

# الزامات بکارگیری پروژه مهندسی مجدد فرآیندها در سازمان امور مالیاتی کشور

روح الله بازدار\*

## چکیده

سازمانها دریافته اند که فقط تغییرات تدریجی راه گشای مشکلات کنونی سازمانها نیست و گاهی برای بقای سازمان لازم است تغییراتی به صورتی اساسی و زیربنایی در آن ایجاد شود. امروزه در سراسر دنیا این تغییرات انقلابی را با نام مهندسی مجدد می‌شناسند. مهندسی مجدد به معنی بازاندیشی بنیادین و طراحی مجدد ریشه‌ای فرایندها به منظور دستیابی به بهبود چشمگیر در معیارهای مهم عملکرد از قبیل هزینه، کیفیت، سرعت و خدمت است.

این پژوهش با هدف بررسی لزوم پیاده سازی پروژه مهندسی مجدد فرآیندها، در سازمان امور مالیاتی کشور، به منظور بهبود عملکرد سازمان انجام گرفت. تحقیق حاضر از لحاظ روش پژوهش، توصیفی - پیمایشی می‌باشد. جامعه مورد پژوهش کلیه کارمندان سازمان امور مالیاتی کشوری باشد و نمونه پژوهش از بین مدیران و کارشناسان مستقر در ساختمان مرکزی (ستاد سازمان) می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزارهای آماری و کاربردی SPSS 11.5 و Excel استفاده شد.

نتایج پژوهش نشان داد، ضروری ترین عامل تأثیر گذار بر بهبود عملکرد، وجود یک برنامه ریزی استراتژیک در سازمان می‌باشد. بعد از آن لزوم درک فرآیندهای سازمان است که با بهبود عملکرد رابطه مستقیم دارد. همچنین نتایج نشان داد، طراحی مجدد فرآیندهای سازمان در بهبود عملکرد، مؤثر خواهد بود و بالاخره اینکه پیاده سازی فرآیندهای جدید در سازمان ضروری است.

## کلید واژه ها:

مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار - فرآیند - متدولوژی مهندسی مجدد - ریشه‌ای

## مقدمه

در دنیای امروز تغییر، تحول و پویایی از اصول پایه است و مدیرانی که در سازمانهای بروکراتیک مشغول بکارند، باید دائماً در جستجوی راههایی برای بهبود بخش مربوط به خود در سازمان باشند. نوآوری و تغییر در محصولات و خدمات جوامع صنعتی چنان شتابی گرفته است که قدرت انتخاب و خرید بسیاری محصولات و خدمات را از مشتریان گرفته است، به گونه‌ای که نو بودن بسیاری از کالاها بیش از چند ماه دوام ندارد. سرعت تغییر در خدمات و کالاها و جهانی شدن اقتصاد تاثیر خود را به گونه‌ای در تمامی بنگاههای اقتصادی نمایان کرده است که رفتار و فرهنگ تمام مردم تحت تاثیر این تغییرات قرار گرفته است. جوامع و سازمانهایی که خود را با این تغییرات هماهنگ نکرده اند احساس عقب ماندگی دارند و بنگاههای اقتصادی در این گونه جوامع روبه نابودی هستند. سازمانهای وظیفه مدار به سختی می‌توانند در برابر تغییرات محیطی از خود انعطاف نشان داده و با محیط سازگار شوند. رویکردی که در مقابل رویکرد وظیفه‌ای به سازمانها پیشنهاد می‌شود رویکرد فرایندی است. فرایندهای کاری فعالیتهایی هستند که کاملاً در کنترل یک بخش خاص هستند و درواقع در مرزهای وظیفه‌ای محدود شده اند.

در این راه، ابزارهای گوناگونی برای بهبود فرآیند مورد استفاده قرار می‌گیرد که یکی از این ابزارها مهندسی مجدد فرآیندها (B.P.R) است. مهندسی مجدد مستلزم طراحی دوباره و ریشه‌ای فرایندهای سازمانی است. مهندسی مجدد با فرایندگرایی، جهت حرکت سازمانها را نود درجه تغییر می‌دهد و مدیران را وادار می‌کند تا به جای دید عمودی، به صورت افقی بدانها بنگرند. مهندسی مجدد یک سازمان به معنای کنارگذاشتن سیستم موجود و برپا کردن نظامی نوین است و نیازمند بازگشت به آغاز کار و ابداع روشها و راههای بهتری برای انجام کار است. از سال ۱۹۹۳ تفکر مهندسی مجدد فراگیر شد و در تمام دنیا مورد توجه مدیران قرار گرفت. در دوران کسب و کار فراصنعتی، شرکتها می‌باید بر پایه بهم پیوستن دوباره وظایف و برگرد محور فرایندهای یکپارچه سازماندهی شوند و مهندسی مجدد حداقل تا زمانی که اکثر سازمانها از مدل قدیمی آدام اسمیت و فردریک تیلور، به سازمانهای نوین تبدیل نشوند، به حیات خود ادامه خواهد داد.

## بیان مسأله

مبحث مالیات هر کشور یک مبحث استراتژیک، زیربنایی و پویاست که نقش اساسی و محوری در تحقق برنامه‌های توسعه ملی هر کشور مانند کشور ما را ایفا می‌کند. تشکیلات سازمان امور مالیاتی تا سال ۸۱، متناسب با سیاستهای اجرایی و اقتصادی نظام، بصورت وابسته و متمرکز بوده، اما بدنبال تحولات عمیقی که در سیاستهای تولیدی و اقتصادی کشور در برنامه اول و دوم توسعه اقتصادی - اجتماعی صورت گرفت، مدیریت عالی وزارت امور

اقتصادی و دارایی برای هماهنگ ساختن آهنگ رشد و شکوفایی این سازمان با تحولات جاری و به منظور پاسخگویی به نیازهای حال و آینده کشور، بر آن شد تا با اجرای یک سیاست کلان زدایی، تغییرها را در ساختار تشکیلاتی و به تبع آن در ساختار اجرایی سازمان بوجود آورد که مشخصه بارز این تغییرها، تأسیس سازمانی با استقلال عمل نسبی و مدیرانی دارای اختیار نسبی در تصمیم‌گیری بوده است

دانش موجود ما از فرایند مهندسی مجدد، عمدتاً از تجارب بخش خصوصی بدست آمده است که ویژگیهای متفاوت اساسی با سازمانهای دولتی دارند. اقتصاد جهانی دگرگونی پویائی را تجربه میکند که سازمانهای دولتی و خصوصی را نیازمند اصلاح ریشه‌ای در روش و طریق فعالیت خود ساخته است. بنابراین شگردها و تکنیکهای نو و استادانه‌ای برای مدیریت سازمانها ظهور کرده است، تا این تغییر را تسهیل کند و در این میان مهندسی مجدد، بعنوان یکی از برجسته‌ترین سیستم‌های انطباقی با این نظام پیچیده و نو ارائه شده است [جیمز، ۲۰۰۰: ۲۴۵].

"هامر" معتقد است: بخش خصوصی و دولتی در بسیاری جهات شبیه به هم هستند. مهندسی مجدد درباره سود و زیان یا بازار سهام نیست، بلکه درباره این است که چگونه کارها هدایت و انجام می‌شود. مهندسی مجدد مکانیسم‌های بهتری را برای کار کردن ایجاد می‌کند. مهندسی مجدد، تغییر هدفدار و برنامه ریزی شده است، یعنی پیش از آنکه تغییر از بیرون سازمان بر سیستم تحمیل شود، سیستم خود را بهبود می‌بخشد و لایه‌های اضافی خود را حذف می‌کند. مهندسی مجدد یک برداشت نوین در مدیریت، در رابطه با تغییر فرآیند فعالیت یک سازمان است [متقی حامد، ۱۳۸۳: ۴۹].

تأکیدهایی که در سیاستهای کلان کشور در برنامه‌های توسعه اقتصادی - اجتماعی درباره خصوصی سازی مطرح و نقطه نظرهایی که درباره اصلاح ساختار، تداوم بحث خصوصی سازی و منتزع شدن فعالیتهای اعمال تصدی از دولت در این برنامه‌ها پیش بینی شده است و نیز از جهت پاسخگویی به محیط پویای مالیات، الزام در نگاهی ساختاری و متعاقب آن فرآیندی به مسأله فوق را طلب می‌نماید. تغییر و تحولاتی که از اوایل دهه ۱۳۸۱ ساختار سازمان را دستخوش تغییرهای کلان کرد، فرآیندهای کاری را نیز می‌باید همسو و اصلاح می‌کرد. بررسی‌ها و ارزیابی‌های چند سال اخیر و عملکردها و کارکردهای گوناگون سازمان امور مالیاتی کشور - بعنوان یک سازمان دولتی - نیاز و ضرورت بازنگری و مهندسی مجدد عملکردها و فرآیندهای کاری را توجیح می‌نماید

در این مقاله تلاش می‌شود به این پرسش پاسخ داده شود که آیا اجرای پروژه مهندسی مجدد فرآیندها، موجبات بهبود عملکرد سازمان امور مالیاتی کشور را فراهم خواهد آورد؟

## اهداف پژوهش

هدف نهایی مهندسی مجدد و ایجاد سازمانهای فرآیند محور از نظر مایکل هامر (پدر مهندسی مجدد) ارزش آفرینی برای مشتری است. [بینش، ۱۳۸۳: ۴۲].

مهندسی مجدد ایجاد قدمهایی برای طراحی مجدد و ساده کردن سیستمها و فرآیندهاست که در جستجوی بهترین سیاستها، عملیات و رویهها با فراهم کردن نیروی کار مناسب از طریق تمرکز روی شایستگی و رقابت جهت کشف روشهای جدید می باشد. به عبارتی دیگر مهندسی مجدد عبارتست از: تفکر دوباره و اصولی درباره فرایندها و طراحی مجدد و ریشههای آنها به منظور دستیابی به اصلاحات چشمگیر در عملکرد از قبیل: هزینه، کیفیت، خدمت و سرعت [فقهی فرهمند، ۱۳۸۱: ۱۹۳].

سازمان امور مالیاتی کشور از ۵ معاونت مستقل تشکیل شده و برای هر یک از آنها، مأموریت و فرآیندهای مخصوص به خودشان تعریف شده است. برای مثال: فرآیندهای انتخاب پیمانکار، عقد قرارداد، تهیه و تدوین بودجه، تسهیلات سازمانی، پرداختهای مالی و... مربوط به معاونت پشتیبانی و فرآیندهای ارزیابی عملکرد، برنامه ریزی، تحول اداری، آموزش و توسعه منابع انسانی، مطالعات و تحقیقات مالیاتی و... جزء مأموریتهای معاونت برنامه ریزی و فن آوری اطلاعات، فرایندهای تشخیص مالیات، ارائه خدمات به مودیان، برآورد میزان وصولیها و... مربوط به معاونت عملیاتی و فرایندهای پاسخ به سوالات و ابهامات مالیاتی، نظارت بر هیاتهای حل اختلاف مالیاتی، تهیه و تدوین فرمها و... مربوط به معاونت فنی و حقوقی و بحث ارزش افزوده که از فرایندهای معاونت ارزش افزوده بشمار می روند. این فرآیندها می بایست همگام با تغییرات محیطی طراحی مجدد شوند وگرنه باعث کاهش کارایی و عملکرد کل سازمان خواهد شد. هدف اصلی در انجام این تحقیق بررسی لزوم پیاده سازی پروژه مهندسی مجدد فرآیندها، در سازمان امور مالیاتی کشور، به منظور بهبود عملکرد سازمان می باشد. از دیگر هدفهای این پژوهش عبارتست از ایجاد زمینه و بستر مناسب برای:

- بهبود عملکرد و بهره وری؛
- پذیرش تغییر از سوی کارکنان؛
- تیم سازی و انجام فعالیتها بصورت گروهی؛
- تفویض اختیار به کارکنان؛
- ساده سازی فرآیندها و فعالیتها؛
- بهبود روشها و فرآیندهای کاری؛
- مشارکت کارکنان در تصمیم گیری؛
- افزایش سرعت و کیفیت در فرآیند ارائه خدمت؛
- افزایش دانش و آگاهی کارکنان در بخشهای تخصصی و عمومی؛

- استفاده از فناوری اطلاعات در بخشهای مختلف؛
- برون سپاری و واگذاری وظیفه‌ها و فعالیت‌ها به بخش خصوصی؛
- بهره برداری صحیح و بهینه از منابع انسانی؛
- سازماندهی مجدد وظیفه‌ها در بخشهایی که مهندسی مجدد می‌شوند.

### فرضیه‌های پژوهش

#### الف - فرضیه اصلی

- بین لزوم اجرای پروژه مهندسی مجدد فرآیندها و بهبود عملکرد سازمان امور مالیاتی کشور، ارتباط معنی داری وجود دارد.

#### ب - فرضیه‌های فرعی

- بین لزوم برنامه ریزی استراتژیک و بهبود عملکرد سازمان امور مالیاتی کشور، ارتباط معنی داری وجود دارد.

- بین لزوم درک فرآیندهای سازمان و بهبود عملکرد سازمان امور مالیاتی کشور، ارتباط معنی داری وجود دارد.

- بین لزوم طراحی مجدد فرآیندهای سازمان و بهبود عملکرد سازمان امور مالیاتی کشور، ارتباط معنی داری وجود دارد.

- بین لزوم پیاده‌سازی فرآیندهای جدید سازمان و بهبود عملکرد سازمان امور مالیاتی کشور، ارتباط معنی داری وجود دارد.

### مبانی نظری پژوهش

پیش زمینه مهندسی مجدد طرح مطالعاتی مدیریت در دهه نود دانشگاه انستیتوی تکنولوژی ماساچوست<sup>۱۲</sup> بوده است. مایکل همر نخستین نظریه پرداز است که مفهوم مهندسی مجدد را مطرح کرد؛ او با مقاله اتوماسیون کارساز نیست، فعالیتهای زاید را حذف کنید<sup>۱۳</sup>، مهندسی مجدد را به جهان دانش مدیریت معرفی کرد. سپس کتاب مهندسی مجدد، منشور انقلاب سازمانی را با کمک جیمز چمپی در سال ۱۹۹۳ نوشت و مهندسی مجدد را در قالب یک تئوری تشریح کرد. مهندسی مجدد مفهوم جدیدی نیست که طی ۲ دهه گذشته کشف یا اختراع شده باشد، بلکه این مفهوم در سال ۱۹۰۲ توسط آقای ویلیام سون سیمز- که یک عضو نیروی دریایی ایالات متحده بود- در کشتی‌های جنگی آمریکا بکار گرفته شده است. اما اکثریت کتب و مقالات علمی، اصطلاح مهندسی مجدد را در دهه ۱۹۹۰، از زمانی که هامر و چمپی کتابهایی را در زمینه

<sup>۱۲</sup> MIT

<sup>۱۳</sup> "Harvard Business Review" in 1991

روشن‌سازی موارد و مسائل مرتبط به مهندسی مجدد منتشر کردند، دانسته اند [تیموری، ۱۳۷۹: ۲۱].

از آن سال تفکر مهندسی مجدد فراگیر شد و در تمام دنیا مورد توجه مدیران قرار گرفت. دلیل این استقبال و پذیرش مهندسی مجدد بعنوان یک درمان اساسی برای عملکردها و توسعه اقتصادی در سازمانهای بزرگ، فروش کتاب هامر و چمپی به تعداد ۲ میلیون و در ۱۷ زبان بود [زرگر، ۱۳۸۲: ۸۲].

در همان سال نیز داوِنپورت کتاب "نوآوری فرایند مهندسی مجدد از طریق تکنولوژی اطلاعات"<sup>۱۴</sup> را منتشر نمود که موضوع آن مشابه موضوع کتاب هامر و چمپی بود. تعریفی که وی از نوآوری فرایند ارائه داده است در واقع تلفیقی است از دیدگاه فرایندی است در کسب و کار همراه با ایجاد نوآوری در فرآیندهای کلیدی سازمان، که این امر منجر به ایجاد پتانسیل زیادی می‌گردد که به سازمان در جهت کاهش هزینه و زمان انجام فرایند و یا ایجاد بهبود در کیفیت، انعطاف پذیری، سطح خدمات و یا سایر اهداف تجاری کمک می‌کند [داوِنپورت، ۱۹۹۳: ۱].

وی در کتابش نتایج بیش از ۴ سال از تحقیقات مشاوران و دانشگاهیانی که در زمینه نوآوری در فرایند به تحقیق پرداخته اند، بیان نموده است. بنابراین بر خلاف هامر که تمرکزش بر شرکتهای آمریکایی بوده، داوِنپورت دیدگاه جامع تری داشته است. با وجود این برداشتهای آنها از رویدادهای دهه ۸۰ یکسان بود، اینکه بسیاری از شرکتهای به نوعی در حال انجام مهندسی مجدد بودند.

از آن زمان محبوبیت مهندسی مجدد گسترش یافت. بسیاری از شرکتهای مشاوره‌ای بزرگ از قبیل گروه مشاورین بُستون<sup>۱۵</sup> و مکینزی<sup>۱۶</sup> خدمات مهندسی مجدد را به مجموعه خدمات خود اضافه نمودند. حتی بعضی از شرکتهای کامپیوتری، سیستمهای اطلاعاتی ارائه نمودند که از فعالیتهای مهندسی مجدد فرایندها پشتیبانی نماید. این محبوبیت مهندسی مجدد موجب شد که سازمانهای زیادی به آن روی آورند حتی اگر درک درستی نسبت به آن نداشتند؛ از جمله این شرکتهای می‌توان به شرکت مخابراتی بل آتلانتیک<sup>۱۷</sup> اشاره نمود [چندر، ۱۹۹۶: ۶].

پس از جنگ جهانی دوم، تقاضای سیری ناپذیر داخلی و بین المللی برای کالا و خدمات، که ناشی از محرومیت‌های جنگ بود، سود آوری بیشتر شرکتهای تولیدی را در پی داشت. در این زمان توجه مدیران بر محور کمیت تولید بود تا بتوانند پاسخگوی نیازهای روز افزون مردم باشند. شرکتهای و کارخانه‌های بسیاری وارد دنیای رقابت شدند و هریک تلاش می‌کردند سهم بیشتری در این میان داشته باشند. همین عامل سبب شد تا آرام آرام معیارهای دیگری مانند

<sup>14</sup> Reengineering Process innovation Work through Information Technology

<sup>15</sup> Boston Consulting Group

<sup>16</sup> Mckinsey

<sup>17</sup> Bell Atlantic

کیفیت، قیمت، سرعت و ارائه خدمات در نزد مشتریان اهمیت ویژه‌ای پیدا کند [محمد سیروس، ۱۳۸۲: ۲].

براین اساس، شرکت‌های بزرگ آمریکایی بالاترین کوشش ممکن را برای بهبود عملکرد سازمانهای خود بکار گرفتند. فشارهای ناگهانی از سوی رقیبان توانمند جهانی - بویژه ژاپنیها - و انتظارهای روز افزون مشتریان، شرکتها را واداشت تا در زمینه کاهش هزینه‌ها، بهبود بهره‌وری، افزایش کیفیت و خدمات به مشتری تلاش کنند. اما این پایان کار نبود؛ زیرا بیش از ۵۰ سال بود که مدیران آمریکایی از راه زمان‌سنجی، حرکت‌سنجی و خودکارسازی به بهسازی وظیفه‌ها می‌پرداختند تا بتوانند بر دسترسی دیر هنگام به نتیجه‌های دلخواه و کندی انجام وظیفه‌ها پایان دهند.

پس مشکل اصلی نه در انجام وظیفه‌ها و فعالیتهای مستقل، که در چگونگی پیوند دادن آنها و ایجاد یک کل، پنهان بود و این همان چیزی بود که سازمانها از آن غافل بودند. زیرا سالها شرکتها در زمینه بهسازی وظیفه‌های سازمانی کوششهای چشمگیری می‌کردند اما کمترین توجهی به فرایند کارها نداشتند [هامر، ۱۳۷۸: ۱۹].

کوتاه سخن اینکه مهندسی مجدد مشهورترین و جنجال برانگیزترین نظریه مدیریتی در طول سالهای اخیر بوده است. مهندسی مجدد، اصل مشهور و چندصدساله تقسیم کار آدام اسمیت را به‌آسانی نقض نمود. مباحث بسیاری پیش از سال ۱۹۹۱ در خصوص بازسازی سازمان و مدیریت مطرح بود مثل: بهبود سازمان مدیریت، مدیریت تغییر، کایزن، مدیریت کیفیت فراگیر، نوآوری و... که مدیران و نظریه‌پردازان مدیریت را به خود مشغول کرده بود؛ اما آنچه که مهندسی مجدد را از سایر متدهای مدیریتی پیش از خود متمایز ساخت و آنرا به عنوان یک تئوری انقلابی در سازمانها و مباحث مدیریتی مطرح کرد شیوه بدیع مهندسی مجدد بود که براساس بررسی و اصلاح فرایند طرح‌ریزی می‌شد.

### تعاریف مهندسی مجدد

مهندسی مجدد را با نامهای متفاوتی می‌توان شناخت، نامهایی از قبیل طراحی مجدد فرایندهای اصلی<sup>۱۸</sup> (کالپان و مورداک)، نوآوری فرایندی (داونپورت)، طراحی مجدد فرایندهای کسب‌وکار<sup>۱۹</sup> (داونپورت و شورت، ابلنسکی)، مهندسی مجدد سازمان (لوونتال، هامر و چمپی)، طراحی مجدد ریشه‌ای<sup>۲۰</sup> (جوهاستون) و معماری مجدد سازمان<sup>۲۱</sup> (تالوار) همگی از نامهایی هستند که مقوله

<sup>۱۸</sup> Core Process Redesign

<sup>۱۹</sup> Business Process Redesign

<sup>۲۰</sup> Radical Redesign

<sup>۲۱</sup> Organization Restructuring

مهندسی مجدد را معرفی کرده‌اند. در مورد تعریف مهندسی مجدد بین کارشناسان و متخصصان امر اتفاق نظر کامل وجود ندارد و تعاریف گوناگونی برای آن ارائه شده است، در زیر نمونه‌هایی از این تعاریف آمده است: [ابلسکی، ۱۳۸۲: ۱۳].

ابلسکی: «مجموعه کارهایی که یک سازمان برای تغییر پردازشها و کنترل درونی خود انجام میدهد تا از ساختار سنتی، عمودی و سلسله‌مراتبی، به ساختار افقی، میان‌فعالیتی، مبتنی بر تیم و مسطح تبدیل شود، که در آن همه پردازشها برای جلب رضایت مشتریان صورت میگیرد» [ابلسکی، ۱۳۸۲: ۱۳].

مَنگانلی و کلین: «طراحی مجدد ریشه‌ای و سریع فرایندهای استرژیک و ارزش افزای کسب و کار - و سیستمها و سیاستها و ساختار سازمانی که آنها را حمایت می‌کند - به منظور بهینه‌سازی جریان کارها و بهره‌وری در یک سازمان» [مَنگانلی و کلین، ۱۹۹۴: ۷].

پپارد و رولاند: «مهندسی مجدد یک فلسفه بهبود است که هدفش دستیابی به بهبودهای مرحله‌ای در عملکرد به وسیله طراحی مجدد فرایندهاست و در این طراحی مجدد، سازمان می‌کوشد فعالیت‌های ارزش‌افزا را به حداکثر و دیگر فعالیتها را به حداقل برساند. این رهیافت می‌تواند در سطح یک فرایند منفرد و یا در کل سازمان به کار گرفته شود» [پپارد و رولاند، ۱۹۹۵: ۲۱].

داونپورت و شورت: «مهندسی مجدد به معنی تجزیه و تحلیل و طراحی جریانهای کاری و فرایندهای درون و بین سازمانی است» داونپورت بیان می‌کند که بجای استفاده از واژه مهندسی مجدد در بیان برنامه‌های تغییر فرایند باید از واژه "نوآوری" استفاده گردد [داونپورت و شورت، ۱۹۹۰: ۱۵].

والیریس و گلیاکاس: «یک مجموعه نامتناقض از تکنیکها و خطوط راهنما که فرد را قادر به سازماندهی مجدد فعالیتها و فرایندهای کسب و کار می‌نماید» [والیریس و گلیاکاس، ۱۹۹۹].  
آلتر: «مهندسی مجدد، زیرو رو کردن اساسی فرایندها با استفاده از تکنولوژی اطلاعات، جهت دستیابی به اهداف مهم تجاری است» [آلتر، ۱۹۹۰: ۳۲].

### تعریف رسمی مهندسی مجدد

محققان زیادی تعاریف متفاوتی را از مهندسی مجدد بر اساس تأکید بر روی جنبه‌های مختلف آن ارائه نموده‌اند؛ اما یکی از مهمترین و جامع‌ترین تعاریف توسط مایکل هامر (پدر مهندسی مجدد) و جیمز چمپی بیان شده است.

مهندسی مجدد بصورت مناسب عبارتست از: «باز اندیشی بنیادین و طراحی نو و ریشه‌ای فرآیندها، برای دستیابی به بهبود و پیشرفتی شگفت‌انگیز در معیارهای حساس امروزی همچون قیمت، کیفیت، خدمات و سرعت» [هامر و چمپی، ۱۳۷۷: ۹].



## عوامل یا پیشراندهای مهندسی مجدد

الف - عوامل خارجی:

با مشاهده سطح رقابت افزایشی در بازارهای جهانی نیاز به نوآوری در سازمان بیشتر ملموس می‌شود تا سازمان بتواند خدمات یا محصولات با استانداردهای جهانی و قابل رقابت تولید کند. بنابراین، افزایش دانش و همچنین هماهنگی بین فرایندهای سازمان از بزرگترین چالشهای سازمانهای امروزی به شمار می‌رود. مهندسی مجدد می‌تواند به عنوان ابزاری جهت بهبود شگرف در عملکرد به کار رود. رشد فناوری اطلاعات نیز به عنوان یکی دیگر از عوامل انتخاب مهندسی مجدد سازمانها به حساب می‌آید. اهمیت فناوری اطلاعات امروزه به گونه‌ای است که تقریباً هر وظیفه‌ای در سازمان به نحوی با آن سروکار خواهد داشت. رشد روزافزون فناوری اطلاعات به گونه‌ای است که می‌تواند به عنوان عامل تسهیل کننده جهت توسعه شکل جدید سازمان و معماری آن باشد. تغییرات سریع فناوری اطلاعات، سازمانها را وادار می‌کند تا بروز باشند و ارتباطات را سریعتر و مطلوبتر به انجام رسانند. شرایط متغیر و غیرقابل پیش‌بینی در محیط بازار، زندگی اجتماعی، امور فنی و سازمانی، تغییرات اقتصادی، مقررات و قواعد جدید از دیگر عوامل انتخاب مهندسی مجدد توسط سازمانها هستند. به طور خلاصه عوامل یا پیشراندهای خارجی انتخاب مهندسی مجدد عبارتند از [اخوان و جعفری، ۱۳۸۳: ۱۲]:

- ◀ افزایش سطح رقابت در بازارهای جهانی.
- ◀ تغییرات نیاز مشتریان.
- ◀ افزایش سطح انتظارات مشتریان.
- ◀ پیشرفتهای حاصل شده در فناوری اطلاعات.
- ◀ محیط متغیر و نامطمئن امروزی.

ب - عوامل داخلی:

عوامل داخلی نیز می‌توانند از علت‌های انتخاب مهندسی مجدد برای سازمانها بشمار روند. تغییر در استراتژیهای سازمان می‌تواند به عنوان عاملی جهت تحریک سازمانها در انتخاب مهندسی مجدد برای ادامه مسیر باشد. تغییرات در ساختار سازمانی نیز ممکن است ضرورت ایجاد تغییرات در فرایندها را ملموس تر سازد. یک مثال دیگر از عوامل داخلی می‌تواند ضرورت ساده‌سازی امور به شمار رود. ساده‌سازی می‌تواند در مواردی چون سطوح عملکرد بهتر، زیر ذره‌بین بردن موارد عدم کارایی و کاهش پیچیدگی کاربرد داشته باشد. تغییرات موردنظر در فرایندها، روشها، مهارتها و رفتارها نیز می‌توانند به عنوان عوامل داخلی در انتخاب مهندسی مجدد به شمار روند [اخوان و جعفری، ۱۳۸۳: ۱۳].

به طور خلاصه عوامل یا پیشراندهای داخلی مهندسی مجدد عبارتند از:

- ◀ تغییر در استراتژیهای سازمان.
- ◀ تغییر ساختار سازمانی.
- ◀ ضرورت ساده‌سازی.
- ◀ تغییر در فرآیندها، روشها، مهارتها و رفتارها.

### مشخصات سازمانهای ایران

- مشکلات برنامه ریزی استراتژیک در ایران
- مشکلات مربوط به ساختار سازمانی
- مشخصات فرهنگی سازمانهای ایران
- مشخصات مدیریتی سازمانهای ایران
- مشخصات تکنولوژی سازمانهای ایران

### راهبردهای تحول اداری و ضرورت اجرای مهندسی مجدد

با این اوصاف برای تحول در نظام اداری کشور نخست باید شناخت کاملی این فرآیندهای اداری که در طی سالهای متمادی رفته‌رفته شکل گرفته بدست آوریم و سپس با بررسی تک‌تک اجزاء و با نگاه به اهداف و سیاست‌های نظام روشهای اصلاحی را اجرا کنیم. این روشها بسیار متنوع هستند و از آن جمله‌اند<sup>۳۳</sup> [قاضی‌نوری: اینترنت]:

الف - ایجاد سازمانهای جدید و ادغام و انحلال سازمانهای قبلی  
 ب - به کار بردن روشهای مدیریت جدید نظیر مدیریت یک دقیقه‌ای، مدیریت ماتریسی، مدیریت بر مبنای هدف و...

ج - افزایش دستمزدهای کارکنان و انگیزه‌های آنان

د - به کارگیری فنآوریهای جدید مثل رایانه و...

هریک از روشهای فوق بارها آزمایش شده است اما نه تنها مشکلات نظام اداری ما را حل نکرده است بلکه سبب پیچیده‌تر شدن آن شده است. به مراحل یک کار اداری در یک سازمان معمولی توجه نمائید:

- ◀ تقاضای ارباب‌رجوع
- ◀ گذاشتن تقاضا در کارتابل رئیس جهت ارجاع
- ◀ ارجاع پرونده به کارشناس
- ◀ کار کارشناسی
- ◀ طرح احتمالی در کمیسیون

چنانچه مشاهده می‌کنید برای هر یک از این مراحل روزها و حتی هفته‌ها زمان صرف می‌شود، در حالی که کل زمان واقعی فرآیند جمعاً چند دقیقه است! به کارگیری رایانه اگر تاثیری هم بخواهد داشته باشد مثلاً این چند دقیقه را نصف می‌کند ولی بر آن چند هفته اثری نمی‌گذارد؛ این تازه زمانی است که پرسنل مسئولانه و متعهدانه کار می‌کنند. پس باید به جای ترویج وظیفه‌گرایی به توسعه فرآیندگرایی روی آورد [قاضی نوری: اینترنت].

### ضرورت اجرای مهندسی مجدد در سازمان

در اجرای مهندسی مجدد در سازمان ابتدا ضمن شناخت و تفکیک مراحل فرآیند با نگاه کلی به نظام موجود آن را عیب‌یابی می‌کنیم. برخی از نشانه‌هایی که ضرورت مهندسی مجدد در سازمان را بیان می‌کنند در جدول ذیل خلاصه شده است [متقی حامد، ۱۳۸۳: ۵۵]:

جدول ۲: الزامات مهندسی مجدد در سازمان

بیماری	نشانه
تکه‌تکه کردن اختیاری یک فرآیند طبیعی	تبادل بیش از حد اطلاعات، تورم داده‌ها، ثبت‌های مکرر رایانه‌ای و دستی، تماسها و جلسات متعدد
عدم توانایی در برخورد با موارد خاص و غیرعادی	فراوانی حجم ذخیره اطلاعات و بزرگی بیش از حد سازمان
طراحی غلط کار به طوری که امکان خطا و تخلف در آن زیاد است.	میزان زیاد و بازرسی و کنترل نسبت به خروجی سیستم
فقدان بازخورد مناسب در مجموعه	دوباره‌کاری و تکرار
استانداردهای غیرمناسب و پیچیده کردن کارهای ساده	وجود پیچیدگی استثناها و موارد خاص متعدد

برای اجرای مهندسی مجدد در سازمان باید یک عزم جدی داشت و مشکلات احتمالی را پذیرفت. از کارشناسان خبره استفاده کرد و زمینه‌های لازم را قبل از تحولات اساسی ایجاد کرد. بهر حال باید توجه داشت که مهندسی مجدد یک دگرگونی است و نه یک اصلاح تدریجی. این دگرگونی با مشکلات زیادی همراه خواهد بود و یک مدیر نباید به آسانی در برابر این مشکلات عقب‌نشینی کند. مهندسی مجدد از مراتب عالی سازمان باید آید و منابع مالی مناسب به آن اختصاص یابد. درعین این تغییرات توجه به ابعاد فردی کارکنان نظیر اعتقادات و ارزشهای شغلی و فرهنگ اداری آنان باید توجه و ضمن سازماندهی مناسب، آنان را با خود همراه کرد. باید

مراقب بود که این برنامه در میان سایر برنامه‌ها گم نشود و زیاد هم به طول نینجامد. نباید به بهبود مختصر مجموعه اکتفا کرد بلکه باید این راه را تا آخر قدرتمندانه پیش برد و از موانع موجود و یا ناراضی شدن برخی افراد نگران نبود. خوشبختانه نمونه‌هایی از مهندسی مجدد در کشور ما انجام شده و نتایج آن هم بسیار مورد توجه قرار گرفته است از جمله نحوه صدور گواهینامه و گذرنامه، نحوه دریافت خسارات از بیمه، نحوه انجام امور بانکی در برخی بانکهای کشور، مکانیزه نمودن نقل و انتقال املاک و...

بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت مهندسی مجدد تنها یک ضرورت برای بنگاههای اقتصادی نیست بلکه الزامی برای بقای هر نهاد اجتماعی است. همه نهادها که دارای بحران هستند و یا پیش بینی می‌کنند دچار بحران خواهند شد و حتی نهادهایی که در اوج اقتدار هستند نیز می‌توانند برای تعالی و در اوج ماندن از مهندسی مجدد بهره مند گردند. مهندسی مجدد رویکرد برنامه ریزی و کنترل تغییر است: توانایی ارزیابی، برنامه ریزی و اجرای تغییر به صورت مداوم، توانایی تجزیه و تحلیل اثرات مرتبط با تغییرات [متقی حامد، ۱۳۸۳: ۵۶].

### انواع متدولوژی‌های مهندسی مجدد

یک روش برای دسته‌بندی پروژه‌های مهندسی مجدد، چگونگی تاکید و تمرکز آنها بر روی فاکتورهایی از قبیل فناوری اطلاعات، استراتژی، مدیریت کیفیت، عملیات و منابع انسانی است. برای مثال متدولوژی THRP<sup>۳۳</sup> روشی است که برای آماده سازی و بکارگیری نیروی کار در جهت توسعه برنامه ریزی نیروی انسانی تیمی (بر مبنای گروه) انجام می‌پذیرد [گراهام و ویلیامز، ۲۰۰۵: ۱۵۹].

یک روش دیگر، چگونگی نگرش متدولوژیها به ماهیت ابداعی مهندسی مجدد و ذاتی بودن آن است؛ به عنوان مثال هامر و چمپی درجه وابستگی مهندسی مجدد به خلاقیت، ابداع و تفکر نو را بسیار بیشتر از وابستگی به تجربیات جاری و گذشته می‌دانند؛ چنانکه معتقدند برای مهندسی مجدد، سازمان می‌بایست با یک صفحه سفید آغازی دوباره داشته باشد. با چنین نگاهی تعریف یک رویکرد ساخت یافته برای مهندسی مجدد غیرممکن است.

از طرف دیگر افرادی چون داوینپورت، شورت، هاریسون و فیوری معتقد به تعریف چارچوبی مشخص برای مهندسی مجدد هستند و استفاده از تجربیات در مهندسی مجدد را لازم دانسته و معتقدند برای انجام پروژه مهندسی مجدد، ارائه طرحها و برنامه‌های کاری به همراه آموزش و انگیزش افراد الزامی است؛ به طور کلی، مهندسی مجدد متدولوژی مجموعه‌ای سازمان یافته از روشها، تکنیک‌ها و ابزارهاست که به منظور دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده، توسعه یافته است [بیستانچی، ۱۳۸۶: ۲۵].

<sup>۳۳</sup> Construction Management Process Reengineering

برای اجرای مهندسی مجدد متدولوژیهای ساخت یافته بسیاری پیشنهاد شده است که اغلب آنها اجزاء مشترکی داشته و اجرای مهندسی مجدد را به عنوان پروژه‌ای که در سازمان از بالا به پایین تعریف می‌شود نشان می‌دهند.

متدولوژیهای معروف مهندسی مجدد عبارتند از:

الف) متدولوژی مهندسی مجدد ابلنسکی<sup>۲۴</sup>:

- بدانید که چه می‌خواهید: درک نیاز و دگرگون کردن؛ تحلیل ذینفعان کلیدی و نیازهای آنان؛

- برنامه‌ریزی کنید: تهیه رئوس برنامه پیشنهادی؛ فرایند برنامه‌ریزی؛

- اجرا کنید: تکنیکهای فنی؛ تکنیکهای فرهنگی؛

- سنجش و ارزیابی برنامه‌ریزی دگرگونی: کنترل و بازبایی عملیات؛ کنترل نتایج؛

- دستیابی به دگرگونی مداوم: دگرگونی در خود دگرگونی؛ کنترل نتایج.

ب) متدولوژی مهندسی مجدد داونپورت و شورت<sup>۲۵</sup>:

- چشم‌انداز: توسعه چشم‌انداز کسب‌وکار و اهداف فرایند؛

- تشخیص: تشخیص فرایندهایی که نیاز به طراحی مجدد دارند؛

- درک: درک فرایندهای موجود و اندازه‌گیری آنها؛

- تشخیص: تشخیص قابلیت‌ها و نیازسنجیهای IT؛

- طراحی نمونه اولیه: طراحی نمونه اولیه فرایندهای جدید.

ج) متدولوژی مهندسی مجدد کندور<sup>۲۶</sup>:

- توسعه چشم‌انداز کسب‌وکار و اهداف فرایند؛

- درک فرایندهای موجود؛

- تشخیص فرایندها برای طراحی مجدد؛

- تشخیص اهرمهای تغییر (فناوری اطلاعات)؛

- بکارگیری فرایندهای جدید؛

- عملیاتی کردن فرایندهای جدید؛

- ارزشیابی فرایندهای جدید؛

- بهبود مستمر [بستانچی، ۱۳۸۶: ۲۶].

<sup>۲۴</sup> Obolensky

<sup>۲۵</sup> Davenport & Short

<sup>۲۶</sup> Condore

### روش‌های مناسب خاص شرکتهای ایرانی کدامند؟

با بررسی انواع متدولوژی‌ها دلایل شکست و موفقیت پروژه‌های مهندسی مجدد و نیز فضای حاکم بر سازمان‌های ایرانی که عمدتاً ناشی از وجود فضای غیر رقابتی و خواص ایجاد شده توسط این عامل است، به این نتیجه می‌رسیم که عمدتاً متدولوژی‌هایی بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرند که توجه ویژه‌ای به تعیین، بهبود و یا ایجاد چشم انداز دارند. متدولوژی‌های داونپورت و کندور از جمله متدولوژی‌هایی هستند که توجه ویژه‌ای به چشم انداز سازمان دارند. اما نکته مهم آن است که از بین متدولوژی‌های موجود آنهایی بیشتر باید مورد استفاده قرار گیرند که تعیین، بهبود و یا ایجاد چشم انداز را در حیطه کل سازمان مورد بررسی قرار می‌دهند زیرا ضعف غالب سازمانها در ایران در نبود یک چشم انداز مناسب برای سازمان است؛ از این رو متدولوژی‌های داونپورت و کندور می‌تواند کمک بیشتری در پیاده‌سازی مهندسی مجدد در شرایط اینچنینی کند [بستانچی، ۱۳۸۶: ۲۶].

### متدولوژی S.U.R.I

این متدولوژی توسط آقای دکتر کاوه محمد سیروس (۱۳۸۲) ارائه گردیده است. به نظر ایشان، برای انجام مهندسی مجدد، روش خاص و الگوریتم معینی ارائه نشده است و هر شرکت متناسب با نیاز و شرایط خود دست به این کار زده است. وی بیان می‌دارد: پس از بررسی و مقایسه شش متدولوژی مهندسی مجدد و باتوجه به خصوصیات و شرایط شرکتهای ایرانی و اصول مهندسی مجدد اقدام به تدوین متدولوژی S.U.R.I نموده است. لازم بذکر است که این متد در دو مرکز تحقیقاتی و بازرگانی بررسی شده و هم اکنون در حال اجراست. این متد، دارای چهار گام اساسی می‌باشد [محمد سیروس، ۱۳۸۲: ۵]:

۱. برنامه ریزی استراتژیک<sup>۲۷</sup> ( S )
۲. درک فرایندها<sup>۲۸</sup> ( U )
۳. طراحی مجدد<sup>۲۹</sup> ( R )
۴. پیاده سازی<sup>۳۰</sup> ( I )

<sup>۲۷</sup> Strategic Planning

<sup>۲۸</sup> Understanding Process

<sup>۲۹</sup> Redesign

<sup>۳۰</sup> Implementation

## روش تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ روش پژوهش، توصیفی است و از بین انواع روش توصیفی، از نوع پیمایشی می‌باشد. پیمایش<sup>۳۱</sup> روشی در تحقیق اجتماعی است که فراتر از یک تکنیک خاص در گردآوری اطلاعات است. هر چند معمولاً در آن از پرسشنامه استفاده می‌شود، اما فنون دیگری از قبیل مصاحبهٔ ساختمند، مشاهده و تحلیل محتوا و... هم بکار می‌روند [خاکی، ۱۳۸۴: ۲۱۲].

## روش و ابزار گردآوری اطلاعات

در این تحقیق از روش‌های اسنادی همچون: کتابها، مقالات، پایان نامه‌ها، متون اینترنتی و روش‌های غیر اسنادی همچون: مصاحبه با مدیران، رؤسا و کارشناسان استفاده خواهد شد. ابزارهای متعددی برای گردآوری داده‌ها وجود دارد. یکی از ابزارهای رایج تحقیق و روشی مستقیم برای کسب داده‌های پژوهش، پرسشنامه است

## روش تحلیل داده ای تحقیق

برای تجزیه و تحلیل داده‌های این تحقیق و به منظور آزمون فرضیات ابتدا با استفاده از آزمون مقایسه میانگین تک نمونه ای و آزمون کی - دو بررسی می‌شود که آیا بین متغیرهای مستقل و وابسته مورد نظر، رابطه ای هست یا خیر؟ سپس، به منظور رتبه بندی اینکه، کدامیک از عوامل مؤثر بر مهندسی مجدد بیشترین اثر را دارند، از آزمون تحلیل واریانس فریدمن استفاده شده است. همچنین جهت تعیین پایایی پرسشنامه، از روش آلفای کرنباخ و برای تجزیه و تحلیل داده‌های این تحقیق از روشهای آمار استنباطی توسط نرم افزار SPSS استفاده شده است.

## جامعه آماری و نمونه تحقیق

جامعه آماری عبارتست از: «تعدادی از عناصر مطلوب مورد نظر که حداقل دارای یک صفت مشخصه باشند» [آذرو مومنی، ۱۳۷۷: ۵]. مخاطبین ما در این سازمان، مدیران و کارشناسان خواهند بود. سازمان امور مالیاتی کشور دارای پنج معاونت می‌باشد. و جامعه آماری ما محدود به کلیه کارمندان مستقر در ساختمان مرکزی ستاد که تعداد شان بالغ بر ۷۰۰ نفر است خواهد بود. درضمن تعداد نمونه با توجه به فرمول کوکران، ۱۰۱ نفر می‌باشد. روش نمونه‌گیری مورد استفاده در این پژوهش، روش تصادفی ساده بود.

<sup>۳۱</sup> Survey

مسأله تعیین حجم و اندازه نمونه یکی از مسائل عمده‌ای است که هر محقق در تحقیق خود با آن روبرو می‌شود. از نظر عقلی توصیه آن است که حجم نمونه تا حد امکان بزرگ انتخاب شود؛ زیرا اولاً، در آن صورت یکسانی و شباهت میانگین و انحراف استاندارد گروه نمونه (در صفت یا متغیر مورد نظر) با میانگین و انحراف استاندارد جامعه ما بیشتر است. به زبان ساده تر اینکه، خطای نمونه‌گیری کاهش می‌یابد. ثانیاً، حجم نمونه ارتباط نزدیکی با آزمون فرضیه صفر ( $H_0$ ) در تحقیق دارد. بدین ترتیب که هر چه اندازه گروه نمونه بزرگتر باشد، محقق با قاطعیت بیشتری فرض صفر را که واقعاً نادرست است، رد می‌کند.

در نمونه‌گیری تصادفی ساده، هر یک از عناصر جامعه مورد نظر برای انتخاب شدن شانس مساوی دارند.

برای برآورد حجم نمونه آماری می‌توان از فرمول زیر بهره گرفت.

$$n = \frac{Z^2 \alpha / 2 \text{ Var}(\theta)}{\varepsilon^2}$$

در این فرمول  $Z^2 \alpha / 2$  مقدار نرمال استاندارد،  $\text{Var}(\theta)$  واریانس پارامتری است که محاسبه خواهد شد و  $\varepsilon$  مقدار خطای نسبی است. اما از آنجائیکه برآورد  $\text{Var}(\theta)$  بطور معمول مشکل است، از این رو تتا ( $\theta$ ) یک پارامتر دو حالتی (دو جمله‌ای) فرض می‌شود؛ زیرا واریانس پارامتر دو جمله‌ای،  $pq$  است و برآورد آن براحتی ممکن است. مقدار  $p = q = 1/2$  (برای بدبینانه ترین حالت ممکن) بالاترین حجم نمونه را بدست می‌دهد.

برای محاسبه حجم نمونه جامعه آماری مورد پژوهش - که حجم آن ۷۰۰ نفر است - از فرمول

$$n = \frac{Z^2 \alpha / 2 pq}{1 + n_0 / N} \quad , \quad n_0 = \frac{Z^2 \alpha / 2 pq}{\varepsilon^2}$$

تعدیل شده زیر بهره می‌گیریم :

بنابراین  $Z = 1/96$ ،  $p = q = 1/2$ ،  $\varepsilon = 0/09$ ،  $n_0 = 118/56$  و  $n = 101/4 \approx 101$  خواهد بود. با توجه به فرمول یاد شده برای جامعه آماری ۷۰۰ نفری، حجم نمونه ۱۰۱ نفری بدست آمد.

### نتایج و یافته‌های تحقیق:

در این بخش، قصد داریم که به بررسی و باز شکافی نقطه نظرهای جامعه آماری در رابطه با فرضیه‌ها و سؤال‌های پژوهش بپردازیم. بنابراین با بیان هر فرضیه، بر اساس آزمون فریدمن، به رتبه بندی سؤال‌های مرتبط با آن در پرسشنامه می‌پردازیم و سپس پیشنهادهایی برای فرآیندها ارائه می‌کنیم.



## جدول ۳: میانگین رتبه هر فرضیه در آزمون فریدمن

اولویت	میانگین رتبه ها	ابعاد مهندسی مجدد مؤثر بر بهبود عملکرد
فرضیه اول	۲/۶۲	لزوم برنامه ریزی استراتژیک
فرضیه دوم	۲/۵۶	لزوم درک فرآیندهای سازمان
فرضیه سوم	۲/۵۵	لزوم طراحی مجدد فرآیندهای سازمان
فرضیه چهارم	۲/۲۷	لزوم پیاده سازی فرآیندهای جدید سازمان

**الف - فرضیه نخست: بین لزوم برنامه ریزی استراتژیک و بهبود عملکرد سازمان امور مالیاتی کشور، ارتباط معنی داری وجود دارد.**

تعداد	میانگین	انحراف معیار	انحراف از استاندارد میانگین
۱۰۱	۳/۶۵۳۲	۰/۹۴۴۱۱	۰/۰۹۷۹۰

- ۱ - اعتقاد بیشتر پاسخگویان براین است که می‌بایست، محیط داخل سازمان و شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان جهت تشخیص استراتژی سازمان بررسی شود.
- ۲ - بیشتر پاسخگویان موافق مسأله شناسایی ارباب رجوع به منظور پاسخگویی سریعتر به در خواستها، پیش بینی نیازها و در نهایت تأمین رضایت ایشان می‌باشند.
- ۳ - تعداد زیادی از پاسخگویان اظهار داشته اند که بررسی محیط خارج سازمان و شناسایی فرصتها و تهدیدهای سازمان جهت تشخیص استراتژی سازمان امری لازم بنظر می‌رسد.
- ۴ - از نظر بیشتر پاسخگویان، تشخیص نیازها، امیال و احساسات افرادی که در سازمان مشغول بکارند، از طریق گوش فرا سپردن به صحبت‌های ایشان لازم بنظر می‌رسد.

### ب - فرضیه دوم: بین لزوم درک فرآیندهای سازمان و بهبود عملکرد سازمان امور مالیاتی کشور، ارتباط معنی داری وجود دارد.

تعداد	میانگین	انحراف معیار	انحراف از استاندارد میانگین
۱۰۱	۳/۶۹۴۱	۰/۸۰۷۳۸	۰/۰۸۳۷۲

- ۱ - درصد زیادی از جامعه آماری تشخیص فرآیندهایی که بیشترین اهمیت و اثر را در رسیدن به هدفهای سازمان دارند را با اهمیت دانسته اند.
- ۲ - اکثریت پاسخگویان معتقدند که می‌بایست مناسب‌ترین فرایندها، فرآیندهایی که احتمال موفقیت (امکان پذیر بودن) در آنها بیشتر است را شناسایی کرد.
- ۳ - از نظر پاسخگویان، شناسایی فرایندهای شکسته شده (مشکل زا) و حذف آن فرایندها از چرخه کاری سازمان ضروری می‌نماید.
- ۴ - شمار زیادی از پاسخگویان در مورد لزوم تماس بیش از حد مجریان با هم برای انجام یک یا دو فرایند اظهار مخالفت کرده اند و آنرا ضروری نمی‌دانند.

### ج - فرضیه سوم: بین لزوم طراحی مجدد فرآیندهای سازمان و بهبود عملکرد سازمان امور مالیاتی کشور، ارتباط معنی داری وجود دارد.

تعداد	میانگین	انحراف معیار	انحراف از استاندارد میانگین
۱۰۱	۳/۶۹۴۱	۰/۸۰۷۳۸	۰/۰۸۳۷۲

- ۱ - اکثریت پاسخگویان با ساده سازی فرمها، رویه‌های سازمانی، ارتباطات، تکنولوژی و جریان‌های کاری کاملاً موافق هستند.
- ۲ - اکثریت پاسخگویان با ابزارگزینی مجدد سیستمهای اطلاعاتی نوین برای اتوماتیک کردن فرایندهای جدید با قابلیت‌هایی چون: افزایش سرعت، دقت تجزیه و تحلیل، دسترسی موازی و انتقال فوری اطلاعات موافقت می‌کنند.
- ۳ - بسیاری از پاسخ دهندگان با حذف دوباره کاریها، زمان‌های انتظار و بازرسی‌ها و خطاهای موجود موافق هستند.

۴ - تعداد زیادی از جامعه آماری اظهار داشته اند که ساخت دهی مجدد و انجام تغییرات در ساختار (بعد سخت) و همچنین در فرهنگ سازمانی و سیستمهای پاداش و تشویق (بعد نرم) ضروری بنظر می‌رسد.

۵ - درصد زیادی از جامعه آماری با اتوماتیک کردن فرایندهای مشکل، خطرناک و خسته کننده موافق هستند.

۶ - تعداد زیادی از جامعه آماری با یکپارچه‌سازی مشاغل، تیم‌ها، مشتریان و تهیه کنندگان موافق هستند.

### د - فرضیه چهارم: بین لزوم پیاده سازی فرایندهای جدید سازمان و بهبود عملکرد سازمان امور مالیاتی کشور، ارتباط معنی داری وجود دارد.

تعداد	میانگین	انحراف معیار	انحراف از استاندارد میانگین
۱۰۱	۳/۶۹۴۱	۰/۸۰۷۳۸	۰/۰۸۳۷۲

۱ - اکثریت پاسخگویان معتقدند که می‌بایست، رفتارها و نتایج که سازمان از کارکنان انتظار دارد، مورد تشویق قرار گیرد و مشمول پاداش گردد.

۲ - تعداد زیادی از جامعه آماری اظهار داشته اند که راه اندازی دوره‌های جدید کار آموزی برای آشنایی افراد با مهارتهای جدید لازم است.

۳ - درصد زیادی از جامعه آماری با سنجش و ارزیابی مستقیم نتایج حاصل از دگرگونی با معیارهای مورد نظر و اهداف مهندسی مجدد موافق هستند.

۴ - درصد زیادی از جامعه آماری تسهیل مشارکت افراد در برنامه ریزی و استقرار دگرگونی را مهم و ضروری تشخیص داده اند.

۵ - از نظر پاسخگویان، باید به افراد برای منفک کردن خود از وضع موجود فرصت لازم و مقتضی داده شود.

۶ - از نظر بیشتر پاسخگویان، غلبه بر مقاومت کارکنان سازمان در برابر تغییر ایجاد شده از طریق تشویق رفتارهای سازنده لازم بنظر می‌رسد.

۷ - تعداد زیادی از جامعه آماری با سنجش و ارزیابی پیشرفت عملیات بطور هفتگی به منظور آشکارسازی آنچه که می‌گذرد و تبادل بهتر اطلاعات با کارکنان سازمان، موافقت می‌کنند.

۸ - بیشتر پاسخگویان موافق مسأله استفاده از تیم‌های پروژه ای، تیم انتقال وضعیت و مرکز هماهنگ کننده پروژه به منظور استقرار، مدیریت برنامه و هماهنگی عملیات هستند.

- ۹ - بسیاری از پاسخ دهندگان با دادن موقعیت و فرصت برابر به همه کارکنان سازمان مخالفت دارند و آنرا امری ضروری تلقی نمی کنند.
- ۱۰ - شمار زیادی از پاسخگویان با استفاده از روش پیاده سازی کوچک اولیه و جابجایی باقیمانده کارها، موافق بوده اند.
- ۱۱ - بیشتر پاسخگویان با ایجاد و تشدید نارضایتی از وضع موجود سازمان و ایجاد آمادگی ذهنی در کارکنان مخالفند.

### پیشنهادات

- اینطور بنظر می رسد که تمامی مسائل و مشکلات موجود، ناشی از فقدان یک «برنامه ریزی استراتژیک» در سازمان می باشد. نداشتن پیشرفت رضایت بخش در جهت تأمین هدفهای بلند مدت و یا هدفهای سالانه، خود نشانه و دلیلی بر این است که باید اقدامات اصلاحی بعمل آید. این کمبود در سازمان امور مالیاتی کشور احساس شده و به همین منظور پروژه ای با همین نام تعریف شده است که امید دارد نتیجه های بدست آمده بتواند مشکل های مربوط به برنامه ریزی راهبردی در معاونت ها را برطرف نماید. ابزار مهمی که می تواند یاریگر مدیران در این امر باشد، ماتریس تهدیدها، فرصتها، نقاط قوت و نقاط ضعف<sup>۳۳</sup> نام دارد که بوسیله آن مدیران قادر خواهند بود با بهره برداری از نقاط قوت داخلی و خارجی، نقاط ضعف داخلی و خارجی را بهبود بخشند و با مقایسه اطلاعات دریافتی، استراتژی مناسب را اتخاذ نمایند.
- جهت رقابتی شدن و رقابتی ماندن، روی آوردن به فرایندها امری ضروری است. کافی است به جای دیدن سازمان از منظر عمودی و نمودارهای عریض و طویل سازمانی، سازمان را به صورت افقی نگریست. آن وقت است که فرایندها پدیدار شده و خود را نشان می دهند. برای اینکه به سمت فرایند محوری برویم و مدیریت بر مبنای فرایند را در سازمان پیاده سازی کنیم، ابتدا می بایست فرایندها را به طور دقیق و کامل موردشناسایی قرار دهیم. پس از آن می بایست اهمیت این فرایندها به همه دست اندرکاران تفهیم شود و ارتباطات، نام آنها و ورودیها و خروجیهای آنها برای همه افراد ملموس باشد. برای اطمینان از کارکرد درست فرایندها، می بایست پیشرفت آنها توسط معیارهای دقیق اندازه گیری شود و درنهایت اینکه مدیریت فرایندگرا در تمامی سازمان جاری و ساری باشد.
- با پیشرفت تکنولوژی و پیچیده شدن فعالیت های سازمانی، به جرأت می توان ادعا کرد که دوران کار فردی به سر آمده و امروزه مدیریت قبل از آنکه مدیریت بر افراد باشد، مدیریت بر گروههای کاری است. وظیفه، واحدی از کار است؛ فعالیتی که معمولاً یک نفر انجام می دهد. اما فرایند گروهی از وظیفه های هم پیوند است که با یکدیگر نتیجه ای با ارزش از دید مشتری به بار

می‌آورند. کارهای فرایندی به تشکیل تیمهای مناسب نیازمند است. در نظام فرایند محور، کارکنان خط مقدم باید دارای اطلاعات و اختیار تصمیم‌گیری گسترده باشند و این دیدگاه در ساختار سنتی که نیاز به سرپرستی مستقیم را قانون طبیعت می‌داند گناهی نابخشودنی است. در تیمهای فرایندی وظیفه‌های مجرد اعضا به کارهای چندسویه و گسترده تبدیل می‌شوند. واحدهای کاری از اداره‌های تخصصی به تیمهای فرایندی تبدیل می‌شوند. بنابراین برقراری ارتباط زیاد مجریان، به منظور انجام فرایندها لازم می‌نماید؛ ولی متأسفانه همانطوریکه از پرسشنامه برمی‌آید، این مسأله هنوز از طرف کارکنان با مقاومت روبرو می‌شود و نیاز به آموزش و فرهنگ سازی احساس می‌شود.

۴. یکی از دغدغه‌های مهم مجریان پروژه مهندسی مجدد، طراحی مجدد فرایندهاست. یعنی باید اصول و قواعدی را که تا کنون با آنها سروکار داشته ایم به فراموشی بسپاریم و بر اساس ابزار و تکنولوژی‌های جدید، مجدداً به طراحی فرایندها و ساختار سازمان بپردازیم. طراحی مجدد نیازمند خلاقیت و خروج از حالت انحصاری است و باید بصورت جداگانه، با رویه طوفان مغزی به انجام برسد.

۵. در مرحله ابزار گزینی مجدد می‌توان از قابلیت‌های IT<sup>۳۳</sup> استفاده کرد. تکنولوژی اطلاعات برای تولید گزینه‌های طراحی فرایندهای جدید همچنین برای اتوماتیک کردن فرایندها در نظر گرفته می‌شود. فناوری اطلاعات به ایجاد تغییرات در سازمانها کمک می‌کند، آن هم عمدتاً تغییراتی در ماهیت کار، ادغام وظایف سازمانی و تبدیل نیروهای رقابتی. از آنجا که فناوری اطلاعات می‌تواند در ایجاد تغییرات به مهندسی مجدد یاری برساند، از این رو می‌توان آن را در حکم تسهیل کننده فرایند مهندسی مجدد کسب و کار تلقی کرد. امروزه کاربرد فناوریهای اطلاعاتی روز به روز در حال افزایش است. پیشرفتهای حاصل شده در فناوریهای ارتباطات و رایانه به کارکنان یک سازمان این اجازه را می‌دهد که در حالی که بیرون سازمان هستند، همچنان به سازمانشان متصل باشند و برای سازمان خود کار کنند. به عبارتی با استفاده از این فناوریها، کم کم سازمانها به سمت مجازی شدن پیش می‌روند. نمونه‌ای از این فناوریها عبارتند از: پست الکترونیک، ویدئو کنفرانس، فناوریهایی از قبیل طراحی به کمک رایانه، تولید به کمک رایانه و مهندسی به کمک رایانه.

۶. مشکلات و محدودیتهای اجرای مهندسی مجدد در ایران اکثراً فرهنگ سازمانی و مدیریتی، و نه تواناییهای تکنیکی و کاری هستند. منظور از ساخت دهی مجدد انجام تغییرات در ساختار و همچنین در فرهنگ سازمانی سیستم‌های پاداش و تشویق است. راهکار پیشنهادی در این بخش، مدیریت فرهنگ سازمانی میباشد؛ بدین مفهوم که مدیریت فرهنگ باید بر اساس همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل باشد، یعنی مشارکت گسترده در خلق و مدیریت یک فرهنگ،

که هم ارضای خواسته‌ها و نیازهای افراد را در بر دارد و هم بهترین راه برای تحقق اهداف سازمان را فراهم می‌سازد. مدیریت فرهنگ بر اساس اعتماد متقابل یعنی که همه اعضای سازمان، نه فقط عده محدودی، در کار و فعالیت سازمان مشارکت دارند.

۷. مدیریت فرهنگ تیم کاری بر اساس اعتماد متقابل، محور اصلی مورد تأکید برنامه‌های تحول سازمان است. احتمالاً مهمترین گروه از برنامه‌های ایجاد تغییر در تحول سازمان، فعالیت‌های تیم سازی هستند، که هدفشان، بهبود افزایش اثربخشی تیم‌های متنوع درون سازمان است. برخی از برنامه‌های ایجاد تغییر روی تیم‌های خاصی، نظیر تیم‌های تازه کار، تیم‌های جدید حاصل از ادغام‌ها، گروه‌های عملیاتی، تیم‌های چند پروژه ای و کمیته‌ها متمرکزند.

۸. هم تئوری و هم تجربه حکایت از آن دارد، فرآیند تحول سازمانی که متکی بر همکاری، کار تیمی، خلاقیت و تلاش چشمگیر اعضای سازمانی است، در صورتی که لازم است این فرآیند حفظ شود و یا تبعات غیر کارکردی (مخل) آن حداقل شود، باید به تخصیص پرداخت توجه خاص شود. انواع مختلف طرح‌های سهیم شدن در بهره‌وری کل سازمان، نظیر طرح ایمپراشر و اسکولون، و سهیم شدن در سود با رویکرد تیمی و همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل، با مهندسی مجدد سازگار است. زیرا ویژگی این طرح‌ها مشارکت وسیع کارکنان است. از طرف دیگر طرح‌های تشویقی فردی، تا زمانیکه با پاداش‌های سازمانی و تیمی وسیعتر همراه نباشد ممکن است با فرآیند مهندسی مجدد، به جهت کاهش روحیه همکاری یا رقابت غیر کارکردی فیما بین افراد و گروه‌ها، تعارض پیدا کند.

۹. یکی از مباحث مطرح در پرسشنامه که می‌تواند بعنوان موضوعات اخلاقی در حرفه تحول سازمان در نظر گرفته شود ایجاد و تشدید نارضایتی از وضع موجود سازمان و از طریق آن، ایجاد آمادگی ذهنی در کارکنان بود. ممکن است که در ابتدا تصور شود که با اینکار مسیر مهندسی مجدد سریعتر طی می‌شود، اما دستیابی به موفقیت از هر طریق و بدون در نظر گرفتن معیارهای اخلاقی، کار درستی نیست.

۱۰. آموزش برای اعضای سازمان جهت تکامل و توسعه شایستگی‌های خود جهت انجام وظایف محوله جدید حاصله از تغییر سازمانی، فوق العاده حائز اهمیت است. بطور کلی فرآیند تحول سازمان، فی نفسه نیاز به برخی از انواع آموزش‌های جدید را مطرح می‌نماید. برای بهبود عملکرد آموزشی، توصیه می‌شود تیم آموزش پس از شناسایی و طراحی دوره‌های آموزشی - که از نیاز سنجی آموزشی بدست آمده است - نسبت به طراحی محتوی دوره‌های آموزشی که متناسب با نیاز واقعی کاری کارکنان است، اقدام نماید. برای این منظور پیشنهاد می‌شود سرفصل‌های دروسها، زمان برگزاری دوره و استادان بگونه ای تلفیق گردند که بیشترین بهره‌وری را برای آموزشگیران در بر داشته باشد.

۱۱. مشارکت در برنامه‌های تحول سازمان، مختص نخبگان یا افراد سطح بالای سازمان نیست؛ بلکه باید به طور وسیعی در سراسر سازمان گسترش پیدا کند. تحقیقات ثابت نموده است که مشارکت و دخیل شدن در امور، مورد علاقه بیشتر افراد بوده، توانایی بهبود عملکرد و ارائه راه‌های بهتری را برای مشکلات دارا می‌باشد و پذیرش تصمیمات از جانب افراد مشارکت‌کننده را بیشتر می‌نماید. چنین پویایی‌های گروهی، مقاومت در برابر تغییر را کاهش، تعهد به سازمان را افزایش و سطح فشار روانی را کم می‌نماید و بطور کلی افراد نسبت به خود و دنیای پیرامون خود احساس بهتری ابراز می‌کنند.

۱۲. در یک پروژه مهندسی مجدد اثربخش باید به سیستم پرداخت توجه خاص شود. وقتی که سیستم پرداخت به موقع تغییر داده نشود، از نهادینه شدن سایر تغییرات به صورت مختلف ممانعت بعمل می‌آورد. ممکن است رفتاری که برای ایجاد کار سیستمی تغییر یافته ضروری است، مستلزم پرداخت نباشد. بدتر آنکه، ممکن است حتی رفتار پاداشی، متعارض آنچه برای ایجاد تغییرات کارآمد مورد نیاز است، باشد.

۱۳. نهایتاً اینکه مرحله پیاده‌سازی باید همراه بانظارت، سنجش و ارزیابی باشد؛ عمل سنجش و ارزیابی باید بر روی دو چیز تمرکز داشته باشد: اولاً، سنجش و ارزیابی پیشرفت عملیات که باید پیشرفت عملیات هر یک از پروژه‌ها بطور هفتگی مورد بازبینی قرار گیرد و برای انجام این کار می‌توان از نقشه‌ها و تابلوها استفاده کرد که این امر هم در آشکار سازی آنچه که می‌گذرد و هم در تبادل بهتر اطلاعات با افراد سازمان که برای کسب اطلاعات گرد آمده اند، مفید است. ثانیاً، سنجش و ارزیابی نتایج که باید نتایج حاصل از دگرگونی بطور مستقیم با معیارهای مورد نظر و اهداف مهندسی مجدد مقایسه شود و مورد بازبینی قرار گیرد. باید توجه شود که اگر مکانیزم‌های نظارت بر فعالیت‌های پیمانکاران بدرستی اجرا نشود، این عمل، کاهش انگیزه کارکنان ناظر و بدنبال آن ناراضی‌های دیگر کارکنان را در پی خواهد داشت. بنابراین توصیه می‌شود مفاد قراردادهای گونه‌ای تنظیم شود که واحدهای ناظر قدرت بیشتری در فعالیت‌های نظارتی داشته باشند و از طرفی در مواقع لزوم از سوی معاونت ذیربط نیز مورد حمایت قرار گیرند.

## منابع

## الف - فارسی

- ۱- آذر، عادل و مومنی، منصور، (۱۳۷۷)، آمار و کاربرد آن در مدیریت، انتشارات سمت، جلد دوم.
- ۲- اخوان، پیمان و جعفری، مصطفی، (۱۳۸۳)، ابعاد مهندسی مجدد در سازمان، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۴۸.
- ۳- ابلنسکی، نیک، (۱۳۸۲)، مهندسی مجدد و مدیریت دگرگون‌سازی سازمان، منصور شریفی کلویی، نشر هوای تازه.
- ۴- بستانچی، مهدی، (۱۳۸۶)، روش مناسب مهندسی مجدد در ایران، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۸۳.
- ۵- بیش، مسعود، (۱۳۸۳)، اندیشه‌های مایکل هامر، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۵۲.
- ۶- تیموری، محمد، (۱۳۷۹)، ارائه یک متدولوژی طرح ریزی دوباره سازگار با سازمانهای ایران، تهران: دانشگاه تربیت مدرس، پایان نامه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع.
- ۷- خاکی، غلام رضا، (۱۳۸۴)، روش تحقیق با رویکرد پایان نامه نویسی، انتشارات بازتاب.
- ۸- زرگر، محمود، (۱۳۸۲)، اصول و مفاهیم فناوری اطلاعات، انتشارات بهینه.
- ۹- عبد صبور، فریدون، (۱۳۷۹)، بررسی و تجزیه و تحلیل تأثیر خصوصی‌سازی بر ساختار سازمانی سازمان امور مالیاتی کشور، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی.
- ۱۰- فقهی فرهنگد، ناصر، (۱۳۸۱)، مدیریت پویای سازمان، انتشارات فروزش.
- ۱۱- قاضی‌نوری، خوشدل، (۱۳۸۴)، راهی برای دگرگون‌سازی نظام اداری کشور، دفتر همکاریهای فناوری. قابل دسترسی در :  
( <http://www.ict-research.net/App/Egov/Ren.doc> )
- ۱۲- متقی حامد، علیرضا، (۱۳۸۳)، مهندسی مجدد؛ ضرورتی اجتناب ناپذیر، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۴۴.
- ۱۳- محمد سیروس، کاوه، (۱۳۸۲)، متدولوژی S.U.R.I برای انجام مهندسی مجدد، تهران: سومین کنفرانس بین المللی مدیریت کیفیت.
- ۱۴- مقیمی، سید محمد، (۱۳۷۷)، سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، انتشارات ترمه.
- ۱۵- هامر، مایکل، (۱۳۷۸)، فراسوی مهندسی دوباره، عبدالرضا رضایی نژاد، مؤسسه فرهنگی رسا.
- ۱۶- هامر، مایکل و چمپی، جیمز، (۱۳۷۷)، مهندسی دوباره شرکتها، عبدالرضا رضایی نژاد، مؤسسه فرهنگی رسا.



## ب - لاتین

17- Alter, A, (1990), "The Corporate Make – Over", CIO, Vol. 4, No. 3, pp. 32-42.

18-Manganelli, Reymond & Klein, Mark M, (1994), "The Reengineering Hand Book: A Step by Step Guid to Business Transformation", New York: Auer Bach Publications.

19- Min-Yuan Cheng, Ming-Hsiu Tsai and Zhi-Wei Xiao, (2006), "Construction management process reengineering: Organizational human resource planning for multiple projects", Volume 15, Issue 6, Pages 785-799

20- Peppard, Joe & Rowland, Philip, (1995),"The Essence of Business Process Reengineering", UK: Prentice Hall. , Available at:

[www.springerlink.com/index/N4776946032P184K.pdf](http://www.springerlink.com/index/N4776946032P184K.pdf)

21- Short, J & Davenport, T, (1990),"The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign ", Sloan Management Review, Vol. 31, No. 4, pp. 11-27

22- Valiris, George & Glykas, Michalis, (1999), "Critical review of existing BPR Methodologies" Business Process Management Journal, Vol 5, No 1, and Available at: <http://www.baziran.com/ItemPreview/index.aspx?itemnum=837112501>.