرار اشتباهات یکسانی است. مهندسی مجدد، فرایند ساده ای نیست و در مراحل آغازین استقرار موجب دلواپسی و بروز مشکلاتی در سازمان می شود. [۴] در حالیکه فرایند مهندسی مجدد مشکلات و موانعی را پیش روی سازمان ها و صنایع قرارداده است ولیکن با توجه به مزایای آن صنایع مختلفی به استفاده از آن جذب شده اند. یکی از مسائلی که پروژه مهندسی مجدد را با شکست مواجه می سازد، نداشتن برنامه های اجرایی است. برنامه مهندسی مجدد کارآمد باید شامل هدف گذاری پروژه، تعریف محدوده پروژه، انتخاب روش شناسی مناسب و تعیین تیم پروژه باشد. [۳] خیلی از شرکت ها در انجام این فرایند با مشکلات و چالش های فراوانی روبرو می شوند و در پیاده سازی و اجرای آن ناموفق بوده اند. آخرین تحقیقات نشان می دهد که بیش از ۷۰ درصد سازمان هایی که به مهندسی دوباره دست زده اند به نتیجه دلخواهی که انتظار داشته اند نرسیده اند. فناوری دیجیتال فرصت منحصر به فردی را برای شرکت ها فراهم می کند تا کیفیت محصول/خدمت را مدیریت کنند. [۲۱]

در این میان صنعت هتلداری، یکی از صنایع پول ساز و درآمد زا از مهم ترین عوامل و زیرساخت های مورد نیاز صنعت گردشگری و یکی از کلیدی ترین حلقه های موفقیت در صنعت گردشگری بوده و در واقع بدون رشد و توسعه صنعت هتلداری هیچ گونه رشدی در صنعت گردشگری قابل تصور نخواهد بود. صنعت گردشگری یکی از پتانسیل های بالقوه ای است که به اقتصاد یک کشور کمک زیادی می کند. گستره ی فعالیت های هتل ها روز به روز افزایش یافته است و همین امر سبب شده است که نقش این صنعت در صنعت توریسم کشور بیش از پیش حس شود. کشورهایی که به اهمیت صنعت توریسم پی برده اند آنرا به عنوان بخش اصلی برای افزایش درآمد سرانه خود محسوب می دارند و در راستای این هدف توجه ویژه ای به صنعت هتل نشان می دهند. فعالیت و کار در زمینه ی هتلداری در عرصه ی جهانی به یکی از پر درآمدترین شغل ها در دنیا بدل شده است و تمامی صاحب نظران اقتصادی و اجتماعی آینده ی بسیار روشنی را برای صنعت هتل و فعالان در این زمینه در سطح بین المللی پیش بینی کرده اند. عملکرد و رقابت هتل ها بایستی به طور خاص به توانایی آن ها برای راضی کردن مشتریان به صورت کارا و موثر باشد. یکی از چالش های عمده ای که امروزه هتل ها با آن مواجه هستند رشد روز افزون تعداد هتل ها و رقابت در این صنعت می باشد. [۵] لذا برای افزایش سودآوری و وفاداری مشتریان نیاز به مهندسی مجدد در این صنعت بیش از پیش احساس می شود. فرضیه اساسی مهندسی مجدد برای موفقیت کل پروژه، اختیارات مدیریت است که برای کارکنان، جوهر تحول کسب و کار فرآیندهای خاص در هتل را دخیل می کند. هدف اصلی کل کسب و کار هتل ها و معنای فعالیت های مهندسی مجدد در آن ها، کسب و کار برآوردن نیازهای فردی مهمان است. هدف هر فرآیندی را باید از منظر میهمان، نیازها و انتظارات او دید. ماهیت مهندسی مجدد کسب و کار در رویکردی مبتکرانه، تغییرات فرآیند پذیرایی در یک هتل است، نه دانش تخصصی خاص. به عبارت دیگر لازم نیست یک فرد حرفه ای با دانش در مورد فرآیندهای موجود در یک هتل باشید. اجرای مطلوب در کل پروژه مهندسی مجدد، وجود اقتدار خارجی، رویه ها، قوانین و رفتارهای سازمانی موجود است. [۲۲] سرعت تحولات از ویژگی های قرن بیست و یکم می باشد و گاه سرعت این تغییرات به قدری فزاینده است که بیشتر جوامع از درک آن غافل می

شوند. فضای حاکم بر اقتصاد امروز، ریسک توأم با عدم اطمینان است و با حرکات اصلاحی نمی توان به مقابله و این تغییرات و همچنین ایجاد مزیت رقابتی پایدار پرداخت. [۶]

از دیگر چالش ها و بزرگترین چالش صنعت هتلداری از دیر باز جلب رضایت مشتری و به اصطلاح وفادار سازی او بوده است. به منظور ارائه خدمت رسانی به موقع و مناسب به مشتریان که رضایت آنان را در پی داشته باشد یکی از بهترین برنامه ها در چرخه ارائه خدمت، بازنگری ریشه ای در فرایندها و گردش کارها و ارتباطات بین فرایندی است. طرح ریزی و اجرای فرایندها با دو پارامتر کاهش هزینه و زمان انجام کارها که در نهایت خدمات با کیفیت به مشتریان را به دنبال داشته باشد از مهمترین شاخصه های این تجربه می باشد. متأسفانه چالش ها و معضلات مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار در صنعت هتلداری شناخته شده نیست و هیچ تحقیق اساسی و مؤثری در مورد آن در داخل کشور و خارج از کشور انجام نشده است.

## ۲. مبانی نظری

مهندسی مجدد به معنای ترک کردن روش های کهنه و دستیابی به روش های تازه ای است که برای تولید کالاها و خدمات شرکت و انتقال ارزش به مشتری لازم هستند. مهندسی مجدد را با نام های متفاوتی می توان شناخت، نام هایی مانند طراحی مجدد فرایندهای اصلی (کالپان و مورداک)، نوآوری فرایندی (داونپورت)، طراحی مجدد فرایندهای کسب و کار (داونپورت و شورت، ابلنسکی)، مهندسی مجدد سازمان (لوونتال، هامر و چمپی)، طراحی مجدد ریشه ای (جوهاتسون) و معماری مجدد سازمان (تالوار) همگی از نام هایی هستند که مقوله مهندسی مجدد را معرفی کرده اند. [۷]

مهندسی مجدد در ابتدای امر موجب بهم ریختگی، سردرگمی و شکستگی می شود و همین امر باعث می شود که اخلاص و سدهای بزرگی در پیشبرد برنامه های مهندسی مجدد توسط عامل مقاومت در برابر تغییر ایجاد شود که یکی از بزرگترین عوامل شکست پروژه مهندسی مجدد نیز همین مورد می باشد. بسیاری از محققان بر این باورند که عامل مقاومت در برابر تغییر به عنوان یکی از اصلی ترین عوامل شکست مهندسی مجدد به شمار می رود. عوامل شکست در اجرای برنامه مهندسی مجدد به چهار گروه کلی تقسیم می شوند: عوامل وابسته به تغییرات سازمانی، عوامل مرتبط به حمایت و تعهد مدیریت، عوامل مرتبط با برنامه ریزی و مدیریت پروژه، عوامل مرتبط با زیرساخت های تکنولوژی اطلاعات. کلیه عوامل فوق در شکست پروژه های مهندسی مجدد سهمی داشته اند ولی عامل تغییرات سازمانی و مقاومت افراد در برابر تغییر طبق نظر بسیاری از محققان یکی از اصلی ترین فاکتورها در شکست پروژه های مهندسی مجدد به شمار می رود. [۸]

پروژه های مهندسی مجدد برای بهبود فرآیند توسط تعدادی از مؤسسات گردشگری (هتل ها، رستوران ها، آژانس های مسافرتی، امکانات اقامتی و غیره) در این صنعت انجام شده است. علیرغم سرمایه گذاری های کلان در پروژه های مهندسی مجدد در صنعت گردشگری، بسیاری از پروژه ها نتوانستند منافع مورد انتظار را به همراه داشته باشند و به طور فاجعه باری شکست خورده اند. بیش از نیمی از پروژه های مهندسی مجدد نتوانستند نتایج وعده داده شده را ارائه دهند. بررسی مطالعات قبلی نشان می دهد که سازمان ها در درک پیچیدگی های مفهوم مهندسی مجدد شکست می خورند. مهندسی مجدد فرآیند مستلزم تغییری فراگیر است، یعنی تغییر در همه جنبه ها، فرآیند، ساختار، فرهنگ و فن آوری است. بررسی جامع مطالعات در مورد مسائل اجرای مهندسی مجدد فرآیند این واقعیت را روشن می کند که پروژه های مهندسی مجدد در درجه اول به دلیل تأکید بیش از حد بر یکی از ابعاد تغییر (به ویژه فن آوری) شکست می خورند و در عین حال اهمیت ابعاد دیگر را نادیده می گیرند یا دست کم می گیرند. پیاده سازی مهندسی مجدد فرآیند تنها زمانی می تواند موفقیت آمیز باشد که مفهوم از یک دیدگاه کل نگر درک و پذیرفته شود. [۱۷]

توجه به خلاقیت آموزشی در حوزه سازمانی می‌تواند شایستگی را به دنبال داشته باشد در الگوی شایستگی مربوط به روابط کاری سازنده باعث روابط اثربخش مدیران با زیردست، کارکنان و مدیران مافوق بر پایه مهارت‌های ارتباطی و توجه به تغییرات پست‌های سازمانی و ارزش گذاری به نظرات کارشناسان با تجربه و مدیران موفق می‌تواند در توسعه شایستگی سازمانی کمک کند. [۱] انگیزه پایین کارمندان، نگرانی کارکنان از امنیت و ثبات شغلی، مقاومت در برابر تغییر کارکنان، فرایند کند تصمیم گیری در سازمان، دشواری تعیین و اولویت بندی اهداف مهندسی مجدد، تعویض مکرر مدیران و گسستگی اجرای مهندسی مجدد، تردید در مورد نتایج احتمالی انجام مهندسی مجدد، ارتباط ضعیف بین تیم های مهندسی مجدد و سایر کارکنان و گرایش به کپی کردن کار دیگران از مشکلات و چالش‌های پیش روی مهندسی مجدد در صنعت لبنی هستند. چالش‌های تردید در مورد نتایج احتمالی انجام مهندسی مجدد، نگرانی کارکنان از امنیت و ثبات شغلی و مقاومت در برابر تغییر کارکنان به عنوان سه چالش اصلی و ریشه ای انجام و پیاده سازی مهندسی مجدد می‌باشد؛ چراکه این سه چالش به طور عمده، منجر به وقوع پیوستن سایر چالش‌های پیاده سازی مهندسی مجدد می‌شوند. در نتیجه، مدیران عملیات و فرایندها نیاز است که باتوجه به این سه چالش اصلی، پروژه‌های مهندسی مجدد فرایندها را برنامه ریزی و اجرا کنند. [۳] روش‌ها و رویکردهای مهندسی مجدد در حال توسعه‌اند و کاربرد مفاهیم مهندسی مجدد شکل‌های مختلفی دارد و روش‌های آن از یکدیگر متمایز می‌باشند. با تحلیل موشکافانه و نظرات کارشناسان و خبره‌های وزارت ارتباطات و فن‌آوری اطلاعات پرننگ‌ترین و موثرترین عوامل شکست پروژه‌های مهندسی مجدد شناسایی گردیده است که شامل شناخت ناکافی فرآیندها، اتخاذ راهبردهای ناقص و معیوب در اجرای مهندسی مجدد سازمان، نبود ابزاری مناسب برای ارزیابی اثرات راه‌حل‌های طراحی شده قبل از اجرا، نبود منابع کافی و وجود منابع ناکارا و عدم مدیریت صحیح آن‌ها، عدم تکمیل ساختاردهی مجدد سازمان، عدم آموزش به کارکنان درگیر با پروژه‌های مهندسی مجدد، نبود مهارت کافی در بین اعضای گروه مهندسی مجدد، دید منفی نسبت به فن‌آوری اطلاعات (صرف زمان و هزینه زیاد)، خلاقیت نداشتن در طراحی مجدد فرآیندها، عدم اقتدار گروه مهندسی مجدد، استفاده غیر بهینه از فن‌آوری اطلاعات و ابزارهای آن، اشتباه گرفتن نقش فن‌آوری اطلاعات در مهندسی می‌باشد. [۹]

عدم رضایت شغلی و تعهد سازمانی در کارمندان، عدم توجه به ایجاد انگیزه مادی و سطوح نظارت و بازبینی زیاد بر کارمندان باعث می‌شوند که نیروی انسانی، که مهم‌ترین عامل برای تغییر است کارایی لازم را نداشته باشد در نتیجه سازمان در اجرا و پیاده سازی مهندسی مجدد دچار چالش‌های انسانی گردد. اگر مدیران به جای صرف دقت و هزینه زیاد برای رفع چالش‌های تکنیکی، که در خلال کار اجرای مهندسی مجدد ایجاد می‌شود، از راهکارهایی با عنوان بهترین اقدام استفاده نمایند، نتایج مطلوب‌تری عاید آن‌ها خواهد شد. [۱۰] چالش‌های پیاده سازی مهندسی مجدد در اجرای مهندسی مجدد در اداره کل استاندارد استان مازندران به سه دسته تکنیکی، انسانی و ویژگی های خاص سازمان‌های دولتی تقسیم شده است. معمولاً افراد در برابر تغییر مقاومت می‌کنند و این عدم همکاری باعث عدم موفقیت اجرای مهندسی مجدد می‌گردد، در نتیجه برای فائق آمدن بر چالش‌های انسانی نیازمند به توجه به عوامل تأثیرگذار بر نیروی انسانی در رابطه با مهندسی مجدد می‌باشد. برای حل چالش‌های تکنیکی باید از بهترین اقدامات استفاده نمود تا این مشکلات را بتوان از پیش روی برداشت و در نهایت جهت موفقیت در پیاده سازی مهندسی مجدد در اداره کل استاندارد مازندران باید به ویژگی های خاص سازمان‌های دولتی توجه شود تا از اثرات منفی آن‌ها کاسته شود. [۱۱]

موفقیت در انجام مهندسی مجدد مستلزم توانایی بازنگری فرآیندها به روشی متقابل عملکردی است که توسط رویکردهای مهندسی مجدد حمایت شده است. تحقیقات نشان می‌دهد در حالی که این امر در بخش خصوصی دشوار است، نهادهای دولتی با چالش‌های بزرگ‌تری مواجه هستند. بسیاری از محققان پیشنهاد کرده‌اند که دولت‌ها باید مایل به تغییر فرآیندهای تجاری خود باشند تا از پتانسیل کامل یک ابتکار دولت الکترونیک بهره ببرند. به ویژه، برای دستیابی به دولت الکترونیک و مزایای مرتبط، ادارات و سازمان‌های دولتی باید به طور فعال با یکدیگر از طریق یکپارچه‌سازی فرآیندها و سیستم‌های فن‌آوری اطلاعات هماهنگ و همسو شوند. دولت‌ها رسیدن به مراحل بلوغ دولت الکترونیک و تمرکز بر مشتری برتر را دشوار می‌دانند، زیرا ارائه خدمات پیوسته مستلزم سطح قابل توجهی از یکپارچه‌سازی سیستم‌های اطلاعاتی پشتیبان مانند ثبت انتخابات، سیستم‌های زمین و دارایی، سیستم‌های مالیاتی و سیستم‌های مزایا است. تحقیقات نشان می‌دهد که مقامات محلی با چالش‌های شدیدتری در سیستم بوروکراتیک، عملکرد محور مواجه خواهند شد. جنبش مهندسی مجدد توسط تنوع مشتریان، رقابت فشرده و تسریع تغییرات هدایت می‌شود. [۲۳] ایده جنبش مهندسی مجدد این است که، در حالی که می‌توان بهبودهایی را برای رسیدن به بهترین شیوه‌ها یا حفظ آن‌ها انجام داد، برای پیشی گرفتن از رقبای سازمان‌ها نیاز به یک پیشرفت اساسی دارند. اگرچه هیچ اتفاق نظری در مورد اینکه چه چیزی مهندسی مجدد را تشکیل می‌دهد وجود ندارد، یک توافق کلی وجود دارد که فن‌آوری اطلاعات یک توانمندساز قدرتمند است و می‌تواند با وادار کردن مردم به تجدید نظر در فرآیندهای تجاری منجر به بهبود اساسی شود، که به نوبه خود می‌تواند منجر به تغییرات سازمانی شود که در آن یک چشم انداز استراتژیک جدید ایجاد می‌شود. [۲۳] جنبش مهندسی مجدد با تمرکز بر فرآیندهای مشتری محور هدایت می‌شود و فرآیندها باید از دیدگاه مشتری محور دوباره طراحی و ارزیابی شوند. تمرکز مهندسی مجدد بر شایستگی‌ها و فرآیندهای اصلی سازمان است. اگرچه مهندسی مجدد را می‌توان در پایین سازمان آغاز کرد، ولیکن مهندسی مجدد رویکردی از بالا به پایین دارد که به پشتیبانی مدیریت ارشد نیاز دارد. تمرکز مهندسی مجدد بر درک فرآیندهای امروزی نیست، بلکه بیشتر بر شکل دادن به فرآیندهای فردا است. موفقیت پروژه‌های مهندسی مجدد به شدت به تکنیک‌ها و ابزارهای مهندسی مجدد بستگی دارد. کتینگر و همکارانش در سال ۱۹۹۴ ۷۲ تکنیک را شناسایی کرد که معمولاً با مهندسی مجدد مرتبط هستند. این تکنیک‌ها مربوط به استقرار تابع کیفیت، مدل سازی فرآیند، شبیه‌سازی، مشخصات قوانین، تکنیک‌های پایگاه داده و اندازه‌گیری فرآیند هستند. آن‌ها این موارد را به پنج حوزه مهندسی مجدد مرتبط می‌کنند: فن‌آوری، مدیریت، فرآیندهای تجاری، ساختار و افراد. در پروژه‌های مهندسی مجدد مجموعه‌ای از ابزارها و تکنیک‌ها باید بر اساس شرایط به کار گرفته شوند. [۲۴]

با مرور ادبیات مربوط به مهندسی مجدد فرایند کسب و کار در اواخر دهه ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۸ نشان داد که ۶۹ درصد از ۴۹۷ شرکت آمریکایی و ۷۵ درصد از ۱۲۴ شرکت اروپایی در یک یا چند پروژه مهندسی مجدد مشغول بوده‌اند و نیمی از شرکت‌های باقی مانده به چنین پروژه‌هایی فکر می‌کنند. با این حال به نظر می‌رسد بازده مهندسی مجدد از اهداف بالقوه‌ای که شرکت تعیین کرده بود بسیار کوتاه است. شرکت‌کنندگان تا ۳۰ درصد نتوانسته‌اند به این معیارها دست یابند و این یعنی شرکت‌هایی که کاملاً مهندسی مجدد در آن‌ها پیاده سازی و اجرا شده است نادر هستند و به نظر مشکل از عدم همکاری مدیران با این فرایند بوده است. در نتیجه، تلاش مهندسی مجدد یک سال پس از آغاز به پایان رسیده است. در این مورد، رهبری مدیریت ارشد به اندازه کافی قوی نبوده که تغییری را در الگوی ارزش‌ها، باورها و قوانین مشترک برای رفتار و فرهنگ آن‌ها اعمال کند. مهندسی مجدد فرآیندهای افقی، مانند انجام سفارش، توسعه محصول جدید و ارائه خدمات، به طوری که آن‌ها به شایستگی‌های متمایز تبدیل می‌شوند که رقبا نمی‌توانند به راحتی با آن‌ها مطابقت کنند، بسیار متفاوت از مدیریت یک

عملکرد عمودی در یک سازمان سلسله مراتبی سنتی است. اگر افراد انگیزه داشته باشند و سخت کار کنند، اما فرآیندهای کسب و کار خوب نباشد و به عنوان فعالیت های بدون ارزش افزوده باقی بماند، عملکرد سازمان ضعیف خواهد بود. در مثالی دیگر، هتل های ماریوت می توانند به طور مداوم بهترین رتبه ها را از مسافران تجاری و برنامه ریزان جلسات برای خدمات با کیفیت بالا دریافت کنند. آن ها مطمئناً به اندازه هایات، هیلتون و دیگران در انتخاب سایت های خوب، بازگشایی هتل های جدید و بازاریابی خوب آن ها توانایی دارند. چیزی که به طور مداوم آن ها را متمایز می کند و یک شایستگی اصلی خدمات متمایز را نشان می دهد "نگاه متعصب به جزئیات" است. با یک فرآیند استخدام شروع می شود که به طور سیستماتیک استخدام می کند، نمایش داده می شود و از بین ۴۰ متقاضی انتخاب می کند هر موقعیت و در هر عملیات هتل ادامه می یابد. برای مثال، خدمتکاران از یک راهنمای ۶۶ نکته ای برای چیدمان اتاق خواب پیروی می کنند. مدیریت مؤثر این فرآیندهای مرتبط، در یک فرهنگ سازمانی که به دقت و پاسخگویی به مشتری اهمیت می دهد، قابلیت متمایزی ایجاد می کند که به ماریوت می دهد و کارکنان راهنمایی روشنی در مورد چگونگی ابتکار عمل برای ارائه خدمات عالی به مشتریان دارند. [۲۳]

آنچه در آینده صنعت هتلداری تأمل برانگیز است استفاده از روندها، فن آوری ها و نوآوری های جذاب در صنعت هتلداری است که در آینده ای نزدیک تجربیات میهمانان از اقامت در هتل ها را لذت بخش تر خواهد کرد. تبدیل سازمان سنتی به سازمان مدرن، یکی از بزرگترین چالش های مدیریت هتلداری امروزی است. ساختار سازمانی سنتی عملکردهای تجاری (خرید، فروش، مالی، پرسنلی و غیره) اهمیت خود را از نظر اثرات مهندسی مجدد کسب و کار از دست می دهد. اشکال سنتی سازمان به دلیل استقرار کار و مهندسی مجدد کسب و کار به عنوان بازتعریف اساسی و طراحی مجدد کامل فرآیندهای تجاری در حال از بین رفتن هستند. تغییرات ایجاد شده در سایر کشورهای توریستی چالش بزرگی برای هتلداران است. بازار به طور بالقوه بزرگ است و به اندازه کافی شناخته شده نیست و به نتایج قبلی وابسته نیست. یکی از اساسی ترین موانع بر سر راه اقتصاد بازار، دانش ناکافی از ابزارهای خط پویا، پر تقاضا و موفق یک تئوری و عمل مدیریتی مدرن مهندسی مجدد کسب و کار است. مدیریت در صنعت هتلداری که تازه در شروع خلق خود و یادگیری نحوه تفکر و عملکرد بازاریابی است، باید اصول جدید و روندهای مدیریتی جدید را بپذیرد تا موثرتر در جریان های توریستی بین المللی قرار گیرد. آموزش مدیریت هتل از یک سو و دانش سازماندهی کارکردها و فرآیندهای کسب و کار از سوی دیگر، فرضیات ضروری برای انتخاب یک دسترسی مناسب برای حل مشکلات سازمانی در هتل هستند. همزمان با توسعه رقابت و تشکیل بازار جهانی گردشگری، شعار اصلی کسب و کار «مهمان و نیازهای او باید برآورده شود» بود. اما امروز حتی این موضوع کافی نیست. استراتژی واقعی هتلداری امروزی را می توان به یک هدف جدید تبدیل کرد: «گردشگر-مصرف کننده باید با اشتیاق جذب شود»، زیرا اکنون، خدمات باید بر اساس خواسته های فردی مهمان شکل بگیرد. [۲۲]

اصلاح مهندسی مجدد فرآیند بسیار دشوار است. طبق آمار، حدود ۷۰ درصد فعالیت در یک سازمان با فعالیت فرآیندی مرتبط است. مشکلات اصلی فرآیند کسب و کار هتل ها، کمبود ابزارهای اجرایی مؤثر است که دستیابی به نتایج مطلوب را بسیار دشوار می کند. اگرچه مدیریت هتل در سال های گذشته به خوبی توسعه یافته است، اما هنوز مشکلات زیادی برای غلبه بر آن وجود دارد. در روش سنتی، تقسیم کار به انواع وظایف ساده تقسیم می شود، هر واحد تابع مقام ارشد خود است، اما مسئولیت مستقیمی در قبال مشتری ندارد، و برای حل مشکلات و بهبود کار خود کار نمی کند. به عنوان مثال، تغییر درخواست های ضیافت برنامه ریزی شده زمانبر است و چندین بخش را درگیر می کند. اکثر هتل ها سیستم های اطلاعاتی مربوطه مانند سیستم بازاریابی، سیستم مالی و غیره را معرفی کرده اند اما این سیستم ها بازارگرا و مشتری مدار نیستند و اغلب فقط به

بخش مربوطه برای مسائل خاص مجاز هستند و در مدیریت داخلی به خوبی کار می کنند. علاوه بر این، میزان استفاده از منابع پایین است. از جمله مشکلات و معضلات پیش روی هتل ها فرآیند قدیمی اجاره و هزینه خدمات، ارسال اسناد بین بخش های مختلف، حجم کاری سنگین تر و مستعد خطا، انزوا بین سیستم های مدیریت املاک و سیستم های مدیریت مالی، تکرار ورودی اطلاعات، پایین بودن بهره وری کار، و تجزیه و تحلیل تاخیری داده های تجاری مرتبط، و غیره می باشد. [۲۵]

### ۳. پیشینه تحقیق

اسماعیل آبادی در سال ۱۳۹۹ مقاله [۹] با هدف اولویت بندی عوامل شکست پروژه های مهندسی مجدد فرآیند با تکنیک تصمیم گیری چند معیاره AHP (مطالعه موردی: وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات) ارائه دادند. در این پژوهش رسالت اصلی شناسایی و اولویت بندی پرن گترین و مؤثرترین عوامل شکست پروژه های مهندسی مجدد فرآیند می باشد. ضمن تحلیل و بررسی تمامی ابعاد مؤثر بر موضوع مورد بحث، از نظرات و تحلیل های تمامی کارشناسان و خبرگانی که به نوعی با سیستم مورد نظر درگیر بوده و تعامل تخصصی داشتند نیز جهت بهره برداری های علمی استفاده شده است. در نهایت از بین ۱۲ زیرشاخص شناسایی شده، اولویت بندی به ترتیب زیر است:

۱. شناخت ناکافی فرآیندها
  ۲. اتخاذ راهبردهای ناقص و معیوب در اجرای مهندسی مجدد سازمان
  ۳. نبود ابزاری مناسب برای ارزیابی اثرات راه حل های طراحی شده قبل از اجرا
  ۴. نبود منابع کافی و وجود منابع ناکارا و عدم مدیریت صحیح آنها
  ۵. عدم تکمیل ساختاردهی مجدد سازمان
  ۶. عدم آموزش به کارکنان درگیر با پروژه های BPR
  ۷. نبود مهارت کافی در بین اعضای گروه مهندسی مجدد
  ۸. دید منفی نسبت به IT (صرف زمان و هزینه زیاد)
  ۹. خلاقیت نداشتن در طراحی مجدد فرآیندها
  ۱۰. عدم اقتدار گروه مهندسی مجدد
  ۱۱. استفاده بهینه از IT و ابزارهای آن
  ۱۲. اشتباه گرفتن نقش IT در مهندسی مجدد
- مویدی در سال ۱۳۹۹ مقاله [۱۲] با هدف تعیین نقاط قوت و ضعف پروژه های نفت و گاز در ایران در راستای مهندسی مجدد فرآیندها ارائه دادند. بر اساس مدل توسعه داده شده، حمایت مدیران ارشد، فرهنگ سازمانی، ارتباطات، آموزش، زیرساخت های فناوری اطلاعات و مدیریت پروژه های مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار بر موفقیت این پروژه ها تأثیر دارند. در این تحقیق سعی شده است با تعیین نقاط قوت و ضعف پروژه های نفت و گاز به مهندسی مجدد پروژه ها کمک شود تا پروژه ها کارایی بیشتری داشته باشند.
- فلاح و همکاران در سال ۱۳۹۹ مقاله [۱۳] با هدف طراحی مدل مهندسی مجدد کسب و کار در صنعت بانکداری ایران با تأکید بر مشتریمداری؛ تحقیق آمیخته اکتشافی ارائه دادند. این پژوهش، پژوهش آمیخته اکتشافی با دو بخش کیفی (نظریه داده بنیاد) و کمی است. جامعه آماری در بخش کیفی و کمی به ترتیب نخبگان صنعت بانکداری ایران با مدرک دانشگاهی دکترای



مدیریت بازرگانی و مدیران و کارشناسان صنعت بانکداری بوده اند. در بخش کیفی با روش نمونه گیری نظری، ۱۱ نفر از نخبگان صنعت بانکداری و در بخش کمی نمونه ای برابر با ۳۸۵ نفر براساس جدول مورگان و با استفاده از روش نمونه گیری احتمال وند انتخاب شدند. برای دستیابی به فرضیه های پژوهش از روش کدگذاری و برای بررسی فرضیه های پژوهش از مدل معادلات ساختاری استفاده شد. نتیجه پژوهش، دستیابی به مدلی است که مشتمل بر ۲۶ متغیر و ۵ عامل (تأمین منافع حداکثری ذینفعان، سرعت و ارزانی ارائه خدمات، اعمال قوانین و استانداردها، رشد چارچوبهای مدیریت صنعت بانکداری و ایجاد و بهبود رویه های منتهی به مشتری) است و تأثیر مثبت هریک از ۵ عامل مدل را بر صنعت بانکداری مشتری مدار تأیید می کند.

سعیدی و همکاران در سال ۱۳۹۴ مقاله [۷] با هدف بررسی نقش مهندسی مجدد در تحقق اهداف سازمان ها و چالش های انجام آن در ایران ارائه دادند. بیشتر سازمان های دولتی در برابر تغییر بسیار مقاومت می کنند. تغییرات سیاسی و اجتماعی مهم ترین اهرم فشار برای مهندسی مجدد فرایندهای آنان است. سازمان های دولتی از فقدان یک الگوبرداری مناسب برای عملکرد خود رنج می برند. فاکتورهای منفی که زمینه ناکامی مهندسی مجدد را رقم می زنند عبارت اند از:

۱. بی توجهی به فرایندها.
  ۲. بی اعتنایی به ارزش ها و اعتقادات کارکنان
  ۳. به نتایج مختصر راضی شدن
  ۴. زود تسلیم شدن
  ۵. بکارگیری رهبری که مهندسی مجدد را نمی شناسد.
  ۶. تنگ نظری در تخصیص منابع؛
  ۷. کوشش به راضی نگهداشتن همگان
  ۸. عقب نشینی در برابر مخالفان تحولات.
  ۹. طولانی شدن برنامه؛
- میرزاپور و همکارانش در سال ۱۳۹۳ مقاله [۱۴] با هدف بررسی چالش های پیاده سازی مهندسی مجدد در اداره کل استاندارد استان مازندران ارائه دادند. این پژوهش که در جهت درک و اجرای موفقیت آمیز مهندسی مجدد در اداره کل استاندارد مازندران و بررسی چالش های پیاده سازی آن در آن اداره کل صورت گرفته به کار گرفته شده مسائل را به سه دسته تکنیکی، انسانی و ویژگی های خاص سازمان های دولتی تقسیم نموده است و برای حل این چالش ها سه راه حل پیشنهاد شده است :
- برای حل چالش های تکنیکی باید از بهترین اقدامات استفاده نمود تا این مشکلات را بتوان از پیش روی برداشت و برای حل چالش های انسانی باید عوامل تأثیرگذار بر نیروی انسانی را در رابطه با مهندسی مجدد مورد توجه قرار داد و در نهایت جهت موفقیت در پیاده سازی مهندسی مجدد در اداره کل استاندارد مازندران باید به ویژگی های خاص سازمان های دولتی توجه شود تا از اثرات منفی آنها کاسته شود.
- قطری و همکاران در سال ۱۳۹۳ مقاله [۱۵] با هدف شناسایی و الویت بندی عوامل تأثیرگذار مهندسی مجدد فرایند کسب و کار بر چابکی سازمان را ارائه دادند. پژوهش با هدف شناسایی و الویت بندی عوامل تأثیر گذار مهندسی مجدد در سازمان بنادر و دریانوردی استان تهران انجام گردیده است. نتایج پژوهش حاکی از آن است از میان متغیرهای مهندسی مجدد فرایند کسب

و کار متغیرهای رهبری و توانمندسازی نسبت به سایر متغیرها بیشترین تأثیر را بر چابکی سازمان دارند و در بین متغیرهای چابکی سازمان، پاسخ گویی، شایستگی و سرعت به ترتیب مهم ترین قابلیت های چابکی سازمان معرفی شده اند. شیروانی در سال ۱۳۹۱ مقاله [۱۶] با هدف بررسی روابط بین ویژگی های ساختاری، مدیریت منابع انسانی و فناوری اطلاعات بر اجرای مهندسی مجدد فرایندهای کاری در سازمان تأمین اجتماعی ارائه دادند. نتایج نشان می دهد بین ویژگی های ساختاری سازمان تأمین اجتماعی، مدیریت منابع انسانی و فناوری اطلاعات و اجرای مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار رابطه معناداری وجود دارد. همچنین بین متغیرهای پیچیدگی، رسمیت و تمرکز (عناصر ساختار سازمانی)، جذب، نگه داشت و بهسازی منابع انسانی (عناصر مدیریت منابع انسانی) و زیرساخت های فناوری اطلاعات (عناصر فناوری اطلاعات) و اجرای مهندسی مجدد فرایندهای کاری در سازمان تأمین اجتماعی رابطه معنادار وجود داشته لیکن بین متغیرهای سیستم های اطلاعات پشتیبان و سیستم های اطلاعات کسب و کار و اجرای مهندسی مجدد فرایندهای در سازمان تأمین اجتماعی کاری تأثیر معناداری وجود ندارد.

ویشواکارما و همکاران در سال ۲۰۲۱ مقاله [۲۶] با عنوان تحلیل تجربی تأثیر استراتژی های سازمانی بر عوامل بحرانی موفقیت مهندسی مجدد فرآیند های کسب و کار را ارائه دادند. این مطالعه به صورت تجربی تأثیر استراتژی های سازمانی را بر عوامل بحرانی موفقیت مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار با در نظر گرفتن دامنه، کارایی، اثربخشی، مسیر جریان اطلاعات و مقاومت در برابر تغییر در طول اجرای پروژه BPR بررسی می کند. این مطالعه از طرح نوع شناسی سازمانی میلر و روت برای طبقه بندی سازمانها در سه گروه استراتژیک (سرپرست، فروشنده، و نوآوران) استفاده می کند. برای این مطالعه، داده ها از ۱۳۱ سازمان فعال در زمینه های مرتبط با BPR جمع آوری شده است. برای تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده از تکنیک های مختلف آماری مانند آنالیز خوشه ای، عناصر اصلی و آنالیز تعقیبی استفاده شده است. تجزیه و تحلیل داده ها تأثیر استراتژی های سازمانی را بر عوامل BPR مانند دامنه، کارایی و ارتباطات پایین به بالا نشان می دهد. علاوه بر این برخی از عوامل حتی جایی که استراتژی های سازمانی نقش مهمی ندارند، بسیار مهم هستند.

الاپاتا و همکاران در سال ۲۰۲۰ مقاله [۲۷] با هدف تحلیلی از پیاده سازی کسب و کار مهندسی مجدد فرآیند در خدمات عمومی ارائه دادند. دستگاه خدمات عمومی سریلانکا دارای میراث استعماری طولانی است و همه اینها مطابق با الزامات انتظارات خدمات عمومی قرن بیست و یکم نبوده است. با این حال، فشار اجتماعی فزاینده برای ارائه خدمات عمومی مدرن تر، آن را مجبور کرده است تا تحت یک بازنگری اساسی در فرآیند تجاری خود قرار گیرد. در این مقاله، تأثیر الکترونیکی های اخیر در تجارت را ارزیابی شده است. یک بررسی میدانی با مقیاس لیکرت گسترده در مقیاس پنج نقطه ای انجام شد و داده های عملکرد جمع آوری شد. در پژوهش از یک تحلیل پوششی داده های غیر پارامتریک (DEA) برای تخمین کارایی کلی و نسبی ارائه خدمات عمومی در ۲۹ بخش و وزارتخانه (D&Ms) و بخش های دولت سریلانکا استفاده شده است.

عبداللطیف و همکاران در سال ۲۰۱۷ مقاله [۲۸] با هدف غلبه بر موانع مهندسی مجدد فرایند کسب و کار با استفاده از روش نگاشت دانش مبتنی بر هستی شناسی ارائه دادند. با هدف غلبه بر موانع مهندسی مجدد فرایند کسب و کار با استفاده از روش نگاشت دانش مبتنی بر هستی شناسی ارائه دادند. هدف از این مقاله روش شناسی نقشه دانش مبتنی بر هستی شناسی فرآیند مهندسی مجدد را برای کاهش نسبت شکست، حل مشکلات مهندسی مجدد و غلبه بر مشکلات آنها پیشنهاد می کند. استفاده از

<sup>۴</sup>Vishvakarma & al<sup>۵</sup>Elapatha & al<sup>۶</sup>AbdEllatif & al

هستی‌شناسی سازمانی برای نشان دادن ساختار و محیط پیرامون فرآیندهای سازمان، استفاده از نقشه‌های دانش به عنوان استنباط که موفق به شناسایی و کشف علل منتهی به تناقضات و ناکارآمدی‌ها می‌شود و استفاده از پردازش سلسله مراتبی تحلیلی برای شناسایی و اولویت‌بندی فرآیندهای سازمان. کسب و کار دوباره طراحی شود.

یانگ و همکارانش در سال ۲۰۱۱ مقاله [۲۵] با هدف پیاده سازی مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار بر اساس مدیریت گردش کار ارائه دادند. هدف اصلی پژوهش یکپارچه نمودن مدیریت گردش کار با مهندسی مجدد جهت انجام عملکرد بهتر مهندسی مجدد است. جامعه پژوهش هتل پنج ستاره گوانگژو می‌باشد. نتایج نشان داد که برای رویارویی با رقبا علاوه بر خدمات خوب و کارآمد نیازمند انعطاف‌پذیری و حداکثر سود است که این نیز مستلزم تغییر ساختار سازمانی از روش سنتی به روش بازار محور یعنی تبدیل ساختار از وظیفه گرا به فرایند گرا است. با شبیه‌سازی بهینه‌سازی فرایندهای کسب و کار با فرایند گردش کار، مهندسی مجدد موثرتر و انعطاف پذیرتر انجام پذیرفته است.

رنجیم و همکاران<sup>۷</sup> در سال ۲۰۱۱ مقاله [۲۹] با هدف تأثیر عوامل مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار بر عملکرد سازمانی بانک های نیجریه: قابلیت فناوری اطلاعات به عنوان عامل تعدیل کننده ارائه دادند. نتایج نشان داد که سرمایه گذاری بر فناوری اطلاعات، همگرایی استراتژی، تمرکز مشتری، تعهد کارکنان، ارتباطات موثر، میزان فعالیت های مالی، مبنای سرمایه گذاری قوی، سیستم پاداش دهی، آموزش و صلاحیت نسبت به فناوری اطلاعات بر استقرار موفق مهندسی مجدد تأثیر گذار است.

ماتول و همکاران<sup>۸</sup> در سال ۲۰۰۳ مقاله [۳۰] با هدف بررسی عوامل مشخص کننده بلوغ برنامه های مهندسی مجدد ارائه دادند. ماثول و همکارانش در پژوهش خود پنج عامل موثر بر پیاده سازی مهندسی مجدد فرایندها را شناسایی کردند:

۱. داشتن یک نگرش راهبردی
۲. ایجاد معماری فرایند کسب و کار
۳. یکپارچگی اندازه گیری عملکرد
۴. مشارکت دادن عوامل انسانی و سازمانی
۵. شناسایی نقش فناوری اطلاعات

#### ۴. بحث و نتیجه‌گیری

امروزه سازمان ها و صنایع جهت ادامه حیات در بازار رقابت با استفاده از مهندسی مجدد اقدام به دگرگونی و نوآوری می کنند. مهندسی مجدد نه تنها یک ضرورت نیست بلکه الزامی برای بقای هر سازمانی است. اجرای مهندسی مجدد امری ساده و آسان نیست و نیازمند تغییرات گسترده و بزرگ در سازمان و فرایندهای آن است که همین امر در مراحل انجام و پیاده سازی آن مشکلات و معضلاتی را برای سازمان ایجاد می نماید. این مقاله، با مروری بر پژوهش های صورت گرفته در حوزه مهندسی مجدد فرایند کسب و کار به بررسی معضلات و چالش‌های پیش روی مهندسی مجدد در سازمان و صنایع پرداخته است. با

<sup>۷</sup>Ringim & al

<sup>۸</sup>Maull & al

مطالعه پژوهش های صورت گرفته در خصوص مشکلات و چالش های سازمان ها و صنایع در خصوص پیاده سازی و اجرای مهندسی مجدد، سه چالش مقاومت در برابر تغییر (چالش انسانی)، تغییرات سازمان و عدم همکاری مدیران از چالش های اصلی و مشترک شناسایی شده میان پژوهش های صورت گرفته است. چرا که این سه چالش، خود منجر به یوقوع پیوستن دیگر چالش های پیاده سازی مهندسی مجدد می گردند. مقاومت در برابر تغییر یا همان چالش انسانی ناشی از نگرانی کارکنان در خصوص امنیت شغلی، حقوق، جایگاه سازمانی، و ابهام فضای سازمان از نظر آنان می باشد. مدیرانی که خواهان استفاده از مهندسی مجدد به عنوان یک روش نوآور و کارا در سازمان خود هستند باید به ویژگی هایی همانند توجه به ایجاد انگیزه برای کارمندان، توجه به ویژگی های شخصی کارکنان (عدم رضایت شغلی و تعهد سازمانی) را به دقت مورد توجه قرار دهند زیرا تمرکز بر این ویژگی ها اجرای موفقیت مهندسی مجدد را تضمین می کند. عدم مشارکت کارکنان در برنامه های تغییر یکی از مهم ترین عوامل شکست برنامه مهندسی مجدد است. وجود یک رییس یا یک مدیر حامی و متعهد، مهم ترین دلیل برای تسهیل تصویب فرایندهای جدید است. در بسیاری از موارد پشتیبانی و حمایت مدیر ارشد مهم ترین عامل موفقیت پروژه بوده است، چرا که حمایت مدیران تغییرات در ساختار، نیروی انسانی و ساختار انگیزشی را تسهیل می کند. تعهد مدیران ارشد به بهبود کیفیت خدمات به کارکنان دلگرمی می دهد که مدیران ارشد علاقه مند به بهبود سیستم ها هستند که نتیجه آن اتحاد کارکنان در تحقق اهداف سازمان است.

از سویی رقابت فزاینده در بازار جهانی توریستی و تقاضای روزافزون، نیاز هتلداران را به استفاده از روش های مدرن مدیریت فرآیندهایی که در داخل هتل انجام می شود، نشان می دهد. هتلداران جهت کسب و کار کارآمد و تدوین شیوه های بازاریابی جدید و نوین می بایست نسبت به طراحی و بازنگری فرایندهای خود اقدام نمایند. چرا که با اجرای این روش هزینه ها کاهش و می توانند خدمات مناسب و با کیفیتی ارائه دهند. اهمیت مهندسی مجدد کسب و کار، به عنوان وسیله ای برای عملکرد موفق تر و کمک به مدیریت، بی بدیل است. با به کارگیری مهندسی مجدد کسب و کار در تمامی پروژه های تحولات فرآیندی و سازمانی هتلداران، تضمینی برای شکل گیری موقعیت بهتر در رابطه با رقابت و ارضای نیازهای خاص میهمانان خواهند بود. لذا نیاز است در خصوص پیاده سازی مهندسی مجدد در سازمان ها به خصوص صنعت هتلداری به چالش های مذکور توجه بیشتری گردد و با توجه به آن ها پروژه های مهندسی مجدد برنامه ریزی و اجرا گردند. از سویی عدم توجه کنونی به فرآیندهای تجاری صنعت هتلداری باعث شده است تا این صنعت با مشکلات و چالش های فراوانی مواجه شود. مدیریت هتل باید گروه های جدیدی از خدمات هتل را توسعه دهد و پیشنهادات خود را بر بخش های مشخصی از بازار گردشگری متمرکز کند. در حال حاضر شروع مهندسی مجدد کسب و کار در صنعت هتلداری به عنوان رویکردی است که پیشرفت های بلندمدت و استراتژیک را نه تنها در بازار محلی بلکه در بازار جهانی نیز برای هتلداران ایجاد می کند.

##### ۵. پیشنهادات

با توجه به مرور ادبیات پژوهش های صورت گرفته و نتایج حاصل از آن در این بخش پیشنهاداتی در راستای اجرای موفقیت آمیز مهندسی مجدد در سازمان ها ارائه گردیده است.

##### ۵.۱. پیشنهادات مربوط به چالش انسانی

منابع انسانی سازمان مهم ترین منبع و مؤثرترین عامل برای ایجاد تغییر که از مشخصه اصلی مهندسی مجدد است می باشد. یکی از مهم ترین عوامل شکست پروژه های مهندسی مجدد عدم آگاهی بدنه منابع انسانی و عامل مقاومت سازمانی در برابر

تغییرات است. زمانی که افراد متوجه شوند تغییرات انجام شده در جهت اهداف سازمان می باشد و همگام با تغییرات صورت گرفته و تحقق اهداف سازمانی، اهداف آن ها نیز محقق می شود و از سویی اهداف سازمان جز از طریق مهندسی مجدد و ایجاد تغییرات محقق نمی گردد، از تغییرات استقبال کرده در نتیجه مقاومت در برابر تغییرات نیز کاهش می یابد و به مرور کمزنگ تر می شود و همکاری منابع انسانی در جهت انجام تغییرات افزایش می یابد. می بایست نظام انگیزشی مناسبی در سازمان پیاده سازی و اجرا شود تا منابع انسانی با دلگرمی بیشتر از تغییرات استقبال نماید و همکاری با سازمان کند. مهندسی مجدد با بهره گیری از تکنیک های مدیریت بر مبنای هدف، مشارکت منابع انسانی را جهت نیل به اهداف افزایش داده و با شریک شدن افراد در اهداف سازمانی عامل مقاومت به تغییر به کمک در جهت تغییر برای اجرای برنامه های مجدد تبدیل می شود. مدیریت بر مبنای هدف با مرتفع نمودن نظام انگیزشی به کمک مهندسی مجدد آمده است. مدیریت بر مبنای هدف از مشارکت کلیه افراد در توسعه اهداف سازمان و حرکت به سوی خود کنترلی آغاز می شود و این یکی از عوامل بسیار مهم و قوی در جهت توسعه و غنی سازی شغل افراد است و همین امر یکی از موثرترین عوامل انگیزشی در مهندسی مجدد به شمار می رود. از سویی می توان با اجرای یک نظام پاداش دهی مناسب و استفاده از سازوکارهای تشویقی مناسب جهت رضایت بیشتر کارکنان، انگیزه در کارکنان را افزایش داد. همچنین به مدیران سازمان ها پیشنهاد می گردد با برگزاری جلسات آموزش و توجیهی و توانمندسازی کارکنان و ترغیب آنان به انجام تغییرات قبل از اجرای مهندسی مجدد و بکارگیری افراد باهوش، توانمند و آشنا به فرایندهای کسب و کار اقدام کنند.

## ۵.۲. پیشنهادات مربوط به چالش عدم همکاری مدیران

مهم ترین عاملی که در اجرای موفقیت آمیز مهندسی مجدد نقش به سزایی دارد، حمایت و تعهد مدیران ارشد سازمان می باشد لذا ضروری است که سازمان تمام تلاش خود را در راستای ترغیت مدیران ارشد جهت حمایت از انجام مهندسی مجدد نمایند.

۱. انتصاب مدیران توانمند و متعهد
۲. دارا بودن اختیار، دانش کافی، تجارب مرتبط و توانایی برقراری ارتباط با تمامی دوایر و بخش های سازمان به منظور تعامل با مقاومت سازمانی در حین اجرای پروژه
۳. آموزش مدیران ارشد با هدف شناخت درست مهندسی مجدد، الزامات آن و تضمین حمایت مستمر و قاطع آنان در طول اجرای پروژه
۴. شناساندن فرایندها و اهمیت آن ها به مدیران به گونه ای که فرایندها برای آنان ملموس باشد.
۵. شکستن ساختار سازمانی خشک و بوجود آوردن ساختاری منعطف که در آن خلاقیت شکوفا گردد

## ۵.۳. پیشنهادات آتی

علیرغم اهمیت صنعت گردشگری در رشد اقتصادی کشور و ضرورت گسترش زیرساخت ها و فرایندهای مناسب در صنایع مرتبط با آن خصوصا صنعت هتلداری که از مهمترین حلقه های زنجیره صنعت گردشگری می باشد لیکن مطالعات و پژوهش هایی در داخل کشور و خارج از کشور در خصوص اجرا و پیاده سازی مهندسی مجدد در صنعت گردشگری و صنعت هتلداری صورت پذیرفته است. لذا پیشنهاد می گردد محققان و دانشجویان گرامی در پژوهش های آینده خود به بحث اجرا و پیاده سازی مهندسی مجدد در صنعت گردشگری و صنعت هتلداری بپردازند. چرا که این صنایع دستخوش تغییرات اساسی هستند.

## منابع و مراجع

- [۱] ا. علیزاده مجد، ن. سقازاده and، ع. داودی، "مطالعه تاثیر فرهنگ سازمانی کارآفرینانه بر ظرفیت یادگیری سازمانی در صنایع لاستیک کشور (مورد مطالعه: آرتاویل تایر)، (in persian)، صنعت لاستیک ایران، ۲۰۲۰، ۷۱-۵۵، vol. 25, no. 99, pp. 55-71,
- [۲] آ. طالع and ا. مصلی نژاد، "مروری بر مهندسی مجدد فرآیندها در مشاغل"، presented at the پنجمین کنفرانس علمی تحقیقات کاربردی در علوم و تکنولوژی ایران، ۱۴۰۰. Available: <https://civilica.com/doc/1290690>
- [۳] ه. پطرووردی، سیدحمید، حسینی، and، س. خدیجه، "چالش های مهندسی مجدد فرایندها در صنعت لبنی (مطالعه موردی: شرکت کاله)،"، ۱۳۹۹.
- [۴] و. میرابی and ف. امیری، "موانع و چالش های فراروی اجرای مهندسی مجدد در ایجاد تحول در سازمان های دولتی"، presented at the دومین کنفرانس بین المللی آینده پژوهی، مدیریت و توسعه اقتصادی، ۱۳۹۴. Available: <https://civilica.com/doc/503646>
- [۵] ع. موتمنی and ا. جعفری، "نقش صنعت هتلداری در پیشرفت بخش گردشگری ایران) استفاده از فناوری (CRM)", presented at the همایش ملی توانمندی ها، موانع و راهکارهای توسعه گردشگری استان سمنان، ۱۳۸۶. Available: <http://fa.seminars.sid.ir/ViewPaper.aspx?ID=4774>
- [۶] ا. علیزاده مجد، ع. بدیع زاده، س. حسینی، ح. سعیدنیا and، ا. علیرضایی، "تبیین نقش فرهنگ در ایجاد دانشگاه کارآفرین"، (in persian)، مطالعات فرهنگی و ارتباطات، 1397, pp. -, 1397, vol. 14, no. 51 #T00393,
- [۷] ح. سعیدی and م. آسیایی، "بررسی مهندسی مجدد در سازمان هاو چالش های انجام آن در ایران"، presented at the اولین کنفرانس بین المللی علوم انسانی با رویکرد بومی - اسلامی و با تاکید بر پژوهش های نوین، ۱۳۹۴. Available: <https://civilica.com/doc/486399>
- [۸] م. جعفری، م. جبل عاملی and، پ. اخوان، "مهندسی مجدد با رویکرد مدیریت بر مبنای هدف"، (in persian)، نشریه بین المللی مهندسی صنایع و مدیریت تولید (فارسی) (نشریه بین المللی علوم مهندسی)، ۱۳۸۴، pp. -, 16, no. 3, vol. 16,
- [۹] ع. ا. اسماعیل آبادی، اولویت بندی عوامل شکست پروژه های مهندسی مجدد فرآیندها (PBR) با تکنیک تصمیم گیری چند معیاره (AHP مطالعه موردی: وزارت ارتباطات و فن آوری اطلاعات). نشریه رهیافتی در مدیریت بازرگانی، ۱۳۹۹.
- [۱۰] م. خون سیاوش and م. محمدی، "بررسی چالش های پیاده سازی BPR مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار) در سازمان های دولتی ایران، 1388، (in persian)،"
- [۱۱] ز. میرزاپور and ح. درویش، "بررسی چالش های پیاده سازی مهندسی مجدد در اداره کل استاندارد استان مازندران"، presented at the دومین کنفرانس بین المللی مدیریت چالشها و راهکارها، ۱۳۹۳. Available: <https://civilica.com/doc/378738>
- [۱۲] ا. مویدی، "تعیین نقاط قوت و ضعف پروژه های نفت و گاز در ایران در راستای مهندسی مجدد فرآیندها"، (in persian)، پژوهشهای جدید در مدیریت و حسابداری، 1399, pp. 174-165,
- [۱۳] م. فلاح، ف. حق شناس کاشانی and، ع. رضائیان، "طراحی مدل مهندسی مجدد کسب و کار در صنعت بانکداری ایران با تاکید بر مشتری مداری؛ تحقیق آمیخته اکتشافی"، (in persian)، تحقیقات بازاریابی نوین (vol. 10, no. 1, pp. ۳۶-۳۰، #r001550, pp. -, 1399.
- [۱۴] م. زهرا and د. حسن، "بررسی چالش های پیاده سازی مهندسی مجدد در اداره کل استاندارد استان مازندران"، presented at the دومین کنفرانس بین المللی مدیریت چالشها و راهکارها، ۱۳۹۳. Available: <https://civilica.com/doc/378738/>
- [۱۵] م. محمودی میمند، ل. ا. فروزنده دهکردی، ع. رجب زاده قطری and، ا. ملایی، "شناسایی و اولویت بندی عوامل تاثیرگذار مهندسی مجدد فرایند کسب و کار بر چابکی سازمان (مطالعه موردی: سازمان بندر و دریانوردی)، (in persian)، تحقیقات بازاریابی نوین (vol. 4, no. 3, pp. ۱۴-۱۳۹۳, #s0066,

- [۱۶] م. ر. بیگی، "بررسی چالشهای پیاده سازی فرایند مهندسی مجدد کسب و کار در سازمان تامین اجتماعی استان البرز،" وزارت علوم، تحقیقات و فناوری - دانشگاه پیام نور - دانشگاه پیام نور استان البرز - دانشکده مدیریت و اقتصاد، ۱۳۹۱.
- [17] I. S. Bhat and F. Gulzar, "Study of Reengineering Practices in Tourism Industry," (in eng), *International Journal of Knowledge Management and Practices*, vol. 6, no. 2, p. 52, 2018.
- [18] T. H. Davenport and P. Innovation, "Reengineering work through information technology," (in eng), *Harvard Business School Press, Boston*, 1993.
- [19] A. Omid and B. Khoshtinat, "Factors affecting the implementation of business process reengineering: taking into account the moderating role of organizational culture (Case Study: Iran Air)," (in eng), *Procedia Economics and Finance*, vol. 36, pp. 425-4۳۲, ۲۰۱۶.
- [20] S. Saadat, A. Aliakbari, A. A. Majd, and R. Bell, "The effect of entrepreneurship education on graduate students' entrepreneurial alertness and the mediating role of entrepreneurial mindset," (in eng), *Education+ Training*, 2021.
- [21] H. B. Jamkhaneh, A. Shahin, S. V. Parkouhi, and R. Shahin, "The new concept of quality in the digital era: a human resource empowerment perspective," (in eng), *The TQM Journal*, 2021.
- [22] V. Galičić, "Reengineering in business functions and hotel controlling," (in eng), *Tourism and hospitality management*, vol. 2, no. 1, pp. 113-120, 1996.
- [23] P. O'Neill and A. S. Sohal, "Business Process Reengineering A review of recent literature," (in eng), *Technovation*, vol. 19, no. 9, pp. 571-581, 1999.
- [24] V. Weerakkody, M. Janssen, and Y. K. Dwivedi, "Transformational change and business process reengineering (BPR): Lessons from the British and Dutch public sector," (in eng), *Government Information Quarterly*, vol. 28, no. 3, pp. 320-328, 2011.
- [25] W. Yang and H. Chen, "Implementation of business process reengineering based on workflow management," in *International Conference on Computer and Computing Technologies in Agriculture*, 2011, pp. 35-40: Springer.
- [26] N. K. Vishvakarma, R. Sharma, and A. Kumar, "An Empirical Analysis of Impact of Organizational Strategies on Critical Success Factors of Business Process Reengineering," (in eng), *Global Journal of Flexible Systems Management*, vol. 22, no. 1, pp. 55-7۳, ۲۰۲۱.
- [27] V. W. Elapatha and S. N. Jehan, "An analysis of the implementation of business process re-engineering in public services," (in eng), *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, vol. 6, no. 4, p. 114, 2020.
- [28] M. AbdEllatif, M. S. Farhan, and N. S. Shehata, "Overcoming business process reengineering obstacles using ontology-based knowledge map methodology," (in eng), *Future Computing and Informatics Journal*, vol. 3, no. 1, pp. 7-28, 2018.
- [29] K. J. Ringim, M. R. Razalli, and N. Hasnan, "Effect of business process reengineering factors on organizational performance of Nigerian banks: Information technology capability as the moderating factor," (in eng), *International Journal of Business and Social Science*, vol. 2, no. ۱۳, ۲۰۱۱.
- [30] R. S. Maull, D. R. Tranfield, and W. Maull, "Factors characterising the maturity of BPR programmes," (in eng), *International Journal of Operations & Production Management*, 2003.