

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

٩ ١٩٢٩



دانشکده آموزشهای الکترونیکی

پایان نامه کارشناسی ارشد در رشته مهندسی فناوری اطلاعات (تجارت الکترونیک)

نقش فناوری اطلاعات در تأمین منابع انسانی الکترونیکی و مهندسی مجدد فرآیندهای تجاری

(مطالعه موردی: "پلیس+۱۰" در استان فارس)

توسط:

بنفشه جوکار

استاد راهنما:

دکتر رضا اکبریان

فروردین ماه ۱۳۸۷

۹۸۹۴۴

۱۳۸۷ / ۱۵ / ۲۲

کتابخانه و مراکز آموزشی
دانشکده آموزشهای الکترونیکی
دانشگاه گیلان

به نام خدا

نقش فناوری اطلاعات در تأمین منابع انسانی الکترونیکی و مهندسی مجدد فرآیندهای
تجاری (مطالعه موردی: "پلیس+۱۰" در استان فارس)

به وسیله ی

بنفشه جوکار

پایان نامه

ارائه شده به تحصیلات تکمیلی دانشگاه به عنوان بخشی از فعالیت های تحصیلی لازم برای اخذ درجه
کارشناسی ارشد

در رشته ی:

مهندسی فناوری اطلاعات (تجارت الکترونیک)

از دانشگاه شیراز

شیراز

جمهوری اسلامی ایران

ارزیابی شده توسط کمیته پایان نامه با درجه عالی

..... دکتر رضا اکبریان استاد یار بخش اقتصاد (رئیس کمیته)

..... دکتر علی نقی مصلح شیرازی دانشیار بخش مدیریت و حسابداری (مشاور)

..... دکتر محمد حسن نکویی مهر استاد یار (مشاور)

فروردین ۱۳۸۷

تقدیم به:

روح پر عظمت پدر ادیب و ارزشمند
" حاج سید ابوالقاسم جوگوار " که در حین
نگارش این رساله، وجود عزیزش را از دست
دادم. او که همواره بزرگترین یاور و مشوقم
در کسب علم و دانش بود. امیدوارم در کنار
جد بزرگوارش در آرامش ابدی باشد و برای
شادی روح بلندش صلوات می فرستم.

سپاسگزاری

سپاس بیکران به درگاه ذات احدیت که مرا فرصت و همت بخشید و لیاقت داد تا بخشی از رسالتی که بر دوشم نهاده بود، ادا نمایم.

قدردانی می نمایم از زحمات مادر مهربانم که وجود نازنینش همواره مایه تسلی خاطر من بوده است، بر دستان پر مهرش بوسه میزنم و بر دامن مقدسش گل می افشانم.

تشکر وافر از همسر ارجمندم "جناب آقای مهندس اسداله صباحی" و فرزندان عزیزم دارم که با دلگرمی و ایثار و گذشت خویش، مرا همراهی نمودند.

برای خواهران گرامیم "خانمها یاسمن، گل ناز و نسترن جوکار" که همیشه یار و یاورم بوده اند، آرزوی خوشبختی و سعادت دارم.

از زحمات بیحد استاد گرانمایه جناب آقای دکتر رضا اکبریان، که راهنمایی این رساله را بر عهده داشتند، تقدیر نموده و از محضر اساتید ارزنده، جناب آقایان دکتر مصلح شیرازی، دکتر نکویی مهر و دکتر نداف که زحمت مشاوره و نمایندگی تحصیلات تکمیلی را بر عهده داشتند، سپاسگزارم.

از تمامی کارمندان و مدیران، بویژه سرکار خانم الوند، جناب آقایان دکتر شعبانی نیا و دکتر دانش منش و همچنین کلیه اساتید دانشکده الکترونیکی دانشگاه شیراز صمیمانه تشکر و قدردانی می نمایم.

چکیده

نقش فناوری اطلاعات در تأمین منابع انسانی الکترونیکی و مهندسی مجدد
فرآیندهای تجاری (مطالعه موردی: "پلیس+۱۰" در استان فارس)

به وسیله ی :

بنفشه جوکار

منابع انسانی الکترونیک مفهوم وسیع تر تکنولوژی های تأمین منابع انسانی مبتنی بر وب است. سازمان ها باید قبل از آغاز برنامه های تأمین منابع نیروی انسانی مورد نیاز، فرآیندهای کسب و کار خود را مرور کرده و بهینه سازند. این فرآیندها شامل کارمندیابی الکترونیکی، استخدام الکترونیکی، گزینش الکترونیکی، حقوق و پاداش الکترونیکی، آموزش الکترونیکی و در مجموع مدیریت اجرائی الکترونیکی می گردد. بهینه سازی این فرآیندها به اجرای مهندسی مجدد در سازمان ها منجر می شود. رساله ی حاضر، ضمن بررسی فرآیندهای فوق در یک سازمان ایده آل، به مدل مفهومی رابطه بین سه عامل مهم یعنی: فناوری اطلاعات، مهندسی مجدد فرآیندها و تأمین منابع انسانی الکترونیک دست می یابد. در مطالعه ی موردی این رساله که در دفاتر پلیس+۱۰ در استان فارس صورت گرفته، به کمک ابزار پرسشنامه و نرم افزارهای آماری SPSS و صفحه گسترده، نتایج ارزشمندی همچون اجرای موفق طرح دولت الکترونیک در آن مراکز، پیاده سازی فناوری اطلاعات و رضایت مدیران از کارکنان آموزش دیده و ماهر، ملاحظه می گردد.

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
	فصل اول: کلیات
۱	۱- کلیات
۱	۱-۱- مقدمه
۱۱	۱-۲- سؤال های تحقیق
۱۲	۱-۳- فرضیه های تحقیق
۱۲	۱-۴- ضرورت تحقیق
۱۵	۱-۵- هدف تحقیق
۱۸	۱-۶- مراحل و روش تحقیق
۱۹	۱-۷- خلاصه و نتیجه گیری فصل اول
	فصل دوم: مروری بر مطالعات گذشته
۲۲	۲- مروری بر مطالعات گذشته
۲۲	۲-۱- مقدمه
۲۳	۲-۲- مطالعات خارج از کشور
۲۶	۲-۳- مطالعات داخل کشور

۳۰

۲-۴- خلاصه و نتیجه گیری فصل دوم

فصل سوم: مباحث نظری

۳۲

۳- مباحث نظری

۳۲

۳-۱- مهندسی مجدد، نیاز مبرم در سازمان ها

۳۳

۳-۱-۱- اجرای مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار

۳۵

۳-۱-۲- متدولوژی های جدید در مهندسی مجدد

۳۸

۳-۱-۳- عوامل اجرایی مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار

۳۹

۳-۲- فناوری اطلاعات و مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار

۴۳

۳-۲-۱- مرحله اول: قبل از طراحی فرآیند

۴۳

۳-۲-۲- مرحله دوم: حین طراحی فرآیند

۴۴

۳-۲-۳- مرحله سوم: بعد از طراحی فرآیند

۴۷

۳-۳- فرضیه های مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار

۴۹

۳-۴- چگونگی ایجاد تغییر بوسیله مهندسی مجدد در سازمان ها

۵۰

۳-۵- ارائه یک چارچوب مفهومی

۵۵

۳-۵-۱- مدل مفهومی مهندسی مجدد و ارتباط آن با فناوری اطلاعات

۶۰

۳-۶- مشخصات کلیدی و شناخت فرآیندها

۶۲

۳-۶-۱- نتایج نامطلوب فرآیندها

۶۴

۳-۷- پروژه مهندسی مجدد فرآیندها برای ارتباطات درون سازمانی

صفحه	عنوان
۶۴	۱-۷-۳- روش های طراحی مجدد فرآیندها از طریق فناوری اطلاعات
۷۳	۸-۳- پروژه مهندسی مجدد فرآیندها برای ارتباطات بین چند سازمان
۷۴	۹-۳- زمینه های مهندسی مجدد برای تجارت الکترونیک
۷۶	۱۰-۳- طراحی منابع سازمانی
۸۰	۱-۱۰-۳- مهندسی مجدد فرآیندها یا طراحی منابع سازمانی؟
۸۲	۱۱-۳- تفاوت طراحی مجدد و مهندسی مجدد
۸۳	۱۲-۳- نقش فناوری اطلاعات در مهندسی مجدد
۸۷	۱۳-۳- روش های مهندسی مجدد طبق نظر آیری
۸۷	۱-۱۳-۳- مهندسی مجدد آزاد
۸۸	۲-۱۳-۳- مهندسی مجدد مبتنی بر فناوری
۹۱	۱۴-۳- منابع انسانی الکترونیک
۹۱	۱-۱۴-۳- تعریف و چارچوب
۹۲	۲-۱۴-۳- مدیریت منابع انسانی مبتنی بر وب
۹۷	۳-۱۴-۳- عوامل مؤثر بر منابع انسانی الکترونیک
۱۰۳	۱۵-۳- مظاهر سیستم های منابع انسانی الکترونیک
۱۰۳	۱-۱۵-۳- کارمندیابی الکترونیکی
۱۰۵	۲-۱۵-۳- گزینش الکترونیکی
۱۰۵	۳-۱۵-۳- سیستم های مدیریت اجرائی الکترونیکی

صفحه	عنوان
۱۰۷	۳-۱۵-۴- سیستم های حقوق و پاداش الکترونیکی
۱۰۸	۳-۱۶- مدل مفهومی مهندسی مجدد و نیروی انسانی الکترونیک
۱۱۰	۳-۱۷- دگرگون سازی نظام سازمانی و اداری کشور
۱۱۱	۳-۱۸- خلاصه و نتیجه گیری فصل سوم
فصل چهارم: روش تحقیق و تجزیه و تحلیل	
۱۱۴	۴- روش تحقیق و تجزیه و تحلیل نتایج
۱۱۴	۴-۱- روش تحقیق
۱۱۴	۴-۱-۱- مطالعات اولیه
۱۱۵	۴-۱-۲- مطالعه موردی
۱۲۰	۴-۱-۳- مدیر کیست؟
۱۲۱	۴-۱-۴- توزیع پرسشنامه ها
۱۲۲	۴-۲- نتایج تجزیه و تحلیل داده ها
۱۲۲	۴-۲-۱- بررسی نمودارها
۱۳۰	۴-۳- بررسی آمارهای استنباطی
۱۳۰	۴-۳-۱- تعاریف و فرمول های بکار گرفته شده
۱۳۳	۴-۳-۲- بررسی سئوال های تحقیق
۱۳۶	۴-۳-۳- بررسی فرضیه های تحقیق
۱۴۴	۴-۴- خلاصه و نتیجه گیری فصل چهارم

فصل پنجم: بحث و نتیجه گیری

۱۴۶	۵- نتیجه گیری و پیشنهادها
۱۴۶	۵-۱- نتیجه گیری
۱۴۷	۵-۲- موانع و چالش ها
۱۵۳	۵-۳- پیشنهادها
۱۵۵	۵-۴- ارائه ی راهکارهای آتی
۱۵۷	فهرست منابع
۱۶۶	ضمیمه ۱: پرسشنامه
۱۷۲	ضمیمه ۲: نتایج آماری
۱۷۴	ضمیمه ۳: مدل مرجع فرآیندی
۱۷۵	چکیده انگلیسی

فهرست جدول ها

صفحه	عنوان
۶	جدول ۱-۱- عوامل کلیدی موفقیت پروژه های مهندسی مجدد
۸	جدول ۱-۲- عوامل بحرانی مهندسی مجدد
۴۵	جدول ۱-۳- نقش فناوری اطلاعات در شروع و تداوم مهندسی مجدد
۸۲	جدول ۲-۳- تفاوت میان طراحی مجدد و مهندسی مجدد
۹۰	جدول ۳-۳- مقایسه های روش مهندسی مجدد آزاد و مبتنی بر فناوری
۱۳۶	جدول ۱-۴- نتایج آنالیز سوالات تحقیق
۱۳۸	جدول ۲-۴- خلاصه تحلیل واریانس
۱۳۹	جدول ۳-۴- آزمون چند متغیری در اندازه گیری های مکرر
۱۴۰	جدول ۴-۴- آزمون جفت نمونه ها
۱۴۱	جدول ۴-۵- آزمون T وابسته برای تعقیب تفاوت مزیت استفاده از فناوری اطلاعات
۱۴۲	جدول ۴-۶- آزمون ضریب همبستگی در بین سه گروه ذکر شده
۱۴۳	جدول ۴-۷- ضریب همبستگی پیرسون برای روایی کل آزمون

فهرست شکل ها

صفحه	عنوان
۴۰	شکل ۳-۱- تغییرات سازمانی به کمک فناوری اطلاعات
۴۱	شکل ۳-۲- توانمندی سازی فناوری اطلاعات جهت استقرار مهندسی مجدد فرآیندها
۴۲	شکل ۳-۳- چرخه تعامل فناوری اطلاعات و مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار
۴۹	شکل ۳-۴- چگونگی ایجاد تغییر توسط مهندسی مجدد
۵۱	شکل ۳-۵- نمودار فرآیند ساده
۵۲	شکل ۳-۶- اولین سطح چارچوب مفهومی
۵۳	شکل ۳-۷- چارچوب مفهومی برای توسعه مهندسی مجدد در شبیه سازی
۵۹	شکل ۳-۸- مدل مفهومی مهندسی مجدد فرآیندهای تجاری
۶۲	شکل ۳-۹- مدیریت تغییر فرآیند
۸۵	شکل ۳-۱۰- مدل تشریح مساعی بین تجارت و فناوری اطلاعات - (روش قدیمی)
۸۶	شکل ۳-۱۱- همترازی تجارت و فناوری اطلاعات - روش جدید
۹۵	شکل ۳-۱۲- چارچوب منابع انسانی الکترونیک
۹۹	شکل ۳-۱۳- عوامل تأثیرگذار در کاربرد سیستم های منابع انسانی الکترونیک
۱۰۸	شکل ۳-۱۴- مدل مفهومی مهندسی مجدد و نیروی انسانی الکترونیک

فهرست نمودارها

صفحه	عنوان
۱۲۳	نمودار ۴-۱- نمودار دایره ای میزان تحصیلات کارمندان در مراکز پلیس ۱۰+
۱۲۳	نمودار ۴-۲- نمودار ستونی میزان تحصیلات کارمندان در مراکز پلیس ۱۰+
۱۲۴	نمودار ۴-۳- نمودار دایره ای میزان تحصیلات مدیران در مراکز پلیس ۱۰+
۱۲۵	نمودار ۴-۴- نمودار ستونی میزان تحصیلات مدیران در مراکز پلیس ۱۰+
۱۲۶	نمودار ۴-۵- نمودار ستونی میزان تحصیلات مدیران
۱۲۶	نمودار ۴-۶- نمودار دایره ای نوع آموزش کارمندان
۱۲۷	نمودار ۴-۷- نمودار ستونی نوع آموزش کارمندان
۱۲۸	نمودار ۴-۸- نمودار دایره ای وضعیت استخدامی کارمندان
۱۲۹	نمودار ۴-۹- نمودار ستونی پیاده سازی فناوری اطلاعات در مراکز پلیس ۱۰+
۱۲۹	نمودار ۴-۱۰- نمودار ستونی رضایت مدیران از کارمندان در مراکز پلیس ۱۰+

فصل اول

کلیات

۱- کلیات

۱-۱- مقدمه

"در طول ۲۰ سال گذشته، سازمان‌ها ابتدا سرمایه و سپس تکنولوژی را بعنوان اصلی‌ترین وجه تمایز خود در نظر گرفته‌اند. این حقیقت که افراد چگونه مدیریت می‌شوند، می‌تواند تعیین‌کننده برتری رقابتی یک شرکت در آینده باشد. اما سازمان‌ها باید خیلی زود متوجه این حقیقت شوند که برای حصول به توانائی‌ها و استعدادهای بالقوه افراد باید ابتدا بوروکراسی زاید و رویه‌های اداری نامناسبی را که سالهاست آنها را محاصره کرده، از پیش روی خود بردارند."^۱

"مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار"^۲ روندی است که در آن وظیفه‌های فعلی سازمان جای خود را با فرآیندهای اصلی کسب و کار عوض کرده و بنابراین، سازمان از حالت

۱. ویکز و بیگری، مترجم نوری زاده، (۱۳۸۴)، ص ۱۱-۱۲

۲. Business Process Re-engineering (BPR)

وظیفه‌گرایی به سوی فرآیند محوری حرکت می‌کند. همین امر موجب سرعت بخشیدن به روند کسب و کار و کاهش هزینه‌ها و در نتیجه رقابتی‌تر شدن سازمان می‌گردد.^۱

به منظور احراز اهداف در مهندسی مجدد، نیاز به کارمندانی با مهارتهای پیشرفته فناوری اطلاعات، دانش و ورزیدگی فنی وجود دارد. علاوه بر این، جهت بهره‌برداری از پروژه‌های ویژه، لازم است که قراردادهای و معاهدات گرانقیمتی به منظور دریافت آخرین خدمات پشتیبانی فناوری اطلاعات منعقد گردد.^۲

"این تغییرات اجتماعی به همراه نیازهای روزافزون به تخصص و مهارت در سطح جهانی بستری را فراهم خواهد آورد که افراد مستعد و صاحب تخصص در هر سن و سال بتوانند براحتی موقعیت‌های خوبی را بدست آورند. در حقیقت این مدیران هستند که باید بدنبال آنها باشند. البته تغییر حوزه ارتباطی یا پارادایم ارتباط میان رئیس و مرئوس لزوماً باعث تغییر سیستم‌های مدیریت کارکنان و زیرساخت‌هایی که در طول دهها سال در جای فعلی خود قرار گرفته‌اند، نخواهد شد. بنابراین اجرای سریع مدل‌های نوین منابع انسانی به تنهایی باعث تغییر چندانی نمی‌شود. اگر سازمانی بخواهد نیازهای نیروی کار هوشمند، دقیق و منعطف خود را برآورده سازد، باید به همان میزان نیز از رویه‌ها و دیدگاه هوشمندانه و انعطاف‌پذیر برخوردار باشد. در عین حال باید دانست عامل تکنولوژی (فناوری) که قبلاً در مدل مدیریتی بعنوان یک وجه تمایز محسوب می‌شد، اکنون در مدل جدید بعنوان عامل تسهیل‌کننده و مکانیزم ارائه خدمات بشمار می‌آید."^۳

از طرف دیگر، منابع انسانی الکترونیکی،^۴ مفهوم گسترده‌تر "خدمات کسب و کار به کارکنان"^۱ است که طیف بیشتری از منابع انسانی، به تنهایی، را در بر می‌گیرد. تکنولوژی که

۱. پایگاه جامع مهندسی صنایع ایران، وب سایت

۲. Coverstone, (2002), p3.

۳. ویکز و بیگری، مترجم نوری زاده، (۱۳۸۴)، ص ۱۲-۱۳

۴. e-Human Resources (e-HR)

در دهه اخیر توسعه یافته، "منابع انسانی الکترونیکی" را جهت شاخص شدن، بویژه در معرفی و مشارکت در اینترنت و "سیستم های اطلاعاتی منابع انسانی"^۱ مبتنی بر وب، توانمند می سازد. سازمان ها باید قبل از آغاز برنامه های تأمین منابع نیروی انسانی، فرآیندهای تجاری و کسب و کار خود را مرور کرده و بهینه سازند که ممکن است بخش مهمی از فرآیندهای طراحی مجدد در سازمان را شامل گردد. پس از آن می توانند طیف وسیعی از فعالیت های کاربردی الکترونیکی را در دسترس داشته باشند، نظیر:

- کارمند یابی الکترونیکی^۲

- آموزش الکترونیکی^۳

- مدیریت اجرایی

- حقوق و پاداش الکترونیکی^۴

طراحی مجدد عوامل تأمین منابع نیروی انسانی، نقش ها و مهارت های کارکنان را بشدت تحت تأثیر قرار میدهد. این موضوع، توانائی کارمندان را نه تنها در مباحث بکارگیری تسهیلات تکنولوژیک بلکه در برقراری مهارت های روابط با مشتری افزایش می دهد.^۵

آنالیزهای همبستگی^۶ شواهد محدودی را دال بر اینکه فناوری اطلاعات با برنامه های مهندسی مجدد در ارتباط می باشند، نشان می دهد. نتایج بیانگر این است که بکارگیری فناوری اطلاعات در سرمایه گذاری کالاها، استفاده از کامپیوترهای شخصی^۷ و شبکه های ارتباطی محلی^۸ ارتباط مثبتی با کلیه کاربردهای مهندسی مجدد دارند، ولی هیچ مدرکی مربوط به اینکه

1. Business to Employee (B2E)

2. Human Resources Information systems (HRIS)

3. e- recruitment

4. e-learning

5. e-reward

6. Kettley, Reilly, (2003), p.20

7. Correlation Analysis

8. PCs

9. Local Area Network (LAN)

استفاده از مهندسی مجدد نیاز به تغییرات افزایش‌دهنده در سهم عوامل فناوری اطلاعات دارد، بدست نیامده است.^۱

اصول و قواعدی که هم‌ر و چمپی برای مهندسی مجدد ارائه کردند، به شرح زیر بودند:

۱. بر اساس نتایج سازماندهی کنید نه بر اساس فعالیتها؛
 ۲. آنهایی که از فرآیند استفاده میکنند ارجح هستند نه خود فرآیند؛
 ۳. آنهایی که تولید اطلاعات می‌کنند بیشتر مورد توجه باشند تا فرآیند پردازش اطلاعات؛
 ۴. با منابعی که از لحاظ جغرافیایی پراکنده هستند به صورتی رفتار کنید که انگار ترکیبی از سازمان‌های متمرکز و غیر متمرکز هستند؛
 ۵. فعالیتها را با نظم طبیعی به هم بپیوندید و آنها را به صورت موازی انجام دهید؛
 ۶. اطلاعات را یکبار و آن هم از محل تولید آن بگیرید؛
 ۷. تا حد امکان شغل‌ها را ترکیب کنید که مدیران کارگشا و گروه‌های کارگشا پدید بیایند؛
 ۸. برای هر موقعیت، فرآیند مناسب آن را پدید آورید؛
 ۹. کار را در جایی انجام دهید که منطقی است، بویژه تصمیم‌گیری، پردازش اطلاعات و بررسی و کنترل را به عنوان بخشی از فرآیند در نظر بگیرید.^۲
- مهندسی مجدد با فرآیندی کردن ساختار کسب و کار، تمرکز بر رضایت مشتری، فواید بسیاری را برای سازمان‌ها به ارمغان می‌آورد که بعضی از آنها عبارتند از:
- افزایش رضایت مشتری از طریق کاهش زمان فرآیند، بهبود کیفیت کالا / خدمت و کاهش قیمت محصول؛
 - افزایش سودآوری در نتیجه کاهش هزینه‌ها، افزایش کارایی منابع سازمان، بهبود روش‌ها و فرآیندهای انجام کار و حذف خواب سرمایه؛

¹. Ramirez, (2003), p.130

². Hammer, (1990), pp. 104-112

- افزایش رضایت شغلی کارکنان به واسطه کار تیمی، دادن اختیارات بیشتر به کارکنان و غنی شدن شغل، حذف موانع وظیفه‌ای و حذف کنترل‌های غیر ضروری؛
 - بهبود عملکرد مدیران با واگذاری مسئولیت انجام وظایف عملیاتی به سطوح پایین‌تر، فرصت بیشتری برای پرداختن به مسائل استراتژیک سازمان برای مدیران حاصل می‌شود، دستیابی دقیق و سریع به اطلاعات برایشان امکان‌پذیر می‌گردد، با مسطح شدن، سازمان به پایین‌ترین لایه سازمان نزدیک شده و می‌تواند مسائل را از نزدیک لمس کنند.^۱ این بهبودها وابسته به شرایط قبل از تغییر، کم یا زیاد خواهند بود و برآیند آنها تغییر و بهبود عظیمی در عملکرد سازمان خواهد بود و سازمان را در دستیابی به رسالتش یاری می‌دهد. اگرچه فواید مهندسی مجدد روشن است، اما این به آن معنا نیست که راه دستیابی به آنها واضح و بدیهی باشد، بلکه متأثر از نیاز به تغییر ریشه‌ای، نیاز به تفکر مجدد در مورد کسب و کار، ممکن است متدولوژی خاصی را برای اجرای آن برگزینیم.
- در بیشتر مطالعات و مقالات نوشته شده به تعریف چپستی^۲ مهندسی مجدد پرداخته شده است تا به چگونگی^۳ اجرای آن. در حالی که خطر عدم موفقیت بیشتر در روش انجام کار یعنی چگونگی آن نهفته است. موفقیت مهندسی مجدد در اولین وهله مشخص نخواهد شد، و این بسیار مشکل خواهد بود که موفقیت یا شکست پروژه‌های مهندسی مجدد را با همان منظر اولیه تعیین نمائیم. مفاهیم دراز مدت و پیاده سازی مهندسی مجدد در یک سازمان و در نهایت، ارزیابی آن به تعیین موفقیت مهندسی مجدد خواهد انجامید.^۴

^۱ Twaddle Graham, (2000), pp.80-85

^۲ What

^۳ How

^۴ Larsen, M.; Myers, M. D.(1999)