

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

11027 ۳

به نام خدا



## دانشکده مدیریت و حسابداری

جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی

گرایش سیستم های اطلاعات

عنوان پایان نامه:

بررسی عوامل تاثیرگذار بر اجرای موفق بازمهندسی فرایندهای کاری

در سازمانهای دولتی ایران (شهرداری اصفهان)

استاد راهنما:

دکتر علی رضائیان

استاد مشاور:

دکتر محمد علی حقیقی

نگارش:

سمیه کریمی

زمستان ۱۳۸۷

۱۱۵۳۷۳

۱۳۸۸ / ۱ / ۲۱

یا کم ناز

۱۳۸۷/۱/۱۰/۱۸۶۲۵  
۸۷۲۵۹

## سپاس و تشکر

از اساتید محترم دانشکده مدیریت دانشگاه شهید بهشتی

خصوصاً جناب آقای دکتر رضائیان و آقای دکتر حقیقی

## قدر دانی و سپاس

از تمامی کارکنان محترم شهرداری اصفهان

تشکر و سپاس ویژه از جناب آقای مهندس نصوحی، مسوول دفتر  
تشکیلات و بهبود روشها که با مساعدت ایشان اجرای پژوهش میسر  
گردید.

سپاس ویژه از کارکنان زحمتکش معاونت حمل و نقل و ترافیک خصوصا  
جناب آقای مهندس افتخاری و آقای مهندس برومند.  
و سپاس ویژه از سرکار خانم مهندس ایران نژاد .

تقدیم به

پدر و مادر عزیزم که همواره مدیون زحمات ایشان خواهم بود،

آنان که محبت بی دریغشان را پایانی نیست .

نام خانوادگی: کریمی	نام: سمیه
دانشکده: مدیریت و حسابداری	رشته تحصیلی و گرایش: مدیریت دولتی - MIS
استاد راهنما: آقای دکتر علی رضائیان	تاریخ فراغت از تحصیل: ۱۳۸۷/۱۱/۷
عنوان پایان نامه: بررسی عوامل تاثیرگذار بر اجرای موفق بازمهندسی فرایندهای کاری در سازمانهای دولتی (شهرداری اصفهان)	

#### چکیده

پژوهش حاضر به منظور بررسی عوامل تاثیرگذار بر اجرای موفقیت آمیز پروژه BPR در سازمانهای دولتی تدوین گردیده است. ضرورت پژوهش حاضر از آنجایی نشأت می گیرد که تجربیات بسیاری حاکی از این امر هستند که درصد بسیار زیادی از پروژه های بازمهندسی فرایندها، علی رغم صرف هزینه های گزاف و اختصاص زمان طولانی مدت چند ساله جهت برنامه ریزی و اجرای پروژه، عملاً نتایج دلخواه را به همراه نداشته و با شکست مواجه می شوند. لذا به نظر می رسد عواملی در موفقیت یا شکست چنین پروژه هایی دخیل هستند که لحاظ نمودن آنها کمک شایانی به حصول نتایج مورد انتظار می نماید.

در پژوهش حاضر، جامعه آماری متشکل از ۳۹۰ نفر از کارشناسان معاونتهای هفت گانه شهرداری اصفهان می باشد که حجم نمونه مورد بررسی دربرگیرنده ۱۳۷ نفر می باشد. داده های مربوط به این پژوهش از طریق پرسشنامه جمع آوری شده است که در آن از طیف لیکرت استفاده شده است. به منظور بررسی روایی پرسشنامه طراحی شده در این تحقیق در مرحله اول از نظر اساتید محترم دانشگاه بهره گرفته شد و در مرحله بعد نظر کارشناسان ارشد سازمان مورد بررسی لحاظ گردید. همچنین پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ بررسی گردید که نتیجه آن محاسبه شد.

نتایج این پژوهش نشان دهنده آن است که عواملی همچون فرهنگ سازمانی مشارکتی، سبک مدیریت مشارکتی، ساختار شبکه ای، بهره گیری از تکنولوژی اطلاعات و وجود رویکرد فرایندگرا بر اجرای بازمهندسی فرایندهای کاری تاثیرگذار هستند. همچنین از حیث متغیرهای جمعیت شناختی چنین نتیجه گیری می شود که سطح تحصیلات، سن و سابقه کاری افراد بر نظر کارشناسان تاثیر گذار بوده ولیکن از تاثیر عواملی همچون عنوان شغلی و جنسیت می توان صرف نظر نمود.

امضاء استاد راهنما

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱.....	فصل اول - کلیات تحقیق
۲.....	مقدمه
۴.....	معرفی پژوهش
۵.....	اهمیت و ضرورت تحقیق
۸.....	فرضیات تحقیق
۹.....	پیشینه تحقیق
۱۲.....	تعریف واژگان
۱۳.....	قلمرو تحقیق
۱۵.....	فصل دوم - ادبیات تحقیق
۱۶.....	بخش اول - نگاهی جامع به چیستی و چرایی BPR
۱۶.....	مقدمه
۱۹.....	تعاریف و مفاهیم باز مهندسی فرایندها
۲۴.....	مهندسی دوباره فرایند در ای بی ام کریدیت
۲۷.....	دیدگاه‌ها نسبت به مهندسی مجدد فرایندها
۲۹.....	ویژگیهای مهندسی مجدد
۳۰.....	نتایج بالقوه BPR از دیدگاه صاحب نظران
۳۲.....	چه کسی مهندسی مجدد را انجام می‌دهد؟

عوامل موفقیت و شکست باز مهندسی فرایندها.....	۳۶
مدل تحلیلی - اجرایی مهندسی مجدد.....	۴۰
رویکردها و روش های مهندسی مجدد فرایند.....	۴۵
چه سازمان هایی آمادگی اجرای پروژه BPR را دارند.....	۵۱
ابزارها و فنون باز مهندسی فرایندها.....	۵۲
رویکردهای جایگزین BPR.....	۵۳
بهترین اقدامات BPR و چارچوبی برای اجرا.....	۵۴
مشکلات اجرای BPR.....	۵۹
تغییرات و منابع انسانی.....	۶۰
روشهای کاهش مقاومت در برابر تغییرات سازمانی.....	۶۲
عناصر کلیدی BPR.....	۶۵
از باز مهندسی تا باز مهندسی فراگیر.....	۶۸
وجه تمایز BPR با سایر رویکردهای تحول.....	۷۰
مدیریت کیفیت جامع.....	۷۲
BPR در بخش دولتی.....	۷۵
وجوه شباهت و تفاوت در بخش دولتی و خصوصی.....	۷۷
مفهوم مهندسی مجدد در سازمانهای ایران.....	۷۸
پیشنهاداتی برای اجرای موفق پروژه های مهندسی مجدد در سازمانهای ایرانی.....	۷۹
بخش دوم - بررسی عوامل تاثیرگذار بر اجرای موفق BPR.....	۸۳
فرهنگ.....	۸۳



۹۲	..... ساختار
۱۰۱	..... فن آوری اطلاعات
۱۱۰	..... رویکرد فرایندی
۱۲۲	..... سبک مدیریت
۱۳۷	..... فصل سوم - روش شناسی تحقیق
۱۳۸	..... مقدمه
۱۳۹	..... روش تحقیق
۱۴۰	..... طبقه بندی تحقیق بر مبنای روش
۱۴۳	..... آشنایی با قلمرو مکانی تحقیق (جامعه آماری)
۱۴۵	..... روش نمونه گیری و تعیین حجم نمونه
۱۴۷	..... ابزار جمع آوری داده ها
۱۴۸	..... مطالعات کتابخانه ای
۱۴۹	..... مصاحبه
۱۵۰	..... پرسشنامه
۱۵۰	..... پردازش داده ها
۱۵۱	..... روایی تحقیق
۱۵۲	..... پایایی تحقیق
۱۵۴	..... فصل چهارم - تجزیه و تحلیل آماری

۱۵۵.....	مقدمه
۱۵۷.....	روش نمونه گیری
۱۵۹.....	تحلیل توصیفی نمونه
۱۶۲.....	آزمون تأثیر گذاری عوامل پنج گانه بر اجرای موفق BPR
	بررسی وضعیت کنونی شهرداری اصفهان از نظر نزدیکی به شرایط مؤثر بر
۱۷۵.....	اجرای موفق BPR
۱۷۸.....	معاونت های هفت گانه
۱۷۹.....	تحلیل واریانس برای بررسی عوامل مؤثر بر نظرات کارشناسان
۱۸۵.....	فصل پنجم - نتیجه گیری
۱۸۶.....	مقدمه
۱۸۶.....	نتایج تحقیق
۱۹۱.....	یافته های تحقیق
۱۹۲.....	پیشنهادات
۱۹۴.....	محدودیت ها و مشکلات تحقیق
۱۹۵.....	منابع و مأخذ

## فهرست جداول

صفحه	عنوان
جداول فصل دوم	
۲۸.....	جدول ۱. مقایسه دیدگاهها نسبت به بازمهندسی فرایند.....
۳۶.....	جدول ۲. عوامل حیاتی موفقیت اجرای BPR.....
۵۸.....	جدول ۳. بهترین و عمومی ترین اقدامات در BPR.....
۶۳.....	جدول ۴. روشهای کاهش مقاومت در برابر تغییر.....
۷۲.....	جدول ۵. تفاوت BPR و اتوماسیون، TQM و کوچک سازی.....
۹۴.....	جدول ۶. الگوهای اصلی طراحی ساختار.....
۱۳۲.....	جدول ۷. مقایسه برخی از ویژگیهای سبک های رهبری.....

## جداول فصل چهارم

۱۵۷.....	جدول ۱. سوالات متناظر با فرضیات تحقیق.....
۱۵۹.....	جدول ۲. تعیین حجم نمونه.....
۱۶۴.....	جدول ۳. نتایج آزمون مربوط به فرضیه اول.....
۱۶۴.....	جدول ۴. مولفه های مربوط به فرضیه اول.....
۱۶۶.....	جدول ۵. نتایج آزمون مربوط به فرضیه دوم.....
۱۶۸.....	جدول ۶. نتایج آزمون مربوط به فرضیه سوم.....
۱۶۹.....	جدول ۷. مولفه های مربوط به فرضیه سوم.....

- جدول ۸. نتایج آزمون مربوط به فرضیه چهارم..... ۱۷۱
- جدول ۹. مولفه های مربوط به فرضیه چهارم..... ۱۷۲
- جدول ۱۰. نتایج آزمون مربوط به فرضیه پنجم..... ۱۷۳
- جدول ۱۱. مولفه های مربوط به فرضیه پنجم..... ۱۷۴
- جدول ۱۲. خلاصه نتایج آزمون جهت بررسی وضع کنونی سازمان..... ۱۷۶
- جدول ۱۳. مجموع نمرات..... ۱۷۷
- جدول ۱۴. نتیجه تحلیل متغیرهای کمکی..... ۱۸۲
- جدول ۱۵. تاثیر متقابل متغیرهای کمکی..... ۱۸۴

## فهرست اشکال

صفحه	عنوان
۵۵	شکل ۱. رویکردهای جایگزین BPR
۵۷	شکل ۲. چهارچوبی برای اجرای BPR
۱۱۱	شکل ۳. فرایند کاری
۱۲۶	شکل ۴. شبکه مدیریت (رهبری) بلیک و موتون
۱۲۸	شکل ۵. سبکها یا سیستم های مدیریت لیکرت
۱۳۰	شکل ۶. رابطه سبک رهبری و آمادگی کارکنان

## فهرست نمودارها

عنوان	صفحه
نمودار ۱. نمودار تفکیک افراد بر مبنای سطح تحصیلات.....	۱۶۰
نمودار ۲. نمودار متغیر کمکی جنسیت.....	۱۶۰
نمودار ۳. نمودار رتبه بندی شغلی.....	۱۶۱
نمودار ۴. نمودار سابقه کاری افراد.....	۱۶۱
نمودار ۵. نمودار هیستوگرام متغیر S مربوط به فرضیه اول.....	۱۶۳
نمودار ۶. نمودار هیستوگرام متغیر S مربوط به فرضیه دوم.....	۱۶۶
نمودار ۷. نمودار هیستوگرام متغیر S مربوط به فرضیه سوم.....	۱۶۸
نمودار ۸. نمودار هیستوگرام متغیر S مربوط به فرضیه چهارم.....	۱۷۱
نمودار ۹. نمودار هیستوگرام متغیر S مربوط به فرضیه پنجم.....	۱۷۳
نمودار ۱۰. نمودار جعبه و تار، سطح رضایت معاونتها.....	۱۷۸
نمودار ۱۱. نمودار میانگین عوامل پنجگانه در سازمان.....	۱۷۹

فصل اول

کلیات تحقیق

## مقدمه

بیش از یکصد سال پیش، با پیدایش نظام صنعتی، بزرگانی همچون آدام اسمیت، تیلور، وبر و دیگران نظریاتی مبتنی بر شرایط حاکم بر آن عصر ارائه نمودند که منجر به تحولی ژرف در مدیریت گردیدند و به راستی گره گشای مسائل زمان خود بودند. اما با گذشت زمان، مسائل پیرامون سازمان و کسب و کار به نحوی دچار تغییر و تحول شده اند که قابل قیاس با عصر صنعتی نیستند. چرخه دگرگونی سریع امروزی بی تردید در گذشته بی سابقه بوده است. امروزه دگرگونی بسیار سریعتر، غیر عادی تر و زیربنایی تر از هر زمان دیگری است. برخوردهای تکنولوژیک و فشارهای رقابتی و فرهنگی، گردابی را بوجود آورده اند که آنرا عصر اطلاعات نامگذاری می کنند. در قلب این گرداب، مدیریت، خلاقیت، واکنش در برابر دگرگونی و آسیب پذیری در برابر آن قرار گرفته است. این دگرگونی ها، هرج و مرج در بازارها، تلاش سازمانها و تجارت های مختلف و نیز سلايق مشتریان در تعريف مجدد خود و تعيين حدود و ثغور فعاليتها، ساختارهای سازمانی از کار افتاده و تفکرات مدیریتی بی اعتبار را به همراه داشته است. می توان گفت ساختار هرمی شکل مبتنی بر سلسله مراتب، بروکراسی و تخصصی شدن کارها استعاره هایی بودند برای عصر یکصد و چند ساله آن. این سیستم ماشینی بالا به پایین که نیازمند سطوح متعددی از مدیریت به عنوان باز و بسته کنندگان سوپاپها، و میله های ارتباطی برای عبور مفاهیم و دستورات به سطوح پایین تر و اخذ و گزارش اطلاعات دنیای واقعی به سطوح بالاتر عمل می کرد دیگر در شرایط فعلی قابلیت ندارند (چمپی، نوری، ۱۳۸۴، ص ۹). در شرایط فعلی باید سازمانها و شرکتهای دوباره خود را کشف کنند و با کنار گذاشتن اصول کهن و با



یاری گرفتن از فناوری های نوین پاسخگوی نیازهای امروز باشند و این امری است فراگیر که سازمانهای دولتی نیز مشمول آن هستند.

ضرورت انجام تحول در سیستم و روشهای انجام کار امری است کاملاً آشکار، چرا که قالبهای کهنه نظام اداری توان هماهنگی با تحولات سریع علمی و تکنولوژیک را دارا نیست. با توجه به اهداف نظام جمهوری اسلامی و اشاره به چشم انداز بیست ساله کشور لزوم تغییر و تحول در نظام اداری سازمانهای دولتی کاملاً مشهود است. به منظور تحقق اهداف عالی مندرج در چشم انداز کشور، ما نیازمند سازمانهایی هستیم که متناسب با عصر کنونی بوده و توانایی پاسخگویی نیازهای کنونی را داشته باشند، سازمانهایی که به جای وظیفه ها به گرد فرایندها سازماندهی شوند، مدیران به جای سرپرستی و نظارت به مربیگری و طراحی بپردازند، کارکنان به جای کارگر بودن فرایندگر باشند و سرانجام فرایندها و روشهای انجام کار در کانون توجه قرار گیرند. لذا به منظور نیل به اهداف مورد نظر، مبادرت به انجام مهندسی مجدد فرایندها در بخش دولتی کاملاً جدی و مهم به نظر می رسد.

## معرفی پژوهش

باز مهندسی فرایندهای کاری در بخش دولتی به دنبال فراهم آوردن شرایطی است که دسترسی به مأموریت سازمان و اجرای برنامه های استراتژیک آن امکان پذیر باشد. در واقع هدف از باز مهندسی سازمانهای دولتی ایجاد شرایطی است که سازمان در موقعیت های نوین و با توجه به اوضاع اقتصادی جدید و بروز نوآوری های جدید امکان ادامه حیات و تحقق مسئولیتهای اجتماعی را برخوردار باشد، ضمن اینکه کاهش منابع مصرفی، افزایش کارایی و اثربخشی را مد نظر قرار می دهد تا سازمان را برای شرایط رقابتی که در آن رضایت مشتری در تمام سطوح قابل تامین باشد مهیا نماید. به طور کلی می توان گفت منظور از باز مهندسی این است که پیشرفت در سازمان مورد نظر محقق شده و تضمین گردد. ولیکن باید توجه داشت که پیشرفت و تحول لاجرم نیازمند دگرگونی و تحول می باشد، از این رو ما ناگزیر از انتخاب تحول و بهسازی هستیم، خواه به شکل تدریجی و تکاملی خواه انقلابی و بنیادی. البته اجرای پروژه های باز مهندسی با روش انقلابی و ضربه ای سازگاری بیشتری دارد گرچه این نوع بهبود و پیشرفت به رغم مزایای بسیار دشواریهای بیشتری نیز به همراه دارد و احتمال عدم موفقیت آن بیشتر است. بنا بر گزارشی، در سال ۱۹۹۷، ۵۲ بیلیون دلار صرف پروژه های باز مهندسی فرایندها شده است و این در حالی است که تنها ۳۰ تا ۵۰ درصد این پروژه ها که توسط شرکتها انجام شده اند موفقیت آمیز بوده است و ۷۰ درصد آنها با شکست مواجه شده اند (سات کلیف، ۱۹۹۹، ۲۷۳).

لزوم تغییر و بهسازی سازمانهای دولتی در ایران انکارناپذیر است اما باید خاطر نشان ساخت که برای اجرای موفق چنین تحولی پیش زمینه هایی موثر هستند که

توجه به آنها ضروری می نماید. پژوهش حاضر سعی دارد به بررسی عوامل موثر در اجرای موفقیت آمیز پروژه باز مهندسی فرایندهای کاری (همچون ساختار - فرهنگ - مدیریت - تکنولوژی اطلاعات و توجه به فرایندها) در بخش دولتی بپردازد و بدین منظور شهرداری اصفهان مورد بررسی قرار می گیرد تا مشخص شود آیا لحاظ نمودن برخی عوامل به عنوان متغیرهای زیربنایی به جهت حصول نتایج مورد نظر از یک پروژه باز مهندسی تاثیر مثبتی در این راستا خواهند داشت و در صورت تاثیر گذاری نقش این متغیرها به چه صورت خواهد بود.

### اهمیت و ضرورت تحقیق

امروزه پیشرفتهای علمی و فنی، دگرگونیهای محیط درونی و بیرونی سازمانها از قبیل اندازه، رسمیت، تمرکز، عوامل اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، ظهور فنون و شیوه های جدید کسب و کار و محوریت یافتن رضایت مشتری، بازنگری اساسی در شیوه های موجود مدیریتی سازمانهای دولتی و ارائه روش شناسی مناسب وضعیت جدید را اجتناب ناپذیر نموده است. ناگفته پیداست که تمامی مطالب ذکر شده در کنار مطالبی همچون کیفیت تحولی عظیم در تفکرات فعلی را می طلبد و نیازمند ایجاد تغییر و دگرگونی در مسائل مدیریتی، ساختار، فرهنگ، فرایندها و ... می باشد که این مهم تنها از طریق زنگار زدایی از افکار و قالبهای کهنه متداول صورت می پذیرد و در واقع این نیست مگر مفهوم مهندسی مجدد که تمامی رسالتهای مهم از جمله افزایش بهره وری، بهینه سازی تصمیمات و اقدامات، وضعیتها، روشها و ... را به همراه دارد.

حال با تمرکز بر وضعیت سازمانهای دولتی در ایران بی درنگ متوجه لختی و کرختی مفرط در این سازمانها می شویم. بروکراسیهای عریض و طویل، فرایندهای کاری تکه تکه شده و ناهماهنگ، برخی قوانین متناقض و دست و پا گیر، ناهماهنگی میان خواست مدیران و کارکنان و حتی فقدان فرهنگ کاری مناسب در سازمانهای دولتی از جمله عواملی هستند که الزام بازنگری اصولی و بنیادی در شرایط موجود را بیش از پیش نمایان می سازند. گذشته از آن، با اشاره ای اجمالی به چشم انداز بیست و سه ساله نظام جمهوری اسلامی مشهود است که اهداف کلان و دورنمای در نظر گرفته شده برای کشور عزیزمان در پی دستیابی به جایگاهی ممتاز و عالی می باشد و تحقق این هدف متعالی تنها زمانی امکان پذیر می باشد که ابزارها و پیش زمینه های اجرایی شدن آن به خوبی فراهم باشد تا علاوه بر تضمین رعایت زمان مورد نظر برای اجرا، کیفیت مورد نظر نیز حاصل آید و این در حالی است که سازمانهای دولتی به طور مستقیم مسئولیت تحقق این رسالت عظیم را بر عهده دارند. گرچه بر اساس تغییر و تحولاتی که طی چند سال اخیر صورت گرفته، بخشی از این مسئولیت به سازمانهای دیگر واگذار شده است. برای مثال اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی و واگذاری برخی از اموری که در گذشته در تصدی بخش دولتی بوده است ضمن کاستن از زوائد بدنه دولت بخشی از مسئولیتهای دولت را به بخش خصوصی واگذار می نماید ولیکن بدون شک برای رسیدن به موقعیت برتر مورد نظر، قسمت عمده مسئولیت بر دوش بخش دولتی است و حتی می توان گفت در این رهگذر بخش دولتی نقش پیشاهنگ را بر عهده دارد. در این راستا بهره گیری از بازمهندسی فرایندها با تحولات همه جانبه ای که به دنبال دارد این امکان را فراهم می آورد که سازمانها به نحو مطلوبی تجهیز