



دانشکده ادبیات و علوم انسانی

گروه مدیریت

گرایش مدیریت صنعتی

عنوان:

**مدیریت استراتژیک با رویکرد مهندسی مجدد در صنعت**

از:

میشم شاوردی

استاد راهنما:

آقای دکتر اسماعیل ملک اخلاق

استاد مشاور:

آقای دکتر سید محمد نوع پسند اصیل

**اگر این اثر را ارزش و منزلتی باشد تقدیم به :**

**مادر فداکار**

**و**

**پدر مهربانم،**

**که لحظه لحظه زندگیم از پرتو وجود آنان**

**گرم گرفته است ...**

**و**

**به همه ی آموزگاران که مسیر زندگیم را**

**روشنی بخشیده اند ...**

## تقدیر و تشکر

سپاس خداوندگار عالم را توفیق عنایت فرمود تا گامی هرچند کوچک در راه پر فراز و نشیب علم و پژوهش بردارم. بر خود واجب می‌دانم تا به رسم ادب، از استاد راهنمای عزیزم جناب آقای دکتر اسماعیل ملک اخلاق که روشنی بخش راه و دلگرمی‌های ایشان در این مسیر سخت، امیدبخش تلاش دوباره بود کمال امتنان و تشکر را داشته باشم؛ همچنین از استاد مشاور دلسوزم جناب آقای دکتر نوع پسند برای همه راهنمایی‌ها و مساعدت‌هایشان تشکر و سپاسگذاری کنم. و از جناب آقای دکتر رمضانپور نیز که زحمت داوری پایان‌نامه را تقبل نمودند کمال تشکر و قدردانی را دارم.

هم‌چنین از پدر عزیز و مادر مهربان و عزیزتر از جانم که در کلیه مراحل این تحقیق و در لحظه لحظه زندگی پشتیبان و مایه دلگرمی من بودند قدردانی و تشکر می‌کنم.

از کلیه اساتید، کارشناسان و دانشجویانی که در تکمیل پرسشنامه‌ها بنده را یاری فرموده و وقت گرانبهای خود را جهت پیشبرد کار اینجانب صرف کردند، به ویژه آقای حسن قوی سرا که زحمت هماهنگی و توزیع پرسشنامه‌ها را بر عهده داشتند نهایت سپاسگذاری و قدردانی را دارم.

در پایان از دانشجویان و محققان محترم خواهشمندم تا مرا از نظرات گرانقدر خود محروم نساخته و دیدگاه‌ها و پیشنهادهای خود را به پست الکترونیکی اینجانب ارسال فرمایند.

نگارنده<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> [Meisam.shaverdi@gmail.com](mailto:Meisam.shaverdi@gmail.com)

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
د	چکیده فارسی
ذ	چکیده انگلیسی
1	فصل اول: کلیات تحقیق
2	1-1- مقدمه
3	1-2- بیان مسئله
4	1-3- ضرورت انجام تحقیق
4	1-4- اهداف تحقیق
4	1-5- سئوالات تحقیق
5	1-6- فرضیات تحقیق
5	1-7- روش تحقیق
6	1-8- پیشینه‌ی تحقیق
6	1-9- قلمرو تحقیق
6	1-10- محدودیتهای تحقیق
7	1-11- تعریف برخی واژه‌ها و اصطلاحات
8	فصل دوم- مطالعه نظری و ادبیات پژوهش
9	2-1- مقدمه
9	2-1-1- تاریخچه‌ی استراتژی
11	2-2- تعریف و مفهوم استراتژی
11	2-2-1- رویکرد سنتی
12	2-2-2- رویکرد نوین
12	2-3- فرآیند مدیریت استراتژیک
17	2-4- تئوری استراتژی
18	2-4-1- نظریه‌های اولیه‌ی استراتژی
19	2-4-2- تئوری سازمان صنعتی
20	2-4-3- دیدگاه فرآیندی در استراتژی
21	2-4-4- رویکرد مبتنی بر منابع
22	2-4-5- ویژگی‌های منابع استراتژیک
23	2-5- برنامه‌ریزی استراتژیک
25	2-5-1- مدل برایسون
27	2-5-2- مدل کافمن
28	2-5-3- مدل اروپایی
30	2-6- مهندسی مجدد فرآیندهای سازمانی
30	2-6-1- تاریخچه

32.....	2-6-2- شکل گیری مهندسی مجدد.....
34.....	7-2- تعاریف مهندسی مجدد.....
41.....	8-2- ادبیات در حال شکل گیری مهندسی مجدد.....
45.....	9-2- مروری بر مدل‌های مهندسی مجدد از ابتدا تا کنون.....
46.....	1-9-2- مدل تانگ و همکاران.....
47.....	2-9-2- مدل کتینگر و همکاران.....
47.....	3-9-2- مدل GAO.....
48.....	4-9-2- مدل لانونن و کیس.....
49.....	5-9-2- مدل چیپلونکار و همکاران.....
53.....	6-9-2- مدل منسار و ریجرز.....
54.....	7-9-2- مدل تونگ و همکاران.....
55.....	8-9-2- مدل چن و گول.....
56.....	10-2- تحلیل ادبیات و تجارب مهندسی مجدد.....
60.....	11-2- نتیجه گیری.....
61.....	12-2- تعریف ابعاد مهندسی مجدد.....
61.....	1-12-2- تکنولوژی.....
61.....	2-12-2- فرآیندهای سازمانی.....
62.....	3-12-2- فرهنگ سازمانی.....
62.....	4-12-2- ساختار سازمانی.....
63.....	13-2- ارائه‌ی مدل.....
65.....	فصل سوم - روش شناسی پژوهش.....
66.....	1-3- مقدمه.....
66.....	2-3- روش تحقیق.....
66.....	3-3- جامعه آماری تحقیق.....
67.....	4-3- روش نمونه گیری.....
67.....	5-3- نمونه آماری.....
68.....	6-3- روش جمع آوری داده‌ها.....
69.....	1-6-3- فاکتورهای پرسشنامه و تعاریف آنها.....
69.....	2-6-3- روایی و پایایی پرسشنامه.....
69.....	1-2-6-3- روایی.....
70.....	2-2-6-3- پایایی.....
71.....	7-3- روش تجزیه و تحلیل داده‌ها.....
73.....	فصل چهارم - تجزیه و تحلیل داده‌ها.....
74.....	1-4- مقدمه.....
74.....	2-4- آمار توصیفی.....

74.....	1-2-4- سطح تحصیلات
74.....	2-2-4- حوزه‌ی کاری
75.....	3-2-4- محل کار و فعالیت پاسخ دهندگان
75.....	3-4- آمار استنباطی
77.....	1-3-4- آزمون فرضیه‌ی شماره یک
78.....	2-3-4- آزمون فرضیه‌ی شماره دو
78.....	3-3-4- آزمون فرضیه‌ی شماره سه
79.....	4-3-4- آزمون فرضیه‌ی شماره چهار
79.....	5-3-4- آزمون فرضیه‌ی شماره پنج
80.....	6-3-4- آزمون فرضیه‌ی شماره شش
80.....	7-3-4- آزمون فرضیه‌ی شماره هفت
81.....	8-3-4- آزمون فرضیه‌ی شماره هشت
81.....	9-3-4- آزمون فرضیه‌ی شماره نه
82.....	10-3-4- آزمون فرضیه‌ی شماره ده
82.....	11-3-4- آزمون فرضیه‌ی شماره یازده
83.....	12-3-4- آزمون فرضیه‌ی شماره دوازده
83.....	13-3-4- آزمون فرضیه‌ی شماره سیزده
84.....	14-3-4- آزمون فرضیه‌ی شماره چهارده
84.....	15-3-4- آزمون فرضیه‌ی شماره پانزده
85.....	16-3-4- آزمون فرضیه‌ی شماره شانزده
85.....	17-3-4- آزمون فرضیه‌ی شماره هفده
86.....	18-3-4- آزمون فرضیه‌ی شماره هجده
86.....	4-4- تاثیر مولفه‌های مهندسی مجدد بر روی مدیریت استراتژیک
87.....	5-4- اولویت بندی تاثیر زیر مجموعه های هر مولفه مهندسی مجدد بر روی مدیریت استراتژیک
89.....	<b>فصل پنجم - نتیجه گیری و پیشنهادات</b>
90.....	1-5- مقدمه
90.....	2-5- بررسی یافته‌های پژوهش
91.....	1-2-5- بررسی فرضیه‌ی شماره یک
91.....	2-2-5- بررسی فرضیه‌ی شماره دو
91.....	3-2-5- بررسی فرضیه‌ی شماره سه
92.....	4-2-5- بررسی فرضیه‌ی شماره چهار
92.....	5-2-5- بررسی فرضیه‌ی شماره پنج
92.....	6-2-5- بررسی فرضیه‌ی شماره شش
93.....	7-2-5- بررسی فرضیه‌ی شماره هفت
93.....	8-2-5- بررسی فرضیه‌ی شماره هشت

93.....	9-2-5- بررسی فرضیه‌ی شماره نه
94.....	10-2-5- بررسی فرضیه‌ی شماره ده
94.....	11-2-5- بررسی فرضیه‌ی شماره یازده
94.....	12-2-5- بررسی فرضیه‌ی شماره دوازده
95.....	13-2-5- بررسی فرضیه‌ی شماره سیزده
95.....	14-2-5- بررسی فرضیه‌ی شماره چهارده
95.....	15-2-5- بررسی فرضیه‌ی شماره پانزده
96.....	16-2-5- بررسی فرضیه‌ی شماره شانزده
96.....	17-2-5- بررسی فرضیه‌ی شماره هفده
96.....	18-2-5- بررسی فرضیه‌ی شماره هجده
98.....	3-5- بحث و نتیجه گیری
100.....	4-5- پیشنهادات
101.....	1-4-5- پیشنهادات عملی - کاربردی
103.....	2-4-5- پیشنهادات برای تحقیقات آینده
104.....	منابع و ماخذ
108.....	پیوست
109.....	1- پیوست شماره 1 - پرسشنامه تحقیق
115.....	2- پیوست شماره 2 - تصویر گواهی مقاله استخراج شده از فصل دوم پایان نامه، پذیرفته شده در مجله مدیریت
116.....	3- پیوست شماره 3- تصویر صورتجلسه دفاع از پایان نامه



## فهرست جداول

عنوان	صفحه
جدول 4-1. توزیع فراوانی مربوط به سطح تحصیلات پاسخ دهندگان.....	74
جدول 4-2. توزیع فراوانی مربوط به حوزه‌ی کاری پاسخ دهندگان.....	75
جدول 4-3. توزیع فراوانی مربوط محل کار پاسخ دهندگان.....	75
جدول 4-4. تاثیر متغیرهای مستقل بر روی طراحی استراتژی.....	75
جدول 4-5. تاثیر متغیرهای مستقل بر روی اجرای استراتژی.....	76
جدول 4-6. تاثیر متغیرهای مستقل بر روی ارزیابی استراتژی.....	76
جدول 4-7. تاثیر فرهنگ بر روی مراحل سه گانه ی مدیریت استراتژیک.....	76
جدول 4-8. تاثیر ساختار بر روی مراحل سه گانه ی مدیریت استراتژیک.....	77
جدول 4-9. تاثیر تکنولوژی بر روی مراحل سه گانه ی مدیریت استراتژیک.....	77
جدول 4-10. تاثیر فرآیندهای سازمانی بر روی مراحل سه گانه ی مدیریت استراتژیک.....	77
جدول 4-11. تاثیر مولفه های مهندسی مجدد بر روی مدیریت استراتژیک.....	86
جدول 4-12. رتبه بندی زیرمجموعه ها در مرحله ی طراحی استراتژی.....	87
جدول 4-13. رتبه بندی زیرمجموعه ها در مرحله ی اجرای استراتژی.....	87
جدول 4-14. رتبه بندی زیرمجموعه ها در مرحله ی ارزیابی استراتژی.....	88
جدول 5-1. جزییات مربوط به فرضیات پژوهش.....	97

## فهرست شکلها

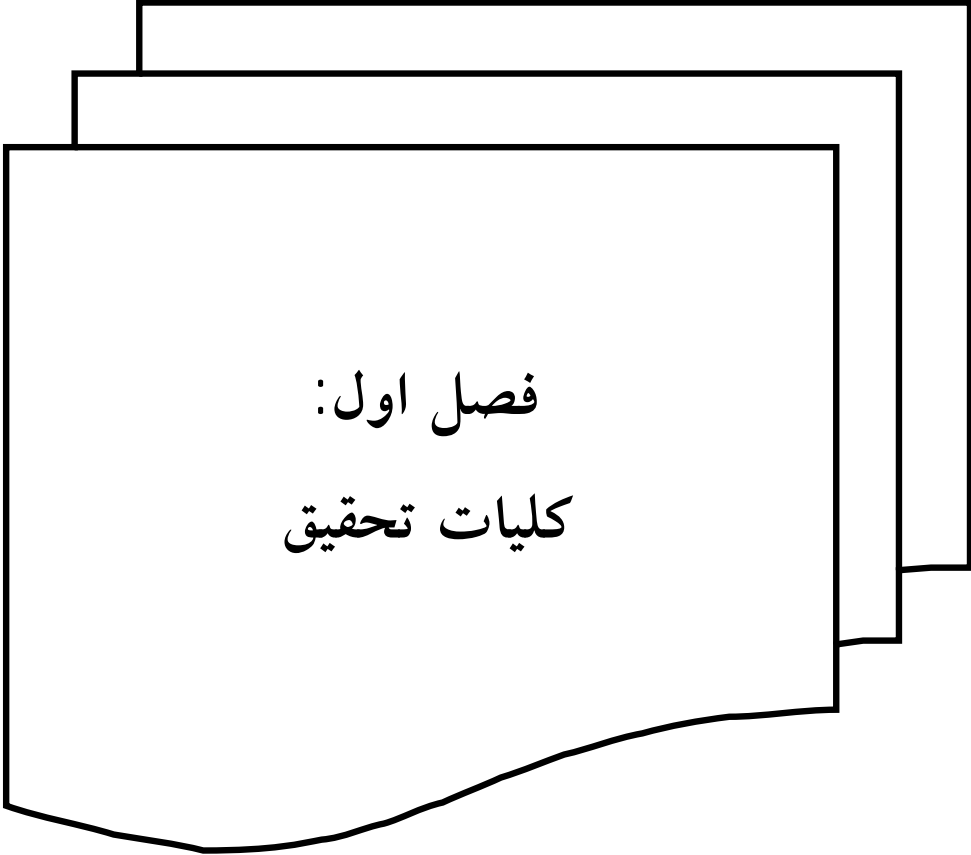
عنوان	صفحه
شکل 1-2. شکل گیری راهبردها برای نزدیک شدن به اهداف سازمان.....	9
شکل 2-2. الگوی مینتبرگ از تعریف استراتژی.....	12
شکل 3-2. فرآیند مدیریت استراتژیک.....	13
شکل 4-2. توسعه‌ی مدیریت استراتژیک.....	15
شکل 5-2. مدل نوسان آهنگ.....	16
شکل 6-2. مدل LCGA.....	17
شکل 7-2. فرآیند برنامه ریزی استراتژیک.....	24
شکل 8-2. مدل برایسون.....	25
شکل 9-2. مدل اروپایی مدیریت استراتژیک.....	29
شکل 10-2. نمودار مهندسی مجدد.....	32
شکل 11-2. عوامل موثر بر موفقیت یا شکست پروژه های مهندسی مجدد.....	37
شکل 12-2. مدل MIT90.....	43
شکل 13-2. سطح تحول در کسب و کار.....	44
شکل 14-2. مقایسه‌ی مدل های سنتی و جایگزین تحولات اساسی کسب و کار.....	45
شکل 15-2. مهندسی مجدد (BPR): عناصر تغییر سازمانی.....	46
شکل 16-2. مدل تغییرات فرآیند کسب و کار.....	47
شکل 17-2. مدل GAO مهندسی مجدد.....	48
شکل 18-2. مهارت های وظیفه ای و حرفه ای تیم مهندسی مجدد.....	48
شکل 19-2. نقش فناوری اطلاعات در مهندسی مجدد.....	49
شکل 20-2. تعامل عوامل موثر بر مهندسی مجدد باهم.....	51
شکل 21-2. مراحل مختلف پروژه‌ی مهندسی مجدد.....	53
شکل 22-2. چارچوب اجرای مهندسی مجدد.....	53
شکل 23-2. فرآیند مهندسی مجدد فرآیندهای سازمانی.....	54
شکل 24-2. چارچوب ارزیابی فرآیندهای سازمانی.....	55
شکل 25-2. مدل مهندسی مجدد جنرال الکترونیک.....	56
شکل 26-2. مدل تکاملی و انقلابی استراتژی.....	59
شکل 27-2. مدل مدیریت استراتژیک دیوید.....	60
شکل 28-2. مدل مفهومی تحقیق.....	64
شکل 5-1- تعامل مولفه های مهندسی مجدد در زمان اجرای مدیریت استراتژیک و تغییر سازمانی.....	102

**عنوان:** مدیریت استراتژیک با رویکرد مهندسی مجدد در صنعت

**دانشجو:** میثم شاوردی

مدیریت استراتژیک شامل مراحل طراحی، اجرا و ارزیابی استراتژی است. جامعه صنعتی ما دو دهه است که با مقوله مدیریت استراتژیک آشنا گردیده است. برای فرآیند مدیریت استراتژیک رویکردهای گوناگونی معرفی گردیده است که در کشور ما نیز از اغلب آنها استفاده شده است. متأسفانه اغلب سازمانهای ایرانی استراتژی محور نبوده و ساختارهای قدیمی و فاقد کارایی داشته و توان رقابت با محیط صنعتی پرتلاطم کنونی را ندارند. امروزه تمایز شرط بقاست و بدون بازاندیشی و تغییرات اساسی در روند اجرای کارها نمیتوان به حیات اقتصادی ادامه داد و صنعت ایران چاره ای جز تغییرات اساسی و بنیادین در فرآیندهای خود ندارد و این امر جز از طریق بازخوانی استراتژیهای صنعتی و مهندسی مجدد فرآیندهای آن امکان پذیر نیست. مهندسی مجدد نیز در زمان تغییر استراتژیها، اهداف و خط مشی های سازمان و تغییر جدی در پارادایم های مدیریتی و نگرش های مدیریت ارشد نسبت به سازمان ضرورت پیدا می کند. در این پژوهش سعی بر آن بوده است تا با رویکرد مهندسی مجدد فرایندهای سازمانی (BPR) که در ایران کمتر به آن پرداخته شده است و با استفاده از تکنیکهای برنامه ریزی استراتژیک به ارائه مدل مناسب مدیریت استراتژیک با رویکرد مهندسی مجدد بپردازیم. مولفه های اصلی مهندسی مجدد در این پژوهش شامل فرهنگ، ساختار، تکنولوژی و فرآیند می باشد که بر روی مراحل سه گانه مدیریت استراتژیک تاثیر می گذارند. این پژوهش شامل 18 فرضیه است و از پرسشنامه ای محقق ساخته جهت سنجش میزان اثر هرکدام از این مولفه ها بر روی مدیریت استراتژیک استفاده شده است. جهت آزمون فرضیات از آزمون T استفاده شده است. نتایج این پژوهش نشان می دهد که به ترتیب فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فرآیندهای سازمانی و تکنولوژی مهمترین مولفه های مهندسی مجدد جهت انجام فرآیند مدیریت استراتژیک می باشد.

**کلید واژه ها:** مدیریت استراتژیک، مهندسی مجدد فرآیندهای سازمانی، برنامه ریزی استراتژیک، فرآیندهای سازمانی.



فصل اول:  
کلیات تحقیق

مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار<sup>1</sup> از جمله مقوله هایی است که در دهه اخیر بطور قابل ملاحظه ای در ادبیات مدیریت استراتژیک مورد توجه قرار گرفته است. صاحب نظران این مقوله را از مهمترین عوامل رسیدن به مزیت های رقابتی از طریق ایجاد و شکل دهی تغییرات و تحولات مهم و حتی پایه ای و انقلابی در نحوه فعالیت ها و عملیات سازمان ها و بنگاه های اقتصادی و تولیدی می دانند. تمرکز اصلی مهندسی مجدد اتخاذ رویکردی همه جانبه و فراگیر است که مولفه های اصلی سازمان ها از قبیل استراتژی، ساختار، فرآیند نیروی انسانی و تکنولوژی را در بر می گیرد (کرمانشاه، علی و مهران سپهری، 1384). پروفیسور مایکل همبر با مقاله «اتوماسیون کارساز نیست، فرآیندهای زائد را حذف کنید»، در مجله H.B.R در سال 1991 نظریه مهندسی مجدد را به جهان مدیریت معرفی کرد و پس از آن با چاپ کتاب مهندسی مجدد سازمان ها توسط مایکل همبر و جیمز چمپی در سال 1993، مهندسی مجدد مانند یک کشتی نجات برای سازمان های امروزی مطرح گردید (ابلسکی، 1997). طراحی مجدد فرآیند ها یا مهندسی مجدد فرآیندها، یعنی شناخت دقیق با نگرش فرآیندگرا به سازمان، ترسیم دقیق رابطه فعالیت ها و شرایط اجرای فرآیندها، برآورد منابع و هزینه تمام شده و زمان انجام فرآیندها، سپس اصلاح و بهینه سازی رابطه فعالیت ها و اجرای فرآیندها از طریق به کارگیری روش ها، فناوری اطلاعات و تجارب جدید (سوری، 1386). نتیجه ی طراحی مجدد فرآیندها عبارت از دستیابی به سرعت بیشتر و هزینه ی کمتر در انجام فعالیت های سازمان و تامین اهداف کلیدی از قبیل موقعیت برتر در رقابت، خدمات بهتر به مشتری یا مشترکین و جلب رضایت آن ها و ارزش افزوده ی بیشتر برای سازمان و مشتری است. امروزه طراحی مجدد فرآیند ها قبل از به کارگیری فناوری اطلاعات از قبیل اینترنت و انواع سیستم های اطلاعاتی جهت بهبود فرآیندها و توسعه ی کارایی مدیریت و سازمان اجرا می گردد (رامشگ، 1381).

امروزه مهندسی مجدد به یکی از داغترین بحث های مدیریتی تبدیل شده است. کارشناسان، مهندسی مجدد را به عنوان کشتی نجات برای سازمان های در حال نابودی و غرق شدن می دانند (Aler & borrajo, 2002). علل روی آوردن سازمانها به مهندسی مجدد می تواند وابسته به عوامل خارجی یا عوامل داخلی سازمان باشد. به صورت واضح میتوان گفت با ایجاد بهبود در فرایندها می توان در کوتاه مدت سازمان را نجات داده و جایگاه نسبتاً قابل قبولی برای سازمان ایجاد کرد ولی اگر سازمان

<sup>1</sup> Business Process Re-engineering

برای بلندمدت خود اهدافی دارد می بایست جایگاه خود را به کلاس جهانی برساند و این امر جز از طریق مهندسی مجدد فرایندها حاصل نخواهد شد (Asan & Soyer, 2009).

حال اگر به رابطه مدیریت استراتژیک و مهندسی مجدد پردازیم می بینیم محققان نظرات متفاوتی را در خصوص توسعه استراتژی در برنامه های مهندسی مجدد عنوان کرده اند. تنگ (Okumus, 2002) در این خصوص عقیده دارد که بسیاری از سازمانها برنامه های مهندسی مجدد خود را به گونه ای سیستماتیک تنظیم می کنند تا ارتباط تنگاتنگی بین مهندسی مجدد و استراتژی ها وجود داشته باشد و به واقع این دو مقوله را بسیار به هم پیوسته می داند. از طرف دیگر اشمیت معتقد است که بین استراتژی ها و فرایندهای سازمان ارتباط دوطرفه ای موجود است. وی اعتقاد دارد که نظریه سنتی «فرایندها، استراتژی ها را دنبال می کند از ریشه دچار اشکال است زیرا استراتژی ها به وسیله فرایندها قابلیت اجرا پیدا می کنند و توسط شایستگی های کلیدی، مزیت رقابتی در سازمان حاصل می شود. بنابراین این استراتژی ها هستند که فرایندها را دنبال می کنند و توسط فرایندهای کلیدی سازمان، قابلیت های استراتژیک سازمان جهت تامین ارزش برای مشتری ظهور می کند (Aler & borrajo, 2002). ادواردز، پیارد و ویسی بر این عقیده اند که شکاف بین فرموله کردن استراتژی و اجرای آن توسط مهندسی مجدد پر می شود و مهندسی مجدد پلی بین فرموله کردن و اجرای استراتژی است. به این صورت که معماری سازمان را به گونه ای تعریف می کند که سازمان به صورت شفاف تری روی نیازهای مشتریان و شایستگی های کلیدی تمرکز کند. این محققان ترکیب و همسویی فرایندهای سازمان را عاملی جهت حمایت از استراتژی های کسب و کار می دانند (نوری، 1385).

## 2-1- بیان مسئله

سیر تغییرات کنونی در فضای کسب و کار به گونه ای است که اکثر سازمانها ضرورت تحول را احساس کرده و مرتباً خود را با تغییرات همسو می کنند. رسانه های خبری، ما را با این حقیقت آشنا می سازند که سازمانها اغلب سمت و سوی خلاقیت را در پیش گرفته اند و تغییرات سازمانی نیز با چنان سرعتی می بایست صورت پذیرند تا سازمانها با نیازهای کسب و کار تطابق داشته باشند. همگرایی فناوری اطلاع رسانی و فرایند جهانی شدن آن سبب می شود تا نیازها و ضروریات نسبت به سرعت تغییر و پیشرفتهای سازمانی بیش از پیش احساس شود. حال اگر با این تعاریف به جایگاه مهندسی مجدد در سازمانهای ایرانی پردازیم می بینیم که شرایط فعلی سازمانهای ایرانی تداعی کننده مشخصات بنگاههایی است که باید در رسالت وجودی، ماموریت ها و نحوه اجرای فعالیتهایشان یک بازنگری اساسی کرده و با عینکی تازه به کسب و کار و فرآیندهایشان بنگرند زیرا برای بحرانی که گریبان گیر کسب و کارها و بنگاههای اقتصادی و درکل صنعت ما شده است چاره ای جز بازخوانی

ماموریتها و اهداف سازمانها و بازسازی اساسی فرایندهای آن نیست . سازمانهای ایرانی استراتژی محور نبوده و ساختارهای قدیمی و فاقد کارایی داشته و توان رقابت با محیط صنعتی پرتلاطم کنونی را ندارند(سوری،1386). امروزه تمایز شرط بقاست و بدون بازاریابی و تغییرات اساسی در روند اجرای کارها نمیتوان به حیات اقتصادی ادامه داد و صنعت ایران چاره ای جز تغییرات اساسی و بنیادین در فرآیندهای خود ندارد و این امر جز از طریق بازخوانی استراتژیهای صنعتی و مهندسی مجدد فرآیندهای آن امکان پذیر نیست(بابا اکبری،1385). مهندسی مجدد نیز در زمان تغییر استراتژیها، اهداف و خط مشی های سازمان و تغییر جدی در پارادایم های مدیریتی و نگرش های مدیریت ارشد نسبت به سازمان ضرورت پیدا می کند. این مهم ما را بر آن داشت تا با تحلیلی موشکافانه به بررسی این وضعیت و ارائه راهکارهای مناسب پردازیم، بدین صورت که ابتدا وضع موجود را بررسی کرده سپس با استفاده از تکنیکهای طراحی استراتژی و مدل های مهندسی مجدد که وجود دارد به ارائه مدل مناسب مدیریت استراتژیک با رویکرد مهندسی مجدد پردازیم.

### 3-1- ضرورت انجام تحقیق:

با توجه به نبود رویکردی بلند مدت و استراتژیک در صنعت کشورمان و نبود مزیت رقابتی در میان صنایع و با عنایت به این نکته که روند انجام فرآیندها در این صنایع قدیمی و ناکارا بوده و بازنگری اساسی در این فرآیندها به شدت احساس می شود(سوری،1386) در نتیجه نیاز به رویکردی جامع بوده که هم بتواند استراتژی این صنایع را به صورت علمی برنامه ریزی و تبیین نماید و هم ساختارهای قدیمی و فاقد کارایی لازم را بازسازی و ترمیم نماید. با توجه با نکات گفته شده تبیین مدل مدیریت استراتژیک با رویکرد مهندسی مجدد جهت نیل به این اهداف ضروری به نظر می رسد.

### 4-1- اهداف تحقیق

- تبیین ارتباط مدل برنامه ریزی استراتژیک با مهندسی مجدد
- تدوین الگویی مناسب برای برنامه ریزی استراتژیک با رویکرد مهندسی مجدد در صنعت
- اولویت بندی مولفه های مهندسی مجدد در زمان انجام فرآیند مدیریت استراتژیک

### 5-1- سوالات تحقیق

- آیا مدیریت استراتژیک را می توان با رویکرد مهندسی مجدد تعریف نمود؟

- چه روابطی بین اجزای مدیریت استراتژیک و اجزای مهندسی مجدد وجود دارد؟
- میزان کارکرد این مدل (مدیریت استراتژیک با رویکرد مهندسی مجدد) در صنعت تا چه اندازه است؟

#### 6-1- فرضیات تحقیق

این پژوهش از 18 فرضیه تشکیل شده است که عبارتند از:

- H<sub>1</sub>: فرهنگ سازمانی بیشتر از ساختار سازمانی بر روی طراحی استراتژی تاثیرگذار است.
- H<sub>2</sub>: فرهنگ سازمانی بیشتر از تکنولوژی بر روی طراحی استراتژی تاثیرگذار است.
- H<sub>3</sub>: فرهنگ سازمانی بیشتر از فرآیندهای سازمانی بر روی طراحی استراتژی تاثیرگذار است.
- H<sub>4</sub>: ساختار سازمانی بیشتر از تکنولوژی بر روی طراحی استراتژی تاثیرگذار است.
- H<sub>5</sub>: ساختار سازمانی بیشتر از فرآیند سازمانی بر روی طراحی استراتژی تاثیرگذار است.
- H<sub>6</sub>: تکنولوژی بیشتر از فرآیند سازمانی بر روی طراحی استراتژی تاثیرگذار است.
- H<sub>7</sub>: فرهنگ سازمانی بیشتر از ساختار سازمانی بر روی اجرای استراتژی تاثیرگذار است.
- H<sub>8</sub>: فرهنگ سازمانی بیشتر از تکنولوژی بر روی اجرای استراتژی تاثیرگذار است.
- H<sub>9</sub>: فرهنگ سازمانی بیشتر از فرآیندهای سازمانی بر روی اجرای استراتژی تاثیرگذار است.
- H<sub>10</sub>: ساختار سازمانی بیشتر از تکنولوژی بر روی اجرای استراتژی تاثیرگذار است.
- H<sub>11</sub>: ساختار سازمانی بیشتر از فرآیند سازمانی بر روی اجرای استراتژی تاثیرگذار است.
- H<sub>12</sub>: تکنولوژی بیشتر از فرآیند سازمانی بر روی اجرای استراتژی تاثیرگذار است.
- H<sub>13</sub>: فرهنگ سازمانی بیشتر از ساختار سازمانی بر روی ارزیابی استراتژی تاثیرگذار است.
- H<sub>14</sub>: فرهنگ سازمانی بیشتر از تکنولوژی بر روی ارزیابی استراتژی تاثیرگذار است.
- H<sub>15</sub>: فرهنگ سازمانی بیشتر از فرآیندهای سازمانی بر روی ارزیابی استراتژی تاثیرگذار است.
- H<sub>16</sub>: ساختار سازمانی بیشتر از تکنولوژی بر روی ارزیابی استراتژی تاثیرگذار است.
- H<sub>17</sub>: ساختار سازمانی بیشتر از فرآیند سازمانی بر روی ارزیابی استراتژی تاثیرگذار است.
- H<sub>18</sub>: تکنولوژی بیشتر از فرآیند سازمانی بر روی ارزیابی استراتژی تاثیرگذار است.

#### 7-1- روش تحقیق



روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش روش توصیفی و میدانی است. در بخش توصیفی، مطالعات کتابخانه ای در خصوص مدیریت استراتژیک و مهندسی مجدد و دستیابی به مدل مناسب جهت ترکیب این دو صورت خواهد گرفت. پس از جمع آوری داده های لازم با استفاده از پرسشنامه هایی که در اختیار مدیران و کارشناسان صنعت قرار گرفت، اقدام به آزمون مدل نموده و پیرامون درجه کارایی مدل با روش های آماری تجزیه و تحلیل و تفسیر لازم به عمل آمد.

#### 8-1- پیشینه تحقیق

در مورد کارهای تحقیقاتی انجام شده در مورد موضوع "مدیریت استراتژیک با رویکرد مهندسی مجدد در صنعت" تنها یک مورد پایان نامه کارشناسی ارشد در دانشگاه علم و صنعت با عنوان "برنامه ریزی استراتژیک با رویکرد مهندسی مجدد" در یک موسسه غیر انتفاعی انجام شده بود که تنها به بحث تدوین استراتژی به عنوان یکی از مراحل سه گانه مدیریت استراتژیک (تدوین - اجرا - ارزیابی) پرداخته است. به نظر میرسد از این حیث که بر روی هر سه مرحله مدیریت استراتژیک کار می کنیم، موضوع ما، کار جدیدی در این حوزه میباشد و در کشورمان کمتر بر روی این موضوع به صورت آکادمیک و علمی کار شده است.

#### 9-1- قلمرو تحقیق

قلمرو تحقیق در 3 قسمت توضیح داده می شود:

قلمرو موضوعی تحقیق طراحی مدل مدیریت استراتژیک با رویکرد مهندسی مجدد در صنعت می باشد که به وسیله آن بتوان فرآیند مدیریت استراتژیک را بهتر تبیین نموده و بتوان از آن برای پیاده سازی در بخش صنعت استفاده کرد. قلمرو مکانی این تحقیق شهر تهران می باشد. قلمرو زمانی این تحقیق نیز از زمستان 1387 تا بهار 1389 می باشد.

#### 10-1- محدودیت های تحقیق

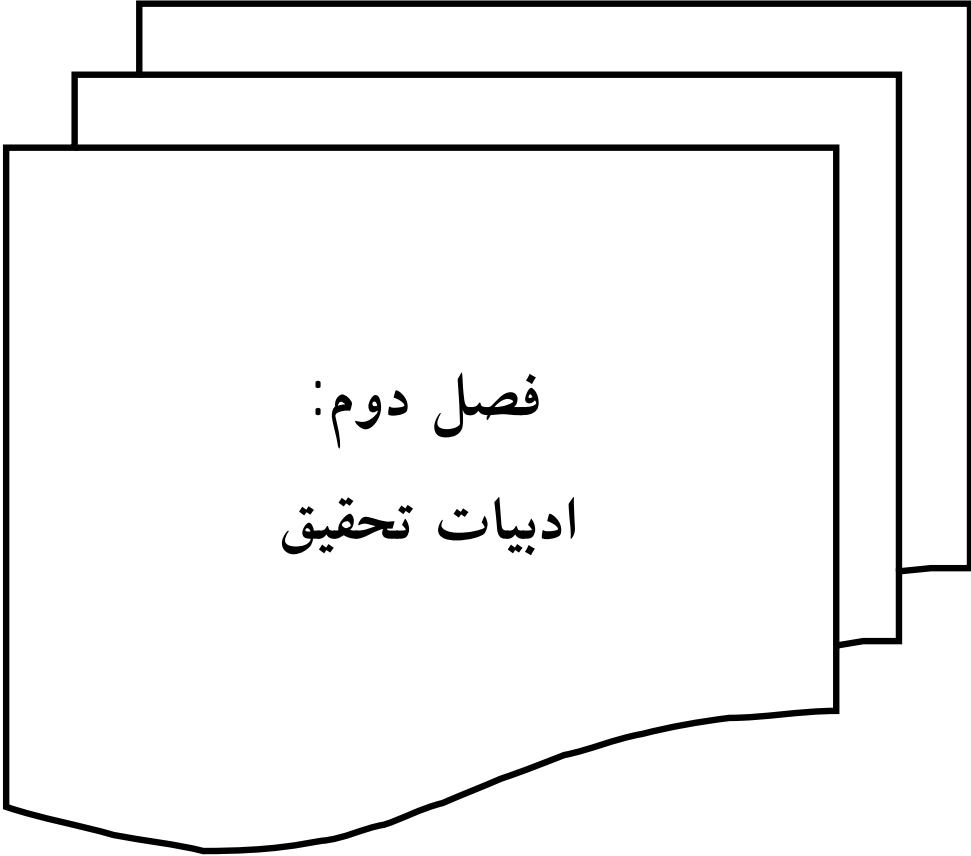
انجام تحقیق در کشور ما همواره با مشکلاتی روبرو بوده است، از جمله اینها، مشکلاتی بود که در جمع آوری اطلاعات مربوط به شاخص ها و همچنین تکمیل پرسشنامه در این تحقیق وجود داشت. این تحقیق همانند همه پژوهش های علمی دارای محدودیتهای خاص خود می باشد که عبارتند از:

- یکی از بزرگترین محدودیت های این تحقیق عدم همکاری برخی پاسخ دهندگان برای جواب دادن به پرسشنامه ها و زمان بر شدن این مرحله از پایان نامه بود. همچنین استخراج اطلاعات کتابخانه ای به علت نامناسب بودن سیستم اطلاع رسانی شفاف و رایانه ای محدودیت دیگر ای پژوهش بود.

- عدم وجود تحقیقات انجام گرفته در داخل کشور و منابع داخلی
- محدودیت زمانی تحقیق

#### 11-1- تعریف برخی واژه ها و اصطلاحات

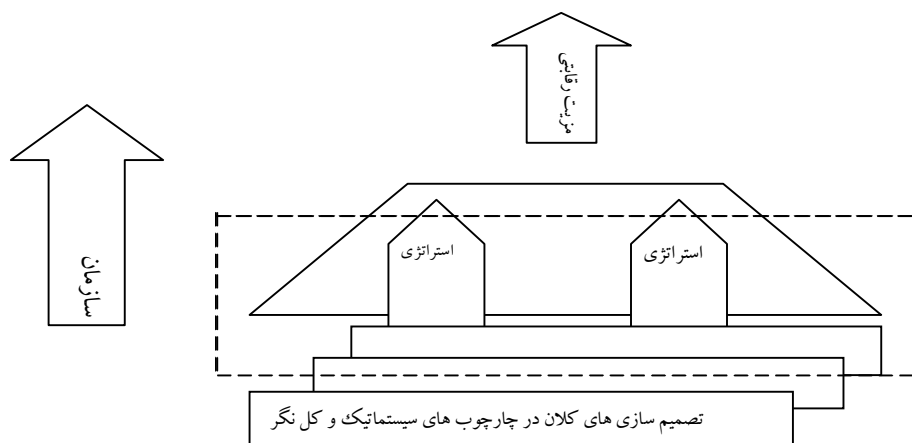
- 1- مدل : مدل عبارتی در قالب ریاضی یا شبه ریاضی است که در معرفی، شکل مورد بحث را به صورت شبه واقعیت تشریح می کند. مدل الگویی برگرفته از واقعیت است و روابط بین متغیرها را نشان می دهد که می توان برای پیش بینی در تصمیم گیری از آن استفاده کرد (الوانی، 1385).
- 2- مدیریت استراتژیک : مدیریت استراتژیک عبارت است از بررسی محیطی (هم محیط خارجی و هم محیط داخلی) تدوین استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی استراتژی. بنابراین مدیریت استراتژیک بر نظارت و ارزیابی بر فرصت ها و تهدیدهای خارجی در سایه توجه به نقاط قوت و ضعف یک شرکت تأکید دارد (رامشک، 1385).
- 3- مهندسی مجدد : مهندسی مجدد سازمانها یک رویکرد کل نگر است که طی الگوریتمی مشخص، استراتژی رقابتی سازمان را با فرایندهای درونی و کارکنان آن مرتبط می کند. این ارتباط از طریق به کارگیری جدیدترین و به روزترین فناوری اطلاعات و ارتباطات برقرار می شود. همچنین مهندسی مجدد بر طراحی مجدد فرایندهای کاری جهت دستیابی به بهره وری و مزیت رقابتی تمرکز می کند (سوری، 1386).
- 4- فرآیند: فرایند عبارت است از یک سری وظایف تعریف پذیر تکراری و قابل اندازه گیری که به نتایج رضایت بخشی برای مشتریان درونی و یا بیرونی منجر می شود (Aler,R & borrajo,D.2002).



فصل دوم:  
ادبیات تحقیق

1-2- مقدمه :

در اهمیت بحث استراتژی همین بس که بدانیم یک سازمان با هدف یا هدفهایی فعالیت هایش را آغاز می کند و برای رسیدن به اهداف در سطح کلان از راهبردهایی برای شفاف سازی مسیر تا هدف بهره می برد. همچنین شرط بقای سازمان در محیط رقابتی کسب و کار منوط به متمایز شدن نسبت به سایر رقبا می باشد و بدون آن حیات و بقا در این محیط ناممکن است بنابراین در سازمان ها در کنار اهداف سازمانی، خود یک هدف عمده را نیز دنبال می کنند که برای بقا در محیط رقابت ضروری است و همان طور که در نمودار 1-2 مشاهده می شود در آن هدف کسب مزیت نسبت به رقبا است (رامشک، 1381).



نمودار 1-2: شکل گیری راهبردها برای نزدیک شدن به اهداف سازمان

1-1-2- تاریخچه استراتژی:

واژه «استراتژی» از لغت یونانی استراتژیا گرفته شده است که در حدود 400 سال قبل از میلاد به کار می رفته و به هنر و علم هدایت نیروهای نظامی اطلاق می شود. لغت مزبور نیز ظاهراً از کلمه «استراتگو»، مرکب از «استراتوز» به معنای ارتش و «اگو» به معنی رهبر، گرفته شده است که به معنی فرمانده لشکری است.

گویا در شهر آتن ده قبیله و خانواده وجود داشته که هر کدام از این قبیله ها دارای رئیس بوده اند. از اجتماع این روسا مجلس سنا یعنی شورای عالی حاکم بوجود می آمده است. هر قبیله یک واحد نظامی تقدیم دولت می کرده است که از اجتماع این واحدها هنگ بوجود می آمده است. هنگ را تاکسیس می نامیده اند. فرمانده هر تاکسیس یعنی فرمانده هر هنگ استراتگو نام داشته است. بعضی گفته اند استراتگوس به فرمانده عالی این هنگ ها گفته می شده است. با توجه به این که به تدریج دفاع ملی اهمیت پیدا کرد، قدرت این افراد روز به روز بیشتر شده و عهده دار امور کشور نیز شدند.