

اندیشمندان و کارگزاران مدیریت برای بهبود عملکرد سازمان‌ها، دست به نوآوری‌های مختلفی زده‌اند. مدیریت کیفیت جامع، بهبود مستمر، تحول سازمانی، و تعیین اندازهٔ صحیح سازمان‌ها از جمله این نوآوری‌های است. هدف مشترک همه‌این رویکردها، تغییر نحوه اجرای کارها به منظور بهبود عملکرد سازمانی است. در این میان، یکی از نوآوری‌های مدیریتی که به سرعت متداول شده، بازمهندسی فرایند کاری یا BPR^(۱) است.

Aین نوید را به مدیران می‌دهد که می‌تواند با تغییر بنیادی فرایندهای اصلی، نوعی بهبود اساسی در عملکرد سازمان ایجاد کند. هامر و چمپی^(۲) (۱۹۹۳) BPR را "تفکر مجدد بنیادی و طراحی مجدد اساسی فرایندهای کاری به منظور تحقق بهبود چشمگیر در معیارهای اصلی عملکرد نظریه هزینه، کیفیت، خدمات و سرعت ارایه خدمات" تعریف می‌کنند. این رویکرد، مورد توجه اندیشمندان مدیریت و کارگزاران قرار گرفته است. از این‌رو، شرکت‌های متعددی برای بهبود عملکرد خود به BPR روی آوردند (بودری آیو و رایی^(۳)، ۱۹۹۳؛ مایول؛ وی‌ور؛

بازمهندسی فرایندهای کاری در سازمان‌های دولتی: ضرورتی اجتناب ناپذیر در بخش دولتی

حسن دانایی فرد

دورهٔ دکتری مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی
Amir@impsc.com

BPR قابل انتقال به بخش دولتی است زیرا در سال‌های اخیر مورد توجه مدیریت سازمان‌های بخش دولتی نیز قرار گرفته، و موفقیت‌هایی کسب کرده است.

بررسی‌های نشان می‌دهد که بازهندسی فرایندهای کاری (BPR) در بسیاری از کشورهای پیشرفته مورد اهتمام سازمان‌های بخش خصوصی قرار گرفته است. در این میان، براساس نظریه مدیریت گرایی، گسترده‌ترین کشورهای دولتی این کشورهای آفریقا و آسیا هستند.

در این مقاله، ضمن نکاهی اجمالی بر تعریف و روش شناسی BPR، ویژگی‌های برجسته سازمان‌های دولتی و تأثیر آنها بر اجرای BPR در بخش دولتی بر می‌شماریم و نمونه‌ای از اجرای موفق BPR را در یکی از سازمان‌های دولتی و نیز نکاتی را برای اجرای موفق BPR ارایه می‌دهیم.

چیلده؛ اسمار و بنت^(۴). ۱۹۹۵).

با توجه به اینکه BPR در اوخر دهه ۱۹۸۰ مطرح شده است (بیازو^(۵)، ۱۹۹۸)، گستره آن، سازمان های دولتی را نیز فراگرفته است. مطابق بررسی چمپی (۱۹۹۵) بازمهندسی فرایندها مورد اقبال بخش دولتی واقع شده است. براساس بررسی فوق تقریباً ۷۰ درصد شرکت های خصوصی در آمریکا و اروپا به BPR روی آورده و آن را در شرکت های خود اعمال کردند ولی این درصد برای سازمان های دولتی بسیار کمتر است. زیرا دانش موجود بازمهندسی فرایند کاری بیشتر منبع از سازمان های بخش خصوصی است که ماهیتاً از سازمان های دولتی بسیار متفاوت است. بنابراین تصور می شود که نحوه درک BPR در سازمان های دولتی ممکن است متفاوت باشد. براساس ادبیات موجود مدیریت دولتی، بین سازمانهای بخش دولتی و بخش خصوصی تفاوت هایی وجود دارد که بر به کارگیری BPR تأثیر می گذارد. در عین حال، یکی از ضرورت های اجتناب ناپذیر سازمان ها در بخش دولتی بررسی فرایندها و اجرای بازمهندسی آنهاست.

در این مقاله، ابتدا نگاهی اجمالی به تعریف و روش شناسی BPR می افکنیم، سپس به تشرییح ویژگی های اصلی سازمان های دولتی و تفاوت آنها با

سازمان های بخش خصوصی می پردازیم و تأثیر هریک از ویژگی های سازمان های دولتی را بر BPR مطرح می کنیم. ضمن ارائه نمونه ای از اجرای BPR در یکی از سازمان های دولتی و نشان دادن تأثیر آن بر شاخص های عملکرد سازمانی، درباره اجرای موفق BPR در بخش دولتی نیز نکاتی ارائه خواهد شد.

نگاهی اجمالی

بر بازمهندسی فرایند کاری (BPR)

تعداد زیادی از صاحب نظران و نویسندها، توجه خاصی بر به کارگیری BPR در بخش خصوصی داشته اند. BPR قابل انتقال به بخش دولتی است زیرا در سال های اخیر مورد توجه مدیریت سازمان های بخش دولتی نیز قرار گرفته، و موقوفت هایی کسب کرده است.

در واکنش نسبت به آهنگ شتابان تغییر، بسیاری از مدیران بخش دولتی در بحث بررسی برخی از رویکردها و فلسفه های بهبود و تحول متدالو در بخش خصوصی بوده اند تا امکان به کارگیری آنها را در بخش دولتی محک بزنند، یکی از این رویکردها BPR است (مک آدام و میشل^(۶)، ۱۹۹۸).

در سراسر کشورهای جهان، دولت ها و مردم خواهان ارائه و دریافت خدماتی هستند که کیفیت بهتری داشته باشند. در این راستا، به استفاده از فنون بخش خصوصی در بخش دولتی روی آورده اند. براین اساس، یکی از رویکردهایی که مورد توجه سازمان های دولتی قرار گرفته است BPR بوده است که در بسیاری از سازمان های دولتی به بوتة آزمون قرار گرفته است (برای مثال: شامینگ و گیولیتی^(۷)، ۱۹۹۸ مک آدام، کوریگن^(۸)، ۲۰۰۱).

بازمهندسی فرایندهای BPR نوعی جنبش کیفیت است که در مقایسه با بهبود کیفیت یا بهبود مستمر، در بی اجرای تغییری به مراتب وسیع تر است (دلیل^(۹)، ۱۹۹۹). چون BPR مفهومی نسبتاً جدید است برای توصیف آن اسامی متعددی به کارگرفته شده است از جمله: طراحی مجدد فرایند محوری (هی گیت^(۱۰)، ۱۹۹۳) نوآوری فرایند (دون پورت^(۱۱)، ۱۹۹۳)، طراحی مجدد فرایند کاری (دون پورت و شورت، ۱۹۹۰) بازمهندسی سازمانی (لاونسل^(۱۲)، ۱۹۹۴)، بازسازی کار و کسب (تلور^(۱۳)، ۱۹۹۳). محققان و کارگران تعریف های مختلفی از BPR ارائه کردند. برخی از این تعاریف به شرح زیر است:

نواندیشی بنیادی و باز طراحی اساسی فرایندها

BPR بر مفهوم بنیادی فرایند کاری به جای کار ویژه، کالا، یا خدمات استوار است.

برای ایجاد بهبودهای چشمگیر در شاخص های عملکرد نظیر هزینه، کیفیت، خدمات، و سرعت (همسر و چمپی، ۱۹۹۳؛ بودری آیو و رای، ۱۹۹۶، لیو و چن^(۱۴)، ۱۹۹۸).

فرایندی روش مند که از تکنولوژی اطلاعات برای بازبینی کامل فرایند کاری پهنه می گیرد و بدین طریق هدف های اصلی کار و کسب را محقق می سازد (آلتر^(۱۵)، ۱۹۹۰، آرجر و باوکر^(۱۶)، ۱۹۹۵؛ کتین گروتنگ^(۱۷)، ۱۹۹۷، هیل، کالیز^(۱۸)، ۱۹۹۸).

تفکر بنیادی مجدد و طراحی مجدد فرایندهای عملیاتی و ساختار سازمانی با تمرکز بر توانمندی های اساسی سازمان برای تحقق بهبودهای چشمگیر در عملکرد سازمانی (لاونسل، ۱۹۹۴).

علی رغم تفاوت هایی که در تعریف های فوق به چشم می خورد، محور تاکید همه آنها و ادبیات مربوط به BPR، طراحی مجدد فرایندهای کاری با استفاده از رویکرد تکنولوژی اطلاعات برای تغییر سازمانی است. این امر بیانگر عنصر اصلی BPR است که این رویکرد را از دیگر پارادایم ها و ابزار مدیریت متمایز می کند. بر مفهوم بنیادی فرایند کاری به جای کار ویژه، کالا، یا خدمات استوار است. دون پورت و شورن (فرایند کاری را^(۱۹) مجموعه ای از وظایفی می داند

فرایندهای کاری، طرق اجرای کار در یک سازمان هستند و این عامل مهمی در مزیت رقابتی آنهاست.

۱- میزان بازار محوری

تاثیر بر BPR

- ۱-۱. بازار محوری کمتر، منجر به انگیزه کمتری برای کاهش هزینه، عملیات کارآمد، عملکرد اثربخش می شود؛
- ۱-۲. بازار محوری کمتر، منجر به کارایی کمتر در تخصیص منابع نظری توجه به ترجیحات مشتری، کاهش عرضه نسبت به تقاضا می شود؛
- ۱-۳. بازار محوری کمتر، منجر به در دسترس نبودن شاخصها و اطلاعات بازار نظری قیمت‌ها، سودها و... می شود.

۲- محدودیت‌های قانونی و رسمی (دادگاه‌ها، مجلس، سلسله مراتب)

- ۲-۱. محدودیت‌های شدید بر روش‌های اجرایی، فضاهای عملیات یعنی استقلال کمتر مدیران در اتخاذ تصمیم‌ها راجع به موارد فوق؛
- ۲-۲. گرایش شدید به افزایش کنترل‌های رسمی و توصل به قوانین و مقررات اینبوه؛
- ۲-۳. منابع خارجی بسیار زیاد نفوذ بروون سازمانی و پراکندگی زیاد این منابع

۳- نفوذ‌های سیاسی

- ۳-۱. تنوع و شدت بیشتر نفوذ‌های غیررسمی بر تصمیمات: چانه‌زنی، افکار عمومی، واکنش‌های گروه‌های ذی نفع؛
- ۳-۲. نیاز بیشتر به حمایت از ذی نفع، نظری گروه‌های مشتری، مقام‌های رسمی همفکر و ...

مرحله ۴: روی فرایندها نوعی مطالعه یا بررسی آزمایش اجرا کنید؛

مرحله ۵: فرایند بهبود یافته را اجرا کنید.

سازمان‌های دولتی و بازمهندسی فرایند کاری (BPR)

بسیاری از صاحب نظران (رینی،^(۲۲) ۱۹۷۶؛ گلد^(۲۵)، ۱۹۸۲؛ برشاپندر،^(۲۶) ۱۹۹۰؛ بوzman،^(۲۷) ۱۹۹۰؛ کورسی^(۲۸)؛ کتس - بریل و تامسون^(۲۹)، ۱۹۹۵؛ کینگ سلی^(۳۰)، ۱۹۹۷؛ بوzman،^(۳۱) ۱۹۸۸ و برشاپندر^(۳۲)؛ جنیکینس^(۳۰)، ۱۹۹۹؛ رینی، هل، بوzman و بری،^(۳۳) ۲۰۰۰؛ گروت^(۳۴)، ۲۰۰۰) بر تفاوت‌های سازمان‌های دولتی و خصوصی صحه گذاشته‌اند. هر یک از این صاحب نظران، ویژگی‌های خاص این دونوع سازمان‌هارا از زوایای مختلف موردن بررسی قرار داده است. در این میان رینی و همکارانش تفاوت‌های سازمان‌های دولتی و خصوصی را به سه دسته تقسیم کرده‌اند:

کولینز ۱۹۹۸؛ لیو و چن^(۱۹۹۸) مراحل زیر در اجرای BPR ضروری است.

مرحله ۱: فرایندهای کلیدی و حساسی که نیاز به بهبود دارند را تعیین کنید؛

مرحله ۲: فرایندهای فعلی را تحلیل کنید؛

مرحله ۳: فرایند را بهبود دهید؛

که به طور منطقی باهم ارتباط دارند و برای تحقق تیجه کاری معین و تعریف شده ای انجام می گیرد. همین طور، هین ترهابر^(۳۵)، ۱۹۹۵) فرایند را "مجموعه ای از فعالیت‌های منسجم و هماهنگ می داند که برای تولید کالا یا ارائه خدمات ضروری است".

فرایند‌های کاری، طرق اجرای کار در یک سازمان هستند، لذا ویژگی بر جسته همه سازمان‌ها هستند و بدین ترتیب عامل مهمی در مزیت رقابتی آنهاست. از این رو، بررسی‌ها (روناف^(۳۰)، ۱۹۹۴؛ مایول و همکاران،^(۳۶) ۱۹۹۵؛ کوک، مک کوین و بیکر^(۳۱)، ۱۹۹۶؛ آنجراد^(۳۷)، ۱۹۹۶؛ بیازو،^(۳۸) ۱۹۹۷؛ ایل و اصلانی^(۳۹)، ۱۹۹۷) نشان می دهد که کشورهای غربی به تغییر سازمانی بر بنیان فرایند روی آورده‌اند.

روش شناسی BPR

با بررسی متون BPR (اسکات^(۳۰)، آنجراد^(۳۷)، ۱۹۹۶؛ بودری آیو و رای^(۳۸)، ۱۹۹۷؛ کتین گروتنگ^(۳۹)، ۱۹۹۷؛ هیل و

تأثیر بر BPR

۱- اتکا به قوه قهریه (اجبار، انحصار، ماهیت اجتناب ناپذیر پسیاری از فعالیت‌های دولتی)

۱-۱. مشارکت در مصرف و تامین مالی خدمات، اجتناب ناپذیر یا اجباری خواهد شد.

تأثیر بر BPR

۲- میزان تاثیرگذاری وسیع تر سازمان‌های دولتی بر جامعه

۱-۲. تاثیر وسیع تر و اهمیت نمادین تر اقدام‌های مدیران دولتی، حیطه وسیع تر

نگرانی نظیر منفعت عامه؛

۲-۲. دقت نظر عامه مردم: توجه دقیق‌تر عامه مردم به مقامات دولتی و اقدام‌های آنها؛

۲-۳. انتظارهای منحصر به‌فرد عامه مردم: عامه مردم انتظار دارند مقامات دولتی،

منصفانه‌تر، مشفقة‌انه تر عمل کنند و نسبت به مردم پاسخگو باشند.

تأثیر بر BPR

۳- پیچیدگی هدف‌ها، معیارهای ارزیابی و اتخاذ تصمیم

۱-۳. تنوع و گوناگونی هدف‌ها و معیارهای اتخاذ تصمیم؛

۲-۳. مهم و ناملموس بودن بیشتر هدف‌ها و معیارهای ارزیابی و اتخاذ تصمیم‌ها؛

۳-۳. گرایش بیشتر به متعارض بودن هدف‌ها.

اقدام‌های دولت بر منفعت عامه تأثیرگذار است؛ برخی

از مقام‌های دولتی منتخب مردم هستند؛ از مقام‌های

دولت انتظار می‌رود که منصفانه و دوستانه عمل کنند و

نسبت به اقدام‌های خود در برابر مردم پاسخگو باشند.

۳. فرایندها و ساختار درونی: در

سازمان‌های دولتی مدیران در تصمیم‌گیری‌های خود

استقلال کمتری دارند (کورسی و بوzman، ۱۹۹۰) بر

زیردستان خود نمی‌توانند اقتدار کافی اعمال کنند و

نسبت به تفویض اختیارات خود ابا دارند و مدیران عالی

نقش سیاسی تری ایفا می‌کنند (گراهام (۱۹۹۵)، تگ

و دیگران (۲۰۰۰)، ۲۰۰۰)؛ به علت انتخابات و انتصابات

سیاسی، میزان گردنش مدیران بیشتر است و ایجاد محرك

های انگیزشی برای بهبود عملکرد فردی کارکنان

سازمان‌های دولتی نسبتاً دشوار است (شهلا (۱۹۹۶)،

تگ و دیگران، ۲۰۰۰؛ تگ و دیگران، ۲۰۰۰)؛ تعهد سازمانی و رضایت

مندی شغلی در سازمان‌های بخش دولتی کمتر است

(گروت، ۲۰۰۰؛ تگ و دیگران، ۲۰۰۰).

حمایت ذی نفع‌ها هستند (نات (۱۹۹۹)، رینی و بوzman، ۲۰۰۰).

۲. مبادلات بین سازمان و محیط: دولت به علت

برخورداری از قدرت مبتنی بر اجبار و زور و مصوبات

منحصر به فرد خود، سازمان‌های دولتی را وادار به

اطاعت از دستورها می‌کند، حیطه توجه و اهمیت

۱. عوامل محیطی نظیر عوامل برون سازمانی؛

۲. مبادلات سازمان . محیط نظیر مبادرات

سازمان‌ها با محیط‌شان؛

۳. فرایندها و ساختار درونی نظیر عوامل درون

سازمانی.

براساس این طبقه‌بندی، طبقه‌های سه گانه فوق را

می‌توان به شرح زیر بسط داد:

۱. عوامل محیطی: سازمان‌های دولتی کمتر بازار

محورند و بیشتر متکی به تخصیص بودجه‌های

عمومی‌اند؛ این امر باعث می‌شود که انگیزه کمتری

برای بهره‌وری و کارایی و تخصیص کارامد مبالغ وجود

داشته باشد و اطلاعاتی که جنبه بازاری دارد، نظر سود

و هزینه، کمتر وجود داشته باشد. از طرف دیگر

محدودیت‌های قانونی و رسمی بیشتری بر سازمان‌های

دولتی اعمال می‌شود (وی ترینی (۱۹۹۷)، گروت

و این سازمان‌ها تحت تأثیر نفوذ‌های سیاسی

شدیدی از جمله تأثیر گروه‌های ذی نفع و ضرورت



های دولتی، تعهد بی قید و شرط مدیریت عالی سازمان و ایجاد انگیزه در مدیران کلیدی برای اجرای BPR است.

● برای غلبه بر مقاومت کاربران نسبت به تغییر، سازمان‌های دولتی با استقرار تیم بازهندسی برای مدت زمانی به صورت آزمایشی می‌توانند با کارکنان و کاربران روابط کاری تنگاتنگی برقرار کنند.

● یکی از شیوه‌های موثر در شناساندن BPR، برگزاری دوره‌های تخصصی BPR و ارائه نمونه‌های عملی همراه با مزیت‌های آن است.

● برای ایجاد تیم بازهندسی اصلی باید از گروهی بی طرف از کارکنان سازمان‌های دولتی همراه با محققان خارجی استفاده کنند.

● سازمان‌های دولتی که BPR را اجرا می‌کنند باید زمان و منابع کافی برای آموزش مجدد کارکنان در اختیار داشته باشند.

● در کسب تأییدیه روش‌های اجرایی بازطراحی شده

تنگ، بی‌و همکاران، ۲۰۰۰). جدول ۱ ویژگی‌های بر جسته سازمان‌های دولتی و تأثیر هریک از این ویژگی‌ها بر BPR را نشان می‌دهد.

نکاتی برای اجرای موفق در سازمان‌های دولتی BPR

● سازمان‌های دولتی نسبت به تغییر به شدت مقاومت می‌کنند. تغییرات اجتماعی و سیاسی مهمنترین فشارهای موثر بر فرایند BPR هستند که در بسیاری از موارد BPR را با شکست مواجه می‌سازند و ناکام می‌کنند.

● سازمان‌های دولتی باید به خاطر داشته باشند که آن دسته‌های کارکنانی که با کار ویژه‌های بخش‌های مختلف آشنا هستند و در زمینه علم مدیریت و تحقیق در عملیات آموزش دیده‌اند برای اجرای BPR منابع بسیار سودمندی هستند.

● یکی از عوامل موفق در پروژه‌های BPR در سازمان

باتوجه به ویژگی‌های متفاوت سازمان‌های بخش خصوصی و دولتی، بسیاری از رویکردها، ابزار و فنون خاص بخش خصوصی در بخش دولتی به کار رفته است. نهضت مدیریت گرایی (لاولر و هیون^(۳۷)، ۱۹۹۵؛ گراهام، ۱۹۹۵) و نظریه انتخاب عمومی و ... بیانگر حضور این رویکردها و ابزارها در بخش دولتی است. BPR نیز به عنوان یکی از فنون دیگر در کنار TQM (اسکات، ۱۹۹۵، لی و اصلانی، ۱۹۹۷) در برخی از سازمان‌های دولتی کشورهای مختلف (تیکن و همکاران^(۳۸)، ۱۹۹۶؛ کوک، ۱۹۹۶؛ کوبین و لیکر، ۱۹۹۶؛ تنگ و همکاران، ۲۰۰۰؛ مک آدام و کوریگن، ۲۰۰۱) به کار رفته است. از این رو، فنون متعددی در زمینه به کار گیری BPR در بخش دولتی به چشم می‌خورد (برای مثال، تیکن و همکاران، ۱۹۹۶؛ هالاماچی^(۳۹) و بوواپرد، ۱۹۹۷؛ مک آدام و میشل، ۱۹۹۸؛ اشماینیگ و گولتی، ۱۹۹۸؛ مک آدام و همکاران، ۱۹۹۹؛ لاک و پیابادی^(۴۰)، ۲۰۰۰؛

جدول ۲. عوامل مربوط به فرایندها و ساختار درونی

BPR تاثیر بر

کاهش استقلال در پیش بردن پیروزه BPR که می‌تواند به موفقیت کمتر یا شکست منجر شود

افزایش دشواری‌ها در بازطراحی سیستم منابع انسانی برای حمایت از فرایندهای بازطراحی شده

اختصاص ناکافی زمان از طرف مدیریت عالی و تلاش ناکافی وی در راستای BPR

BPR تاثیر بر

مانع بیشتر برای تفکر لازم در مورد BPR

دشواری‌های بیشتر در حفظ برنامه BPR

BPR تاثیر بر

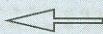
دشواری‌های بیشتر در طراحی مجدد سیستم منابع انسانی در جهت حمایت از فرایندهای بازطراحی شده

BPR تاثیر بر

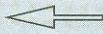
افزایش دشواری‌ها در انتخاب پیروزه BPR و طراحی مجدد سیستم منابع انسانی در راستای BPR

۱- روابط اختیار و نقش مدیر دولتی

۱-۱. استقلال و انعطاف پذیری کمتر مدیران دولتی در اتخاذ تصمیم‌ها:



۱-۲. اقتدار ضعیف‌تر، پراکنده‌تر بر زیردستان و سطوح پایین‌تر (زیردستان) می‌توانند از زیر کار در روند و به مقامات دیگر متول شوند و محدودیت‌های سیستم شایسته سalarی نیز مزید بر علت است:



۱-۳. ایاو اکراه بیشتر به تفویض اختیار سطوح پیشتر سلسله مراتب، و استفاده بیشتر از مقررات رسمی به خاطر دشواری‌ها در سربرستی و تفویض اختیار

۲- عملکرد سازمانی

۲-۱. احتیاط کاری بیشتر، ناآوری و انعطاف کمتر:



۲-۲. جایگزینی بیشتر رهبران عالی به علت انتخابات و انتصاب‌های سیاسی که منجر به توقیف بیشتر اجرای برنامه‌ها می‌شود.

۳- مشوق‌ها و ساختارهای مشوق‌ها



۳-۱. دشواری بیشتر در طراحی مشوق‌ها برای عملکرد کارآمد و اثربخش:



۳-۲. ارزش دهنده کمتر مشوق‌های نقدی از جانب کارکنان.

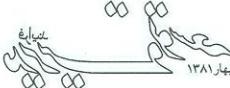
۴- ویژگی‌های شخصی کارکنان

۴-۱. گوناگونی در نیازها و خصیصه‌های شخصیتی نظیر انعطاف پذیری و حاکمیت بیشتر، نیاز بیشتر به موفقیت مدیران دولت:



۴-۲. رضایت مندی کاری کمتر و تهدید سازمانی کمتر.

| نوع فعالیت‌ها | قبل از BPR | بعد از BPR | بهبود (درصد) |
|--|------------|------------|--------------|
| ارائه خدمات به مشتری: متوسط زمان مورد انتظار زمان انتظار شهروندان پشت پیشخوان امور مالی | ۴۰ دقیقه | ۱/۱ دقیقه | ۹۷ |
| زمان انتظار شهروندان پشت پیشخوان امور دارایی‌ها درصد مکالمه‌های بدون پاسخ | ۱۷/۲ دقیقه | ۳/۶ دقیقه | ۷۹ |
| خدمات اجاره‌ای: متوسط زمان پردازش واگذاری خانه‌ها انتقال مالکیت فروش حیاط خلوت واگذاری مغازه تجدید اجاره نشینی تصفیه اجاره نشینی تعداد افراد در صفحه انتظار | ۲۶ درصد | ۴ درصد | ۸۵ |
| خدمات مالکی: متوسط زمان پردازش باخرید وام تمدید وام مجموع پرداخت | ۸۴ ماه | ۳/۷ ماه | ۵۶ |
| بررسی حساب‌ها، اصلاحات دستی حساب‌های GIRO حساب‌های فروش حساب‌های اجاره‌ای آماده کردن سند استاد دفتر روزنامه استاد پرداخت | ۵۱۸ ماه | ۰/۸ ماه | ۸۱ |
| خدمات و تعمیر و نگهداری و بازسازی: متوسط زمان پردازش مجوز بازسازی بازسازی متوجههای تعمیراتی مادریت عمومی | ۷۸۷ ماه | ۵ روز | ۶۴ |
| زمان بازیابی پرونده حجم روزانه گردش پرونده | ۵۱ ماه | ۱/۴ ماه | ۴۲ |
| تعداد فرم‌ها و نامه‌های استاندارد | ۳۶۹ | ۲۹۱ | ۲۱ |
| متوسط زمان برای بررسی درخواست‌های تعمیراتی | ۲/۳ ماه | ۰/۵ ماه | ۷۸ |
| زمان بازیابی پرونده | ۸ ماه | ۴ ماه | ۵۰ |
| حجم روزانه گردش پرونده | ۱/۴ ماه | ۰/۵ ماه | ۵۷ |



○ پی نوشتها

- (1). Business Process Reengineering (BPR)
- (2). Hammer & Champy
- (3). Boudreau & Robey
- (4). Maull; Weaver; Childe; Smar & Bennett
- (5). Blaize
- (6). McAdam & Mitchell
- (7). Shaming & Gulati
- (8). Corrigan
- (9). Dale
- (10). Heygate
- (11). Davenport
- (12). Lowenthal
- (13). Tolwar
- (14). Liu & Chen
- (15). Alter
- (16). Archer & Bowker
- (17). Kettinger & Teng
- (18). Hill & Collins
- (19). Hinter huber
- (20). Revenaugh
- (21). Kock & McQueen & Baker
- (22). Anjard
- (23). Lee & Asllani
- (24). Reiny & Backoff
- (25). Gold
- (26). Coursey
- (27). Casts-Bavi & Thompson
- (28). Kingsley
- (29). Bozeman & Bretscheider
- (30). Boyne & Jenkins
- (31). Grote
- (32). Viteritti
- (33). Nutt
- (34). Graham
- (35). Thong & Yap & Seah
- (36). Shalala
- (37). Lawler & Hearn
- (38). Tikkanen & Pelinen
- (39). Halamachi
- (40). Luck & Peabody

○ منابع

- Alter, A. (1990). "The Corporate Make Over", C/O, Vol.4, Issue No.3, PP. 32-42.
- Anjard, R. (1996). "Applying Re-engineering", *Work Study*, Vol.45, No.7, PP.9-14.
- Archer, R.; & Bowler, P. (1995). "BPR Consulting: and evaluation of the Methods Employed", *Business Process Re-engineering & Management Journal*, Vol.10, No.2, PP. 28-46.
- Biazzo, S. (1998). "A Critical Examination of the Business Process Re-engineering Phenomenon". *International Journal of Operations & Production Management*. Vol.18, No.9110, PP.1000-1016.

می برند باید نیازهای آموزشی کارکنان را برای مشاغل بازمهندسی شده، بررسی و بازنگری کنند.

- سازمان های دولتی که شیوه مطالعه آزمایشی موردي را اجرا می کنند باید با دقت کافی نشان دهنده که این موراد آزمایشی می تواند در سایر بخش های اجراسود.
- سازمان های دولتی باید فرایندهای کاری را با کمک کارکنان عملیاتی مستند سازند.
- معیار اولیه در انتخاب هر تکنولوژی جدید اطلاعاتی در سازمان های دولتی، توانایی پشتیبانی آن از فرایندهای باز طراحی شده، بدون رسیک زیاد است.
- سازمان های دولتی باید بین بازمهندسی و تکنولوژی اطلاعات نوعی پیوند ایجاد کنند.

نتیجه گیری

سیر تطور تئوری های سازمان و مدیریت نشان می دهد که برخی از ابزار و فتوون تحقق این تئوری ها، نسبت به برخی دیگر موفق تر بوده اند: در کنار فتوون مختلف (نظیر مدیریت کیفیت جامع، بهبود مستمر، و ...)، BPR بیشتر مورد توجه اندیشمندان قرار گرفته است زیرا برخی از رویکردها نظیر مدیریت کیفیت جامع در گذر زمان بیشتر زیر سوال رفته اند چون به نظر می رسد برخی از این رویکردها به جای توجه به فلسفه و اصول آن، صرفاً جنبه تجاری به خود گرفتمند، به خصوص در ایران که در سال های اخیر سازمان های مختلف صرفاً در پی دریافت گواهینامه هایی نظیر گواهینامه ISO یا مدیریت کیفیت بوده اند ولی هیچ یک، کیفیت مورد نظر مشتریان را ارائه نداده است.

بر رویکرد BPR نیز انتقادهایی وارد شده است ولی تجربه موفق بسیاری از کشورها چه در بخش خصوصی چه در بخش دولتی مؤید آن است که BPR کمتر می تواند ابزار تجاري سازمان ها قرار گیرد زیرا اجرای آن با دقت کامل منجر به بهبود چشمگیر در عملکرد سازمان ها می شود. سازمان های بخش دولتی ایران برای تقویت اعتماد عمومی راهی جز تجدیدنظر در فرایندهای کاری خود ندارند، زیرا طولانی بودن برخی از فرایندها، ناقص بودن برخی از فرایندها در این سازمان ها و فقدان برخی از فرایندها هزینه های زیادی را بر بخش دولتی تحمل کرده است. بی تردید حرکاتی که در زمینه BPR از طرف برخی از مراکز تحقیقاتی در سازمان های دولتی مشاهده می شود، امیدبخش است. (۲)

در سازمان های دولتی، تشکیل کمیته راهبردی بسیار حیاتی است.

- در غیاب شاخص های سنتی بازار، سازمان های دولتی باید برای محک زنی خود جهت بهبود فرایندهای جاری، شاخص های عملکرد مشابه بخش خصوصی اختیار کنند.

- شاخص های عملکرد در سازمان های دولتی باید ساده و شدیداً متمرکز بر تایخ نهایی باشند.

- اجرای آزمایشی BPR به پالایش فرایندهای مجدد طراحی شده کمک خواهد کرد.

- تایخ حاصل از اجرای آزمایشی موفق، در کسب تاییدیه برای تامین مالی تداوم پروژه BPR کمک خواهد کرد.

- سازمان های دولتی که BPR را در پیش می گیرند، باید به آموزش و آماده کردن همه کارکنان برای تغییرات زودآیند از طریق نوعی برنامه ارتباطی گسترش از جمله ارائه مقاله و سایت های جدید اقدام کنند.

- سازمان های دولتی باید برای اجرای فرایندهای باز طراحی شده در سراسر سازمان به صورت دقیق، برنامه ریزی کنند.

- سازمان های دولتی که مفهوم کارموردی را به کار

سازمان های دولتی کمتر بازار محورند و بیشتر متکی به تخصیص بودجه های عمومی اند، این امر باعث می شود که انگلیزه کمتری برای برهه وری و کارایی و تخصیص کارامد منابع وجود داشته باشد و اطلاعاتی که جنبه بازاری دارد، نظیر سود و هزینه، کمتر وجود داشته باشد.

- Boudreau,M-c; Robey, D.(1996). "Coping With Contradications in Business Re-engineering", *Information Technology & People*, Vol.9, No.4, PP.40-57.
- Boyne, G; & Jenkins, G. (1999). "Human Resource Management in the Public and Private Sectors: An Empirical Comparision". *Public Administration*, Vol.77, No.2, P.407.
- Bozeman,B; & Kingsley,G. (1998). "Risk Culture in Public and Privates Organizations", *Public Administration Review*, Mar-Apr., Vol. 58, Issue No.2, P.109.
- Bozeman,B. (1988). "Exploring the Limits of Public Management Information Systems; Theory and Prescription", *Public Administration Review*, Vol. 48 Issue No.2, PP. 475-487.
- Bretschmeider,S. (1990). "Management Information Systems in Public and Private Organizations: an Empirical Test", *Public Administration Review*, Vol.50, Issue No.5, PP.536-545.
- Cats-Baril,W.L.; Thompson,R. (1995). "Managing Information Technology Projects in the Public Sector", *Public Administration Review*, Vol.55, Issue No.6, PP. 559-566.
- Chamy,J. (1995). *Re-engineering Management*, NewYork: Harper Business.
- Coursey, D; Bozeman,B. (1990). "Decision Making in Public and Private Organizations: a Test of Alternative Concepts of "Publicness", *Public Administration Review*, Vol.50, Issue No.5, PP.525-533.
- Dale, B. (1999). *Managing Quality*, Oxford, Blackwell.
- Davenport, T.& Short, J. (1990). "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign", *Sloan Management Review*, Vol.31, Issue No.4, PP.11-27.
- Davenport, T. (1993). "Need for Radical Innovation and Continuous Improvement : Integrated Process Re-Engineering and TQM.", *Planning Review*, PP. G-12.0.
- Gold, K.A., "Managing for Success: a Comparision of the Private and Public Sectors", *Public Administration Review*, Vol.42, Issue No.6, PP. 568-573.
- Graham, P. (1995). "Are Public Sector Organizations Becoming Customer Centred?", *Marketing Mettlegence & Planning*, Vol. 13, No.1, PP.33-47.
- Grote, D. (2000). "Public Sector Organization", *Public Personnel Management*, Spring, Vol.29, Issue No. 1, P1.
- Halamachi, A. Bovairs, T. (1997). "Pro-
- cess Re-engineering in the Public Sector: Learning Some Private Sector Lessons", *Technovation*, Vol. 17, Issue No.5, PP.227-236.
- Heygate, R.(1993). "Immoderate Redesign", *The McKinsey Quarterly*, Vol.1, Issue No.1, PP. 73-87.
- Hinterhuber,H. (1995). "Business Process Management: The European approach", *Business Change & Re-engineering*, Vol.2, Issue No.11, PP.63-73.
- Kettinger, W.J.&Teng, J.T.C. (1997). "Business Process Change: A Study of Methodologies", *Techniques, and Tools*, Mid Quarterly, Mar. Vol.21, Issue No. 1, P.55.
- Kingsley, G. (1997). "Decision Participation in Public and Private Organizations". *Knowledge Policy*, Fall, Vol.10, Issue No.3, P.56.
- Kock, N.F; McQueen, R.J. (1995). "Reengineering a Public Organization: an Analysis of A Case of Successful Failure", *International Journal of Public Sector Management*, Vol., No.4., PP. 42-50.
- Lawler, J; Heam, J. (1995). "UK Public Sector Organizations". *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 08, No.4, PP.7-16.
- Lee, S.M; Asllani, A. (1997). "TQM and BPR: Symbiosis and a New Approach for Integration", *Management Decision*, Vol. 35, No.6, PP.406-416.
- Liu, S; Chen, R. (1998). "Understanding and Implementing CIM Through BPR", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.18, No.11, PP.1125-1133.
- Lowenthal, J. (1994). "Reengineering the Organization: a Step-by-Step Approach to Corporate Revitalisation", *Quality Progress*, PP. 61-63.
- Luck, J., Peabody, J. (2000). "Improving the Public Sector: Can Reengineering Identify How to Boost Efficiency and Effectiveness at a VA Medical Center?, Health Care Methodology to Refocus Business Improvement Afforts", *Business Process Management*, Vol. 2, Issue No. 1, PP. 83-71.
- Management, Spring, Vol. 29, Issue No. 1, P.1.
- Maull, R.S, Weaver, A.M.; Childe, S.J.; Smar, P.A.' Bennett, J. (1995). Current Issues in Business Process Re-engineering", *International Journal of Operation Management* , Vol.15, No. 11, PP.37-52.
- McAdam, R., Donaghy, J. (1999). "Business Process Reengineering in The Public Sector: a Study of Staff' Percep-
- tions and Critical Success Factors", *Business Process Management Journal*, Vol.5, Issue No. 1, PP.33-52.
- McAdam, R.; Mitchell, N. (1998). "Development of a Business Process Reengineering Model Applicable to the Public Sector., " *Journal of Total Quality Management*, Vol.9, Issue No.5, PP. 164-168.
- McAdam, R; Corrigan, M. (2001). "Reengineering In Public Sector Health Care: A Telecommunications Case Study". *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 14, No.5, PP.218-227.
- Nutt, P.C. (1999). "Public - Rvivate Difference and the Assessment of Alternatives for Decision Making", *Journal of Public Administration Research & Theory*, April, Vol.9, Issue No.2, P.305.
- Rainey, H.G; Bozman, B. (2000). "Comparing Public and Private Organization: Empirical Research and Power of the A Priori", *Journal of Public administration Research & Theory*, Apr. Vol.10, Issue No. 2, P. 447.
- Revenaugh D. L. (1994). "Business Process Re-engineering", *Management Decision*, Vol. 32, No.7, PP. 16-27.
- Schaming, J. & Gulati, A.(1998). "Health Care Quality Improvement in The Emegency Department: A Reengineering Approach", *Topic in Hearth Information Management*, Vol. 18, Issue No. 4, PP. 70-76.
- Scott, G.M. (1995). "Downzing, Business Process Reengineering, and Quality Improvement Plans: How are They related?" *Information Strategy, The Executive Journal*, Spring, Vol.11, Issue NO. 3, P.18.
- Shalala, D.E. (1998). "Are Large Public Organizations Manageable?", *Public Administration Review*, Jul. - Aug., Vol.58, Issue No. 4, P. 284.
- Talwar, R. (1993). "Business Re-engineering: A Strategy Driven Approach", *Long Range Planning*, Vol. 26, Issue No. 6, 22-4.
- Thong, J.Y.L; Yap, C; & Seah, K. (2000). "Business Process Reengineering in the Public Sector, The Case of the Housing Development Board in Singapore, *Journal of Management Information Systems*, Summer, Vol.17, Issue NO. 1, P.245.
- Tikkanen, H; Pleinen, P. (1996). "Business Process Re-Engineering Projects in Finland", *Business Process Re-engineering & Management Journal*, Vol.2, No.3, PP. 10-25.
- Viteritti, J.P. (1992). "Public Organization Environment", *Administration & Society*, P. 425.

