

## چکیده

دانش موجود ما در حوزه مهندسی مجدد فرایند کسب و کار (BPR-BUSINESS PROCESS REENGINEERING) عموماً حاصل تجربیات اجرای پروژه‌های مهندسی مجدد در بنگاه‌های خصوصی است. در این مقاله تلاش می‌شود که ابتدا با توجه به تفاوت‌های ماهوی بخش دولتی و خصوصی بنهیمیم که نحوه اجرا و اثربخشی یک پروژه مهندسی مجدد چه ویژگی‌های شاخصی در بخش دولتی می‌تواند داشته باشد. سپس مطالعه موردی اجرای مهندسی مجدد در یک سازمان دولتی در کشور سنگاپور ارائه می‌شود که نشان می‌دهد با وجود دشواریها و موانع ذکر شده چگونه می‌توان به یک تجربه موفق و موثر مهندسی مجدد در سازمانهای دولتی دست یافت.

# مهندسی مجدد در سازمان‌های دولتی

JOURNAL OF  
MANAGEMENT INFOR-  
MATION SYSTEMS

شیراز، زمستان ۱۳۸۶ - شماره ۱۷۲

## مقدمه

مهندسی مجدد امروزه به یکی از متداول‌ترین رویکردها برای اصلاحات اداری در سازمانهای دولتی تبدیل شده است. اصول و تکنیک‌های مهندسی مجدد جذابیت روزافزونی برای سیاستگذاران، متخصصان و دانش‌پژوهان مدیریت دولتی پیدا کرده است. در سالهای اخیر مهندسی مجدد به عنوان یک تجلی قوی از نوآوری مستمر در بازتعریف ارزشها و فلسفه‌های اداری، و روشها و سیستمهای بوروکراسی دولتی ظهور کرده است.

اقتصاد جهانی دگرگونی پویایی 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 به عنوان یکی از برجسته‌ترین سیستم‌های انطباق با این نظام نو و پیچیده ارائه شده است.

به همین دلیل است که مفاهیم مهندسی مجدد مخاطبان روزافزونی را در بخش خصوصی و دولتی به خود جذب می‌کند. ابزار و تجربیات مهندسی مجدد در دستور کار تجدید سازمان بخش دولتی - در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه، چه در سطح محلی و چه در سطح ملی - لحاظ شده و

مورد پذیرش و قبول قرار گرفته است.

## درباره مهندسی مجدد

توجه مجامع علمی به مهندسی مجدد در اواسط دهه ۱۹۹۰ بالا گرفت. از آن سالها تا کنون بسیاری از مدیران عمل‌گرا، مفاهیم مهندسی مجدد را در سازمانهای خود پیاده کرده‌اند. در خلال این مدت، مجامع دانشگاهی نیز روشهای متنوعی را گاه برای هدایت پروژه‌های مهندسی مجدد، و گاه در نقد صحت و اعتبار مفاهیم، توسعه داده‌اند.

در سالهای اخیر، رویکرد فرایندی به کسب و کار به طور فزاینده‌ای در بخش دولتی رایج شده است.

چامپی (Chamby) نخستین کسی است که واژه «مهندسی مجدد کسب و کار» را ابداع کرد (Gooding, 1993). در مجامع علمی نیز، هم (Hammer) در مقالات خود در سال ۱۹۹۰ نخستین کارهای علمی را در این زمینه انجام داد. نخستین کتاب مشترک چامپی و هم‌کاره در سال ۱۹۹۳ در مورد مهندسی مجدد نوشته شد، توجه توده بزرگی از دانش‌پژوهان و مدیران را به مقوله مهندسی مجدد جلب و اذهان بسیاری را متوجه موضوع کرد.

مهندسی مجدد، تفکر ریشه‌ای فرایندهای کسب و کار است برای دستیابی به بهبود شدید در معیارهای عملکرد؛ از قبیل هزینه، کیفیت، خدمات و سرعت.

مطالعات بسیاری برای تعریف ویژگیهای اساسی مهندسی مجدد و تفاوت آن با مفاهیم ملایم‌تری مثل «بهبود فرایندها» انجام شده است. بیشتر تحلیلگران معتقدند که مهندسی مجدد درباره یک بهبود ساده در اجرای یک فرایند نیست، بلکه درباره انتخاب یک فرایند و دوباره ساختن آن است (McKay and Ran-dor, 1998).

در واقع مهندسی مجدد متضمن انجام تغییرات ریشه‌ای برای ارایه‌ی عملکرد بهبودیافته است.

همر درباره مهندسی مجدد می‌گوید: «اولاً برخلاف بسیاری از مدهای مدیریتی که روی کاغذ زیبا به نظر می‌رسند اما تأثیر واقعی بر سازمان ندارند، مهندسی مجدد موثر واقع می‌شود. مهندسی مجدد داروی معجزه نیست، اما اگر درست به کار گرفته شود جواب می‌دهد. ثانیاً زمان باعث خواهد شد که مهندسی مجدد به خوبی جای خود را پیدا کند. بسیاری از مردم با شرایط دشوار در حال کلنجار رفتن هستند. بسیاری از صنایع، حتی بخش دولتی با انواع فشار روبه‌رو هستند و نیاز به تغییر دارند. نیاز به چیزی که واقعاً به آنها کمک کند. این نیاز باعث خواهد شد که مهندسی مجدد جایگاهی مهم موثر به دست آورد. ثالثاً مقوله‌ی مهندسی مجدد، سنگین، ترسناک و نشدنی نیست و به عنوان یک ابزار ساده و دست‌یافتنی است.» اما چرا مهندسی مجدد با وجودی که استراتژی یا تکنیکی است که برای کسب‌وکار طراحی

شده، توانسته مدافعان و هوادارانی را در بخش دولتی جذب کند؟ آنچه در مقابل این حجم عظیم از مطالب تولیدشده درباره کاربردی کردن مهندسی مجدد باید پرسید این است که آیا اصولاً مهندسی مجدد در بخش دولتی قابلیت کارکرد دارد؟

### گرایش بخش دولتی به مهندسی مجدد

لایه‌های چندگانه مدیریتی، سیستم‌های متمرکز و پرهزینه، انبوه رویه‌های کنترلی و مقررات، موانع دشوار در تضمین کارایی، اقتصاد (به صرفه بودن) و بهره‌وری سازمانهای دولتی است. به عنوان مثال، کنگره آمریکا هر سال چند صد لایحه تصویب می‌کند، اما برای روشن شدن جزئیات احتمالی، حدود ۵۰۰۰ قانون الحاقی و رویه و دستورالعمل ابلاغ می‌شود (Peters, 1996). قوانین و مقررات دولتی مربوط به استخدام، ارتقا و اخراج کارکنان در آمریکا، بالغ بر ۱۰۰ هزار صفحه است (NPR, 1993).

نتیجه اجرا و انجام این قوانین، پویاترین کارگزار دولتی را هم به زانو در می‌آورد. بسیاری از این قوانین محصول تلاش برای ایجاد معیارهای کنترلی برای جلوگیری از فساد، انحراف و اختلاس است. اما گاهی افراط در آنها باعث شده که این دستورالعملها و حفاظتهای قانونی، بدون توجه به ارزشهای غایی که اساساً برای آن تدوین شده‌اند، ذاتاً تبدیل به هدف شوند (Reyes, 1982). این شبکه درهم تنیده قانون و مقررات، علاوه بر ایجاد اختلال در جریان روان خدمات، هزینه‌های دولتی سنگینی را در قالب هزینه‌های کارکنان، تشریفات اداری و کاغذبازی، تدارکات و تأمین تجهیزات و... به بار می‌آورد. مهندسی مجدد می‌تواند به لزوم وجود این معیارهای کنترلی کمک کند و قوانین و مقرراتی را که در طول سالیان روی هم انباشته شده‌اند - و بعضی حتی ممکن است دوره عمرشان تمام شده باشد - نشان دهد.

درک این موضوع دشوار نیست که چرا مهندسی مجدد افکار مدیران و دانش‌پژوهان مدیریت دولتی را تسخیر کرده است. مهندسی مجدد به سیاستگذاران این فرصت را می‌دهد که نگاه تازه‌ای به منطق و اساس این قوانین و حفاظتها بیندازند، و امکان کنار

گذاشتن یا دوباره‌نویسی آنها را پیدا کنند. فعالیتهای مهندسی مجدد در سالهای اخیر در بخشهای دولتی بسیاری کشورها انجام شده است. بسیاری از کشورها نیز در حال تجربه آن هستند. به عنوان مثال در فیلیپین اصول و پارامترهای فعالیتهای دولت با استفاده از چارچوب مهندسی مجدد - به عنوان فلسفه راهنما - بازتعریف شده است (PCSB, 1995). در اتحادیه اروپا مهندسی مجدد عملکرد مرسوم شده است (Levy, 1998). در افریقای جنوبی، مهندسی مجدد برای تسهیل فرایندهای میان صنعت، نیروی کار و دولت به کار گرفته شده است (Boer, 1995). در ایرلند نیز از مهندسی مجدد برای بهبود تسهیلات خدمات اجتماعی استفاده شده است (Lyons and Kearns, 1997).

مطالعاتی که در سال ۲۰۰۱ منتشر شده بیان می‌کند که در سنگاپور ۸ درصد سازمانهای دولتی پیش از این مهندسی مجدد انجام داده‌اند، ۲۳ درصد در حال انجام پروژه‌های مهندسی مجدد هستند، ۵۴ درصد فعالیتهای مهندسی مجدد را در برنامه ۳ سال آینده خود دارند و تنها ۱۵ درصد اصولاً بنایی بر مهندسی مجدد ندارند.

علاوه بر آمریکا و اروپا که پیشتاز اجرای مهندسی مجدد در سازمانهای دولتی بوده‌اند، در سالهای اخیر بسیاری از کشورهای آسیایی و افریقایی نیز از قبیل عربستان سعودی، مالزی، امارات متحده عربی، بحرین، تونس، پاکستان و... فعالیتهای مهندسی مجدد را در دولت و سازمانهای وابسته به کار گرفته‌اند.

### تفاوتهای بخش دولتی و خصوصی

تفاوتهای سازمانهای دولتی و خصوصی در ادبیات مدیریت دولتی مورد مطالعه قرار گرفته است.

«رینی» تفاوتهای سازمانهای دولتی و خصوصی را در سه گروه دسته‌بندی می‌کند:

۱- **فاکتورهای محیطی (فاکتورهای خارج از سازمان):** مثلاً کمتر در معرض بازار بودن و در نتیجه اتکای بیشتر به سهم بودجه تخصیصی؛ که نتیجه آن انگیزه کمتر برای بهره‌وری و اثربخشی است و نیز کارایی کمتر، دسترسی کمتر به اطلاعات بازار، محدودیتهای

قانونی و رسمی بیشتر، تأثیرپذیری بیشتر از مسایل سیاسی و...

۲- **تعاملات سازمان- محیط:** مثل فعالیتهای اجباری در چارچوب به مجوزهای قانونی از پیش تعیین‌شده و مأموریت سازمان، نقش عمده در منافع عمومی، انتظارات بیشتر از مقامهای دولتی برای اقدامات صحیح، مسئولانه و درستکارانه و...

۳- **ساختار درونی و فرایندها (فاکتورهای درون سازمان):** ضوابط پیچیده، متناقض و غیر عینی، استقلال کمتر مدیران در تصمیم‌گیری، نقش سیاسی مدیران ارشد، تغییرات مدیران ارشد در اثر انتخابات یا تحولات سیاسی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی کمتر و...

طبیعتاً باید انتظار داشت که تفاوتهای ماهوی بخش دولتی و خصوصی بر اجرای مهندسی مجدد در سازمانهای دولتی اثر بگذارند.

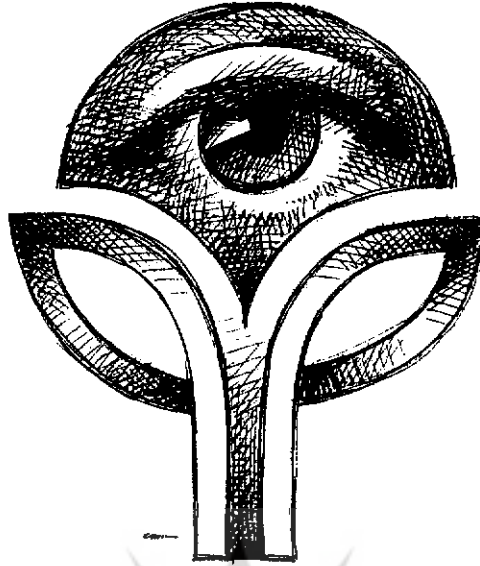
اولین تفاوت کلیدی که بین کاربرد فعالیتهای مهندسی مجدد در بخش دولتی و خصوصی مشاهده می‌شود این است که پروژه‌های مهندسی مجدد در بخش دولتی با محدودیتهای بیشتری برای تأمین منابع برای بهبود مواجه می‌شوند؛ حتی اگر گواهی مبنی بر توجیه‌پذیر بودن این سرمایه‌گذاری ارایه کنند. این محدودیت به استفاده محدودتر از مشاوران بیرون از سازمان منجر خواهد شد.

دومین تفاوت کلیدی - که به نوعی ناشی از تفاوت اول هم هست - این است که پروژه‌های بخش دولتی به خاطر ساختار مدیریتی، فرایندها و هنجارهای این سازمانها تمایل بیشتری به مشارکت دارند. در نتیجه مثلاً یک تیم برای نظارت بر کار پروژه مهندسی مجدد ایجاد می‌شود، در حالی که ممکن است وجود یک لایه اضافی هیچ ارزش افزوده‌ای تولید نکند. معمولاً یک فعالیت مهندسی مجدد در این سازمانها، با جمع کردن تعداد زیاد و گوناگونی از نقش‌آفرینان سازمان و طلب مشارکت و اجماع آنها در فرایند مهندسی مجدد آغاز می‌شود. این رویکرد مشارکتی توضیح می‌دهد که چرا روشها، اصطلاحات و در نهایت نتایج اجرای مهندسی مجدد در سازمانهای دولتی ملایم‌تر، نرم‌تر و محافظه‌کارانه‌تر است.

مشکل دیگر که ناشی از ویژگیهای بخش

باعث می‌شود که تعیین اهداف، تعیین فرایندهایی که قرار است دوباره طراحی شوند و تعیین فرایندهای جایگزین، در سازمانهای دولتی با دشواری روبه‌رو شوند.

۳- اجرای مهندسی مجدد: سازمانهای دولتی تحت محدودیتهای رسمی و قانونی‌ای فعالیت می‌کنند که استقلال عمل مدیر سازمان را کاهش می‌دهد. این موضوع باعث می‌شود که مشکلات طراحی مجدد رویه‌هایی که برای فرایندهای بازطراحی شده لازم هستند افزایش یابد. همچنین گرایش به تعدد کنترل‌های رسمی در سازمانهای دولتی باعث طولانی‌تر شدن زمان تأیید رویه‌های بازطراحی شده می‌شود. مدیران دولتی استقلال در تصمیم‌گیری و انعطاف‌پذیری کمی دارند که نتیجه آن اختیار کمتر برای هدایت یک پروژه مهندسی مجدد و حتی عدم موفقیت پروژه است. مدیران دولتی اختیار کمتری در مورد زیردستان خود دارند که نتیجه آن مقاومت بیشتر، سطوح بیشتر بازرینی، و استفاده بیشتر از مقررات رسمی است. از این رو کارکنان از سطح ناکافی توانمندسازی برای پشتیبانی فرایندهای بازطراحی شده برخوردار می‌شوند. از آنجا که بسیاری اوقات مدیران ارشد نقشهای سیاسی و نمایشی به خود می‌گیرند، تخصیص وقت و تلاش مدیران ارشد بخش دولتی در پیشبرد یک پروژه مهندسی مجدد ناکافی است. جابه‌جاییها و تعویض مدیران ارشد پس از رویدادهای سیاسی مثل انتخابات باعث قطع مداوم روند اجرای پروژه مهندسی مجدد می‌شود. با وجود همه این موانع، تجربه جهانی از اقبال روزافزون سازمانهای دولتی به مهندسی مجدد حکایت دارد. به نظر می‌رسد که رویکرد صاحب‌نظران این حوزه نیز، از بررسی موانع و شبهه در کارایی مهندسی مجدد در بخش دولتی (در اواسط دهه ۹۰)، به تحلیل تجربیات و اشاعه روشها و توصیه‌های کاربردی برای انجام مهندسی مجدد در سازمانهای دولتی (در سالهای اخیر) تغییر جهت داده است. این موضوع نشان می‌دهد که با گذر زمان کوتاهی از آغاز تجربیات مهندسی مجدد در بخش دولتی، بیش از آنکه به فاکتورهای ذکرشده از منظر «محدودیت و مانع» نگریسته شود، با آنها به عنوان «ویژگی و تفاوت» سازمانهای دولتی، برخورد می‌شود.



و چندگانه از سوی نهادهای صاحب اختیار (مثل دادگستری، قوه مقننه و ...) هستند، به نظر می‌رسد که اخذ تأییدیه برای برنامه مهندسی مجدد و فرایندهای بازطراحی‌شده در آنها با مشکلات بیشتری مواجه می‌شود. همچنین با توجه به گستردگی آثار فعالیت سازمانهای دولتی، ارزیابی تأثیرات و منافع پروژه مهندسی مجدد دشوار است. مجموعاً به نظر می‌رسد که قبول و اتخاذ تصمیم برای اقدام به مهندسی مجدد در سازمانهای دولتی کندتر از سازمان‌های خصوصی اتفاق می‌افتد.

۲- تعیین اهداف مهندسی مجدد: از آنجا که سازمانهای دولتی بیش از آنکه در معرض تعاملات واقعی بازار باشند، بر بودجه‌های تخصیصی اتکا دارند، به شاخصها و اطلاعات بازار (از قبیل قیمت، سود...) کمتر دسترسی دارند. این موضوع تعیین اهداف مهندسی مجدد را دشوارتر می‌کند. به علاوه تنوع و شدت فشارهای بیرونی بر تصمیم‌گیرها (از قبیل تقاضاها و رایزنیهای گروه‌های ذی‌نفع، توصیه‌های نمایندگان مجلس و...) باعث بروز مشکلات در تعیین اولویتها و اهداف مهندسی مجدد می‌شود. علاوه بر این، از مدیران دولتی بیشتر انتظار می‌رود که با عدالت، مسئولیت‌پذیری، پاسخ‌گویی و درستکاری رفتار کنند. از طرف دیگر، سازمانهای دولتی بالنسبه با کثرت، تنوع، ابهام و تضاد اهداف مواجه هستند. به طور خلاصه این فاکتورها

دولتی است عبارت است از اینکه مهندسی مجدد نیازمند سرمایه‌گذاری برای ایجاد یا ارتقای سیستم‌های فناوری اطلاعات است. روشهای اجرای مهندسی مجدد که از فناوری اطلاعات بهره می‌گیرند، دولت را برای ملاحظه هزینه‌های سخت‌افزار، نرم‌افزار، مشاوران، ارتقا و نگهداری مستمر، آموزش و بازآموزی کارکنان در بودجه خود تحت فشار می‌گذارند. این مشکل به ویژه در کشورهای در حال توسعه که منابع دولتی با وجود مشکلاتی مثل بیکاری، فقر، مشکلات معیشتی و خدمات اجتماعی و... باید به شدت اولویت‌بندی شوند، حائز اهمیت است. سازمانهایی که در چنین کشورهایی بخش قابل‌توجهی از بودجه خود را صرف هزینه‌های سخت‌افزار و نرم‌افزار و سایر هزینه‌های فناوری اطلاعات می‌کنند، طبیعتاً در معرض نقد و نکوهش عمومی بیشتری قرار می‌گیرند.

علاوه بر اینها، به دلیل محدودیتهای قانونی و چارچوبهای از پیش تعیین‌شده برای فعالیتهای یک سازمان دولتی، هر پروژه مهندسی مجدد ممکن است برای قبول و تأیید براساس قوانین موجود با چالش روبه‌رو شود. طبیعتاً این موضوع نشان‌دهنده محدودیتهای موانعی است که اثربخشی این تکنیک را کاهش می‌دهد (Halachmi, 1995).

آثار ویژگیها و محدودیتهای سازمانهای دولتی را در یک پروژه مهندسی مجدد می‌توان در این سه حوزه خلاصه کرد:

۱- تصمیم برای اقدام به مهندسی مجدد: از آنجا که سازمانهای دولتی بر بودجه تخصیصی اتکا دارند، انگیزه آنها برای کاهش هزینه‌ها و بهبود کارایی عملیات کمتر می‌شود. در نتیجه مقاومت در برابر تطبیق با تغییرات انبوهی که مولود طبیعی مهندسی مجدد هستند بالا می‌رود و تطبیق کمتر و دیرتر اتفاق می‌افتد. به علاوه سازمانهای دولتی به دلیل انحصار در خدمات الزام‌آور و اجباری (که ناشی از مأموریت مشخص آنهاست)، تمایل چندانی به مهندسی مجدد ندارند. همچنین مدیران دولتی چندان به نوآوری شهره نیستند و عموماً محافظه‌کاری و ثبات بیشتر در اقدامات از خود بروز می‌دهند که خود در عبور از مرزهای ذهنی مانع ایجاد می‌کند. از آنجا که سازمانهای دولتی معمولاً در معرض بررسیهای متنوع

مذکور (به عنوان پایلوت) پیش از برنامه ۱۸ ماهه جاری‌سازی سیستم و فرایندهای جدید در ۲۰ شعبه دیگر با موفقیت انجام شد. یک سال بعد، شش ماه جلوتر از برنامه‌ریزی، تغییر عملیات در تمام شعبه‌های سازمان با موفقیت به اتمام رسید.

### قبل از مهندسی مجدد

قبل از مهندسی مجدد، دفاتر شعبات دارای ساختار سازمانی ماتریسی با لایه‌های متعدد اختیار بودند. بخش‌های هر دفتر باید به رییس دپارتمان مربوطه گزارش می‌دادند. مثلاً رییس شعبه باید به دپارتمان اداره مسکن، بخش مالی شعبه به دپارتمان مالی و بخش نگهداری شعبه به دپارتمان مدیریت املاک گزارش می‌داد. با توجه به گرفتاری و مسئولیتهای متعدد روسای دپارتمان‌ها، رییس شعبه نیز از درجه اختیار خوبی در اداره بخش‌های شعبه برخوردار بود. در هر شعبه بازرسان نگهداری مسکن برای امور اداره مسکن به مأموران املاک، و برای امور نگهداری به بازرس ارشد نگهداری مسکن گزارش می‌دادند. بنابراین، هر بلوک آپارتمان برای امور مدیریت تحت نظر یک بازرس، و برای امور نگهداری تحت نظر یک بازرس ارشد دیگر بود. علاوه بر این، کارمندان دفتری بر اساس وظیفه گروه‌بندی شده و به چند مأمور املاک گزارش می‌دادند. مثلاً چند کارمند مسئول انتقال مالکیت آپارتمانها و چند کارمند دیگر مسئول مدیریت بدهی‌های عقب‌افتاده بودند.

هر دفتر شعبه به ساکنان از طریق پنج باجه تخصصی شامل مالی، پارکینگ، بازسازی، نگهداری، و رهن و اجاره، ارائه خدمت می‌کرد. باجه‌ها در طبقات مختلف آپارتمان‌ها بودند و ارباب رجوع برای دریافت خدمات مربوطه بین آنها رفت‌وآمد می‌کردند. مثلاً ارباب‌رجوع برای جواز بازسازی در باجه بازسازی درخواست می‌داد و سپس برای پرداخت هزینه‌های مربوطه به مقابل باجه مالی می‌ایستاد، و مجدداً برای دریافت جواز بازسازی به باجه بازسازی برمی‌گشت. متوسط زمان انتظار در باجه مالی به ۴۰ دقیقه می‌رسید. بعضی خدمات از قبیل انتقال مالکیت آپارتمان، ۹ ماه طول می‌کشید تا فرایند خود را طی کند. حجم عظیمی از کارها در دفاتر شعبات مختلف

### مهندسی مجدد، تفکر در زمینه فرایندهای کسب‌وکار برای دستیابی به بهبود معیارهای عملکرد نظیر هزینه، کیفیت و خدمات است.

می‌سازد و بیش از ۷۳۰ هزار واحد مسکونی، ۵۰ هزار واحد تجاری و صنعتی، و ۵۰۰ هزار پارکینگ را مدیریت می‌کند. خدماتی که این اداره به املاک مسکونی ارائه می‌دهد عبارتند از:

- خدمات مالی؛ مثل مدیریت امور وام و جمع‌آوری اجاره‌بها، هزینه ماهانه پارکینگ و هزینه نگهداری؛

- خدمات رهن و اجاره؛ مثل انتقال مالکیت، و گذاری آپارتمان‌ها و تجدید اجاره؛
- خدمات نگهداری؛ مثل اصلاح عیوب و تصویب فعالیتهای بازسازی.

۲۱ شعبه این اداره برای ارائه این خدمات در سراسر سنگاپور فعالیت می‌کنند. اداره مسکن و توسعه سنگاپور در اواخر دهه ۱۹۹۰ تصمیم به انجام مهندسی مجدد گرفت. تیم پروژه در دفتر یکی از شعبه‌ها برای یک مطالعه یک ساله مستقر شد. همه مراحل و رویه‌های فرایند موجود مورد مطالعه قرار گرفت. رویه‌ها و قدمهای اضافی حذف و سایر رویه‌ها از منظر مشتری ساده‌سازی شد. تیم مجری پروژه در ملاقاتهای مستمر با کارکنان، روسای مربوط و دپارتمان خدمات اطلاعات، فرایندهای جدید پیشنهادی را آزمایش کرد. ساختار سازمانی جدیدی نیز برای پشتیبانی از مسئولیتهای شغلی جدید و تسهیل گردش کاری جدید، پیشنهاد داده شد. آزمایش اولیه مهندسی مجدد در شعبه

«همر» معتقد است: «بخش خصوصی و دولتی در بسیاری جهات شبیه به هم هستند. مهندسی مجدد درباره سود و زیان یا بازار سهام نیست. درباره این است که چگونه کارها هدایت و انجام می‌شود. بخش دولتی درست همان طور کار می‌کند که بخش خصوصی. مهندسی مجدد مکانیسم‌های بهتری برای کار کردن ایجاد می‌کند. تفاوت‌های زیادی بین بخش‌های دولتی و خصوصی است اما تجربه نشان می‌دهد که شباهتها خیلی بیشتر از تفاوتهاست. مهندسی مجدد بر مشتری تمرکز دارد و می‌پرسد که چطور باید ارزش بیشتری به مشتری ارائه کرد. برای بخش دولتی سخت‌تر است که مشتری خود را تشخیص دهد. سخت‌تر هست اما شدنی است. از طرف دیگر، بخش دولتی به دلیل موقعیت و مقررات، محدودیتهای بیشتری در درجه آزادی دارد. این بدان معنی نیست که نمی‌شود در سازمانهای دولتی مهندسی مجدد را انجام داد، بلکه به این معنی است که برای انجام آن با چالش‌های بیشتری روبه‌رو هستیم. بخش دولتی چیزهای زیادی برای آموختن از بخش خصوصی دارد.»

### مثالی از یک نمونه‌ی موفق

اداره مسکن و توسعه سنگاپور (HDB)، به عنوان متولی امر مسکن عمومی و تحت نظر وزارتخانه توسعه ملی سنگاپور در سال ۱۹۶۰ تأسیس شد. مأموریت این اداره فراهم کردن مسکن با قیمت مناسب و کیفیت بالا برای مردم سنگاپور است. پیش از تأسیس این اداره تنها ۹ درصد از مردم سنگاپور در مسکن عمومی ساکن بودند و بسیاری از مردم در شرایط غیربهداشتی و پرازدحام زندگی می‌کردند. با توجه به زمینهای محدود و جمعیت رو به افزایش سنگاپور، این اداره روی یک برنامه انبوه‌سازی شامل ساخت آسمانخراشهای مسکونی متمرکز شد. در سال ۱۹۹۸ حدود ۸۶ درصد از جمعیت ۳ میلیونی سنگاپور در آپارتمان‌های این اداره زندگی می‌کردند. در حال حاضر اداره مسکن سنگاپور روی بهبود کیفیت منازل عمومی، طراحی بهتر، مدیریت مطلوب املاک و ارتقای وضع املاک قدیمی کار می‌کند. این اداره در هر سال ۳۰ هزار آپارتمان

مجدد به اعضای خشتی و بی طرف محدود شده باشد.

۴ - سازمانهای دولتی از فقدان یک الگوبرداری مناسب برای عملکرد خود رنج می‌برند. بخش دولتی باید با شاخصهای کیفیت خدمات را از بخش خصوصی، اما در راستای هدف خود اقتباس کند. با الگوبرداری از بهترین سازمانهای خصوصی، سازمانهای دولتی می‌توانند عملکرد خود را ارتقا ببخشند.

۵ - تصویب فرایندهای بازطراحی شده برای سازمانهای دولتی حیاتی است. در سازمانهایی که بیشتر دیوانسالار هستند، وجود یک رییس یا مدیر عامل حامی، مهم‌ترین چیز برای تسهیل تصویب فرایندهای جدید است. در بسیاری موارد پشتیبانی مدیر ارشد «مهم‌ترین» عامل موفقیت پروژه بوده است، چرا که تغییرات در ساختار، نیروی انسانی و ساختار انگیزشی را تسهیل می‌کند.

۶ - بیان کمی میزان بهبود در سازمانهای دولتی مشکل است. اجرای فرایندها در یک نمونه آزمایشی و نمایش آن، می‌تواند به مقاعد شدن بعدی برای تخصیص بودجه به اجرای اصلی و واقعی کمک کند. □

### منابع و مراجع

- 1- "Business process Reengineering in the public sector: The case of the Housing Development board in Singapore", Journal of Management Information Systems, Summer 2000. Vol. 17, Iss. 1; pg. 245, 26 pgs
- 2- "BPR: Alive and well in the public sector", International Journal of Operations & Production Management. Bradford: 2003. Vol. 23, Iss. 3/4; pg. 327, 18 pgs
- 3- "Public sector Reengineering : Practice, problems and prospects", Philippine Journal of Public Administration, Yr. 1998 July-October, Vol. 42 Iss. 3-4
- 4- "Dr. Michael Hammer - Public Sector Reengineering", interview By Brian Miller, Government Technology, September 1995.
- 5- "Business Process Reengineering, A Review of Recent Literature", Peter O'Neill, Amrik S. Sohal, Technovation 19 (1999) 571-581
- 6- "A survey of business process reengineering practcess in Singapore", C. Ranganathan, Jasbir S. Dhaliwal, Information & Management 39 (2001) 125-134
- 7- <http://www.unpan.org>, access time: 2006-02-25

کاهش پیدا کرد. اطلاعات آنلاین متصدیان را قادر می‌ساخت که بدون ارجاع تلفن‌ها به سایر متصدیان، به ارباب رجوع پاسخ مناسب بدهند. زمان انتقال مالکیت آپارتمان‌ها از ۹ ماه به ۴ ماه کاهش یافت.

مطالعه‌ای که پس از اجرای فرایندهای جدید درباره رضایت مشتریان انجام شد، نشان داد که ۸۹ درصد از پاسخ‌دهندگان معتقدند که خدمات بهتر شده و ۸۴ درصد معتقدند که خدمات چابک‌تر شده است. هم اداره مسکن و هم مشتریان آن از مهندسی مجدد فرایندها و سیستم‌های اطلاعاتی پشتیبان منتفع شدند. انباشت کارها تا ۸۵ درصد کاهش پیدا کرد. این اداره تخمین زد که سالانه بیش از یک میلیون دلار بابت حذف فرایندهای کاری غیرضروری، صرفه‌جویی خواهد داشت. بر اساس اظهار نظر رییس شعبه پایلوت، روحیه کارکنان شعبه نیز بهبود پیدا کرد. به تأیید یکی از کارکنان دفتری این شعبه، «همه بسیار بشاش‌تر شده‌اند».

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

۱ - بیشتر سازمانهای دولتی در برابر تغییر بسیار مقاومت می‌کنند. تغییرات سیاسی و اجتماعی مهم‌ترین اهرم فشار برای مهندسی مجدد فرایندهای آنان است.

۲ - تبلیغات در رسانه‌ها در کنار اطلاع‌رسانی عمومی که در پاسخ به فشار افکار عمومی اتفاق می‌افتد، راه سودمندی است برای اینکه سازمانهای دولتی بر اهمیت پروژه‌ی مهندسی مجدد به کارکنان خود تأکید کنند. این عمل، کارکنان سازمانهای دولتی را از تعهد مدیران ارشد به بهبود کیفیت خدمات آنها مطلع می‌سازد. همچنین به کارکنان دلگرمی می‌دهد که مدیران ارشد علاقه مند به بهبود سیستم‌ها هستند که نتیجه این، یگانگی و وحدت همه کارکنان در راستای هدف است.

۳ - استفاده از کارکنان ارشد بی طرف که از بین متخصصان سایر دپارتمان‌ها انتخاب شده‌اند در تیم مهندسی مجدد، ترکیب جذابی ایجاد می‌کند. این ترکیب می‌تواند به غلبه بر مقاومت کسانی که تحت اثر مهندسی مجدد واقع شده‌اند کمک کند. کارکنان ارشد خشتی می‌توانند قضاوت و چشم‌انداز بی طرفانه و بدون تعصبی درباره مهندسی مجدد فرایندها داشته باشند؛ در عین حال که تیم مهندسی

انباشته شده بود. به خاطر اضافه‌کارهای دائمی، کارکنان دفاتر از روحیه پایینی برخوردار بودند. یک چهارم تماسهای تلفنی بی جواب می‌ماند و بسیاری از تماس‌گیرندگان از مأموری به مأمور دیگر پاس داده می‌شدند. بر اساس گزارش نشریه داخلی ۲۰۰ نفر در هر صف بودند. بعضی اربابان رجوع تا ۴ یا ۵ ساعت در صف می‌ایستادند.

در همان زمان تغییراتی سیاسی در جریان بود و انجمنهای شهری برای هر حوزه انتخاباتی در حال شکل‌گیری بودند که توسط نمایندگان مجلس سرپرستی می‌شدند. به انجمنهای شهری اختیار نگهداری املاک خودشان داده شد.

### بعد از مهندسی مجدد

برای اینکه مسئول عملکرد شعبه و خطوط فرمان و کنترل به روشنی معلوم باشد، مدیر سازمان، سازماندهی مجدد شعبات اداره مسکن و توسعه و دپارتمان‌ها را تصویب کرد. همه ابعاد عملکرد شعبه شامل مالی، نگهداری، پارکینگ و... در حوزه اختیار رییس شعبه قرار گرفت. در عوض افزایش مسئولیت، پست رییس شعبه به «درجه ممتاز خدمات دولتی» ارتقا پیدا کرد. سازماندهی مجدد در بخشهای مختلف شعبه نیز انجام شد. امور نگهداری با توجه به منطقه جغرافیایی، به امور رهن و اجاره همان منطقه واگذار شد. بنابراین، مأموران املاک همه جنبه‌های امور مدیریت املاک را در یک واحد مشخص در همسایگی خود نظارت می‌کردند. کارمندان دفتری و بازرسان به املاک معینی گماشته شدند. بخشهایی که با مجموعه امور مالی مربوط بودند، مثل هزینه پارکینگ و امور وام، زیرمجموعه بخش مالی قرار گرفتند.

بعد از مهندسی مجدد، خدمات تک‌توقفه از ادغام پنج نوع باجه تخصصی و برای شکل‌گیری باجه «امور مالی مسکن» و باجه «خدمات مسکن» ارایه شد. ۷ سیستم اطلاعاتی جدید توسعه و سیستم‌های اطلاعاتی موجود برای پشتیبانی فرایندهای جدید کاری ارتقا داده شدند. بهبود جدی در عملکرد پس از مهندسی مجدد مشاهده شد. زمان انتظار در باجه‌های امور مالی مسکن تا ۹۷ درصد، و تعداد تماسهای تلفنی بی‌جواب تا ۸۵ درصد