



شناسایی عوامل، شرایط و راهبردهای فرآیندهای انجام کار در سازمان در راستای

توانمندسازی کارکنان و مدیران

محمد شاهوردی^۱، عبدالخالق غلامی چنارستان^۲، محمد بهرامی سیف‌آباد^۳ و علی پیرزاد^۴

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۱۰/۱۷ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۱۰/۳۰

چکیده

شناسایی عواملی که در توانمندسازی مدیران و کارکنان تأثیرگذار است همیشه موردتوجه بوده است. توجه به شرایط و راهبردهای فرآیندهای انجام کار در تحقق این امر ضروری به نظر می‌رسد؛ بنابراین هدف از پژوهش حاضر شناسایی عوامل، شرایط و راهبردهای فرآیندهای انجام کار در سازمان در راستای توانمندسازی کارکنان و مدیران بود. در این پژوهش از رویکرد کیفی استفاده شد. جامعه آماری شامل تمامی خبرگان، مدیران و کارکنان سازمان زندان‌های کشور ایران بودند که به روش نمونه‌گیری هدفمند، ۱۰ نفر به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. جهت تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار MAXQDA استفاده گردید. نتایج نشان داد بر اساس مصاحبه‌های تخصصی انجام‌شده تعداد ۱۱۹ کد اولیه از میان ۳۸۹ بخش از مصاحبه‌ها شناسایی شده است. سپس ۱۱۹ کد اولیه در قالب ۱۴ تم دسته‌بندی شده‌اند، این موارد شامل ارتقای ویژگی‌های فردی کارکنان، ارزیابی عملکرد سازمانی، استراتژی‌های سازمانی، پیاده‌سازی طراحی مجدد کسب‌وکار، پیامد سازمانی، عوامل برون‌سازمانی، عوامل سازمانی، فناوری و تکنولوژی سازمان، مدیریت تغییر سازمان، مدیریت منابع انسانی، مدیریت و رهبری سازمان، موانع سازمانی، ویژگی‌های شغلی و ویژگی‌های کارکنان و مدیران می‌باشد. بررسی‌ها نشان داد تم عوامل سازمانی با تعداد ۷۶ کد تخصیص‌یافته بیشترین تکرار را داراست، ارتقای ویژگی‌های فردی کارکنان با تعداد ۵۰ کد در رتبه دوم می‌باشد. اعمال مدیریت صحیح بدون تجزیه و تحلیل روش‌ها، یعنی شناخت مسائل و مشکلات سازمان و ارائه راه‌حل برای آن‌ها، امکان‌پذیر نیست. فرآیندهای انجام کار سازمان‌ها را می‌توان، محصول تکامل طبیعی و عملی استراتژی‌های کاربردی برخی از رویکردهای مدیریتی اخیر دانست که تأثیر عمده‌ای بر نحوه نگرش مدیریت و دگرگونی سازمان‌ها داشته‌اند.

کلمات کلیدی:

عوامل فرآیندهای انجام کار، شرایط فرآیندهای انجام کار، راهبردهای فرآیندهای انجام کار، توانمندسازی،

سازمان زندان

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران.

۲. استادیار، گروه مدیریت، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران. (نویسنده مسئول) gh.khalegh@yahoo.com

۳. استادیار، گروه مدیریت، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران.

۴. دانشیار، گروه مدیریت، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران.

مقدمه

طراحی مجدد فرآیندهای سازمانی رویکرد نوینی است که از دریچه کاملاً جدیدی به سازمان‌ها می‌نگرد. از اواخر دهه ۹۰ سازمان‌های مختلفی در کشورهای پیشرفته صنعتی با یاری جستن از رویکرد مزبور، موفق به دگرگونی در سازمان خود شده‌اند و هم‌اکنون نیز برای دستیابی به دگرگونی مداوم تلاش می‌کنند (Vanwersch et al. 2016; Polančič & Cegnar, 2017). سازمان‌ها برای حفظ بقا و حضور خود در صحنه رقابت ناگزیر به دگرگونی و استفاده از تازه‌ترین دستاوردهای تکنولوژی برای دستیابی به بالاترین سطح بهبود توانایی‌های خود و کارکنان خود هستند (Akam et al. 2018). سازمان‌هایی که برنامه فرآیندهای انجام کار را بتوانند با موفقیت به انجام رسانند، ضمن دستیابی به نتایج بنیادی در کوتاه‌مدت، از چنان انعطافی برخوردار می‌شوند که قادر به دگرگونی مداوم نیز خواهند شد. از جمله دستاوردهای این رویکرد ارائه خدمات باکیفیت به مشتریان، کاهش هزینه‌ها، سرعت بخشیدن به امور و در نهایت بهبود عملکرد سازمان است (جعفری و همکاران، ۱۳۸۸). سازمان‌ها برای زنده و پویا ماندن در دنیای رقابتی امروز، بهبود و اصلاح را باید سرلوحه کار خود قرار دهند. این امر از طریق اعمال فرآیندهای انجام کار فرآیندهای انجام کار قابل اجرا است. تحولات دنیای امروز موجب شده است تا مفاهیمی همچون جلب رضایت ارباب رجوع، بهبود کیفیت خدمات، کاهش هزینه‌ها و کاهش زمان، افزایش بهره‌وری و غیره در سازمان‌های غیردولتی و دولتی مطرح شوند و سازمان‌ها را به بازنگری در عملکردها وادار کند. طراحی مجدد از دریچه کاملاً جدیدی به سازمان‌ها می‌نگرد. بر اساس این رویکرد، مردم یا مشتریان، در نهایت، بهای خدمات و محصولات تولیدی سازمان‌ها و سود صاحبان آن‌ها را پرداخت می‌کنند؛ بنابراین اصلی‌ترین ذی‌نفع سازمان‌ها مردم یا مشتریان هستند (صفری، ۱۳۹۵).

توانمندسازی یک مفهوم کلیدی در گفتمان ترویج مشارکت مدنی است. توانمندسازی به‌عنوان یک مفهوم که با دور شدن از کسری‌محور به سمت ادراک قدرت محور مشخص می‌شود، می‌تواند به‌طور فزاینده‌ای در مفاهیم مدیریتی و همچنین در حوزه‌های آموزش مداوم و خودیاری یافت شود (Fotoglou et al. 2020). کاهش ناتوانایی‌های موجود در انجام وظایف شغلی از مشکلاتی است که در جهت بهبود عملکرد افراد باید بر آن فائق آمد (رجبی فرجاد و پهلوان، ۱۳۹۶). توانمندسازی در بین مدیران و کارکنان در یک سازمان بسیار ضروری است زیرا منجر به بهره‌وری در سازمان خواهد شد. همچنین یک اصل کلیدی در توانمندسازی کارکنان این است که وسایلی برای تصمیم‌گیری‌های مهم و کمک به اطمینان از درستی آن تصمیم‌ها در اختیار کارکنان قرار دهد. هنگامی که به‌درستی به کار گرفته شود، این امر باید منجر به افزایش بهره‌وری و کیفیت بهتر کار و زندگی کاری کارکنان شود.

(Tsakalidis et al. 2020).

محیط امروز با افزایش سطح رقابت مشخص می‌شود. سازمان‌ها در تلاش هستند تا با افزایش سهم بازار خود سودهای فزاینده‌ای در کسب‌وکار و تجارت خود به دست آورند؛ در نتیجه به دنبال تغییرات بسیاری در محیط کسب‌وکار خود هستند که یکی از روش‌های برآوردن این تغییرات، مهندسی و طراحی مجدد فرایند کسب‌وکار است. طراحی مجدد فرایند کسب‌وکار طراحی است که به سرعت به همراه ارزش افزوده اعمال می‌شود که با حمایت آن باعث بهینه سازی جریان کار و بهره‌وری در یک سازمان می‌شود. در سال‌های اخیر واحدهای بینش رفتاری، در حوزه‌های مختلف سیاست‌گذاری نقش فعالی را ایفا می‌کنند. از جمله این حوزه‌ها می‌توان به حوزه سلامت، آموزش، محیط‌زیست، مصرف انرژی، امور مالی، امور مصرف‌کنندگان، مالیات، حوزه قضایی و ... اشاره کرد؛ و در این زمینه آموزش و توانمندسازی نیروهای انسانی در تحقق اصلاح فرآیندها نقش محوری را به خود اختصاص داده و از طرفی اصلاح فرآیندها نیز موجب توانمند شدن مدیران، کارکنان و بهره‌وری سازمان می‌گردد و با توجه به اینکه محیط سازمان زندان‌ها و اقدامات تأمینی و تربیتی نیازمند آموزش کارکنان و آموزش زندانبانان می‌باشد، زیرا اگر این سازمان قرار است به بهره‌وری دست یابد، با توجه به محیط پرتنش و پرخطر و بیکاری افراد لازم است آن‌ها را با آموزش‌های متفاوت مرتبط با حوزه کاری سرگرم کند، انگیزه ایجاد کند و به دنبال آن به اهداف کلان سازمان دست یابد. با توجه به توسعه واحدهای بینش رفتاری در جهان و تأثیر مثبت آن‌ها بر روند سیاست‌گذاری در زندان‌ها و سازمان‌های تأمینی و تربیتی هدف از توانمندی مدیران و کارکنان ارائه بینش رفتاری و بررسی تأثیرگذاری این واحدها در سیاست‌های سازمان زندان‌ها و اقدامات تأمینی و تربیتی کشور است. اینکه مدیران و کارکنان چگونه بینش رفتاری و عملی را به صورت کاربردی در سیاست‌گذاری اعمال می‌کنند، چگونه به وجود آمده‌اند و ساختار آن‌ها چیست؟ نحوه به کارگیری افراد و تخصص‌هایی که این واحدها از آن‌ها بهره می‌برند چیست؟ لذا هدف از پژوهش حاضر شناسایی عوامل، شرایط و راهبردهای فرآیندهای انجام کار در سازمان در راستای توانمندسازی کارکنان و مدیران می‌باشد.

مبانی نظری پژوهش

فرآیندهای انجام کار در سازمان

در حال حاضر، تغییرات سازمانی غیرمنتظره است، اگرچه در گذشته انتظار می‌رفت. به نظر می‌رسد فناوری جدید، جهانی‌شدن فرآیندهای کسب‌وکار و تغییر نیازهای مشتریان، بیشترین عواملی هستند که بر موقعیت سازمان در میان بازار تأثیر می‌گذارند. اهداف اکثر سازمان‌ها رشد با عملکرد بالا،

دستیابی به کار عالی، به حداقل رساندن هزینه خدمات و محصولات و افزودن ارزش به مشتری از طریق درک خوب نیازهای آنها است. در نتیجه، آنها باید به طور کارآمد و مستمر در دنیای فناوری جدید، تغییرات و رقابت قوی دوباره طراحی شوند و برای تحقق موفقیت استراتژیک و عملیاتی مجدد طراحی شوند. علل شکست‌های استراتژیک سازمان‌ها ناکارآمدی فرآیندهای کسب و کار، فقدان نوآوری و پیامدهای جدی برای شرکت‌ها و رقابت‌پذیری آن است (Chountalas & Athanasios, 2018).

BPR به عنوان "بازاندیشی اساسی و بازطراحی اساسی فرآیندهای تجاری برای دستیابی به بهبودهای اساسی در تمام معیارهای عملکرد مانند هزینه، سرعت، کیفیت و خدمات" تعریف شده است. هر یک از سازمان‌های خصوصی و دولتی یا مشمول استفاده از BPR هستند یا به دنبال روش‌های جایگزینی هستند که به نتایج یکسانی دست یابند. اگرچه بسیاری از سازمان‌ها مفهوم برنامه‌های BPR را پذیرفتند، تنها تعداد کمی از آنها موفق شدند، در حالی که سایرین با نرخ شکست بالا (به عنوان مثال ۷۰٪) شکست می‌خورند (Martonová, 2013).

عوامل زیادی بر موفقیت BPR تأثیر می‌گذارند که در زیر به تفصیل توضیح داده خواهد شد و این عوامل شامل درک محیطی است که فرآیند کسب و کار در آن وجود دارد. در نتیجه، سازمان‌ها برای درک محیطی که شامل فرآیندها، افراد، کارگران، مشتری و ابزار است، به تکنیک‌ها و ادغام مدل‌های مدیریت دانش نیاز دارند. هستی‌شناسی شامل طیف وسیعی از مفاهیم و طبقه‌بندی‌ها است، بنابراین برای بهبود ساختار درک سازمان و ارتباط بین اهداف سازمانی که در حوزه دانش نیز استفاده می‌کند، توسعه یافته است. نقشه دانش "نمایشی از دانش است که روابط منابع دانش را با استفاده از استعاره نقشه‌ها برای نمایش یک مکان مشخص نشان می‌دهد." این یک تکنیک مدیریت دانش است که برای اهداف مختلف مانند یافتن منابع دانش یا فرصت‌های ایجاد دانش، مشارکت آنها و نحوه تعامل آنها در سازمان شناسایی تجربیات و توانایی تعیین شرایط منابع را افزایش می‌دهد (Milé et al. 2003).

توانمندسازی کارکنان

توسعه منابع انسانی چارچوبی برای کمک به کارکنان در توسعه مهارت‌ها، دانش‌ها و توانایی‌های فردی و سازمانی از طریق ارائه فرصت‌های آموزشی، توسعه کار راه، برنامه جانشینی، مدیریت و توسعه عملکرد، مربی‌گری و توسعه سازمانی برای تحقق اهداف سازمانی فراهم می‌آورد (Barreto, 2010). توسعه منابع انسانی شامل برنامه‌ها، سیستم‌ها و فعالیت‌هایی است که برای بهبود عملکرد کارکنان طراحی می‌شود (Kostas et al. 2008). مهم‌ترین هدف توسعه منابع انسانی شامل حل مشکلات فعلی عملکرد، جلوگیری از مشکلات و چالش‌های آتی عملکرد و توسعه دانش کارکنان است. توسعه منابع

شناسایی عوامل، شرایط و راهبردهای.../شاهوردی، غلامی چنارستان، بهرامی سیف آباد و پیرزاد

انسانی یکی از فرآیندها و مأموریت‌های اصلی و مهم در مدیریت منابع انسانی است (Corredor & Goñi, 2011).

برای تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی با محوریت توسعه دانش کارکنان ابتدا لازم است حوزه‌های تأثیرگذار بر آن، شناسایی شده و سپس وضعیت موجود آن‌ها، ارزیابی گردد. تقریباً بیشتر اجزاء اصلی سازمان در توسعه منابع انسانی و توسعه دانش کارکنان تأثیرگذارند. اجزاء اصلی سازمان شامل سرمایه انسانی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فناوری، راهبرد و محیط می‌باشند (Talib et al. 2013). سرمایه انسانی تأثیرگذار بر توسعه دانش کارکنان شامل فرآیندها و سیستم‌های مختلفی است که مهم‌ترین آن‌ها فرآیندهای مدیریت منابع انسانی، سیستم‌های توسعه منابع انسانی و فرآیندهای آموزش و توسعه کارکنان است. سرمایه انسانی به صورت مستقیم در توسعه منابع انسانی تأثیر می‌گذارد و سایر اجزای سازمان نیز در توسعه دانش کارکنان اثرگذار هستند (Calvo-Mora et al. 2014).

توانمندسازی اعتماد به نفس کارمندان و وفاداری به سازمان را با اجازه دادن به آن‌ها برای اتخاذ تصمیمات مناسب افزایش می‌دهد (Ahmed et al. 2019) و سطوح پایین تر استرس و اضطراب مرتبط با شغل برای کارمندان به همراه دارد. کارکنان توانمند سطح تعهد سازمانی بالاتری دارند. به طور مشابه، توماس و ولتوس (۱۹۹۰) و کانتر (۱۹۹۳) دریافتند که کارکنان توانمند سطوح بالاتری از رضایت شغلی نسبت به سازمان‌هایی با محیط‌های کاری سلسله مراتبی و کم‌تر انعطاف‌پذیر دارند. سازمان‌هایی با محیط‌های کاری انعطاف‌پذیرتر برای شناسایی و حل مشکلات، مسئولیت بیشتری به کارکنان می‌دهند (به نقل از Paauwe, 2006). کارمندان در چنین سازمان‌هایی تعهد کاری خود و بهره‌وری را بالا می‌برند که منجر به بهبود نگهداری و وفاداری کارکنان می‌شود. همان‌طور که کارمندان توانمند می‌شوند، آن‌ها به توانایی خود برای تأثیر مثبت بر عملکرد سازمانی اعتماد به دست می‌آورند. کارمندان با اعتماد بالا تمایل بیشتری به اشتراک گذاشتن اطلاعات با دیگران دارند. آن‌ها احساس راحتی در تبادل ایده‌ها و همکاری با دیگران به روش باز دارند. چنین محیطی کار گروهی و همکاری فعال را برای حمایت از اهداف سازمانی ترویج می‌دهد که نمی‌توان با نیروی کار پراکنده به دست آورد.

سطوح توانمندسازی

سه سطح توانمندسازی وجود دارد توانمندسازی سازمانی، اجتماعی و فردی. سطح اول توانمندسازی، توانمندسازی سازمانی، به فرایندها و ساختارهای سازمانی اشاره دارد که مشارکت و عملکرد اعضا را افزایش داده و در نهایت موفقیت هدف سازمانی را بهبود می‌بخشد. سطح دوم توانمندسازی به اقدام جمعی برای بهبود کیفیت زندگی در یک جامعه و ارتباط بین سازمان‌های

اجتماعی، اشاره دارد. بااین‌حال، توانمندسازی سازمانی و اجتماعی، مجموعه‌ای از افراد توانمند نیست. برای افراد، توانمندسازی دغدغه تحول زندگی در دستیابی و رسیدن به اهداف می‌باشد. توانمندسازی فردی نیز به‌عنوان توانمندسازی روان‌شناختی (PE) نامیده می‌شود. لیم و تانگ (۲۰۰۰) بیان کردند که توانمندسازی ممکن است یک احساس تعهد به سازمان، از طریق فرآیند متقابل ایجاد نماید و فرد ارزشی را از دیگری دریافت نماید و سعی بر برگرداندن همان ارزش و یا حتی ارزش بالاتر، نماید. هنگامی‌که سازمان برای کارکنان خود، منابع، اطلاعات و فرصت‌های رشد، یادگیری و حمایت سازمانی را فراهم می‌نماید، کارکنان تعهد عاطفی نسبت به سازمان پیدا خواهند کرد؛ و بندورا (۱۹۹۷)، بیان می‌کند که توانمندسازی می‌تواند سبب احساس قدرت در کارکنان شده و فراتر از وظایف خود عمل نمایند (به نقل از Melo, 2016). توانمندسازی روان‌شناختی یک مرحله‌ای ایجاد می‌کند که در آن ارتباطات انگیزشی، شناخت‌های مربوط به جهت‌گیری یک کارمند را نسبت به نقش‌های خود، منعکس می‌کند. تا حدی که کارمندان درک می‌کنند که اجازه دارند از ابتکار و قضاوت خودشان در انجام کار، استفاده کنند. توانمندسازی روان‌شناختی یک ابزار مدیریتی قوی است که از آن، استفاده می‌شود. با تبادل چشم‌انداز مشترک در سازمان، انتظار می‌رود تا به اهداف مشترک، دست پیدا کند. توانمندسازی روان‌شناختی یک حالت ذهنی است. بررسی سوابق و ادبیات موضوع مرتبط با عوامل مؤثر در شکل‌گیری توانمندی، دو طیف اصلی را در میان مطالعات توانمندسازی نشان می‌دهد. گروه اول، شامل مطالعات اسپریتزر و الگوی وی در خصوص عوامل مؤثر بر ایجاد توانمندسازی روان‌شناختی و گروه دوم سایر مطالعات که به‌طور پراکنده و مقطعی برخی از جوانب و حوزه‌های مؤثر بر احساس توانمندسازی را موردتوجه قرار داده است (Ortega, 2010).

پیشینه پژوهشی

در راستای فرآیندهای انجام کار در سازمان و توانمندسازی کارکنان و مدیران پژوهش‌هایی انجام گرفته است که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره شده است:

نتایج پژوهش ویسی نژاد و همکاران (۱۴۰۲) نشان داد در بخش کیفی شرایط علی؛ مقوله محوری شامل نظارت بر اجرای صحیح قوانین و دانش مداری، زمینه یا بستر حاکم هدایت توانمندسازی در مسیر صحیح و توسعه نیروی انسانی، شرایط مداخله‌گر ارزیابی عملکرد، نظارت بر حسن انجام امور و محیط سازمانی، استراتژی‌ها، کنش / کنش متقابل ساختار سازمان و فناوری اطلاعات و درنهایت پیامدها و نتایج منابع انسانی شایسته و عدالت سازمانی را شامل شدند.

مقدسی و همکاران (۱۴۰۱) به بررسی مدل‌های ارزیابی رابطه مهندسی مجدد و عملکرد سازمانی و

شناسایی عوامل، شرایط و راهبردهای.../شاهوردی، غلامی چنارستان، بهرامی سیف آباد و پیرزاد

شغلی پرداختند. مهندسی مجدد سبب می‌شود تا هر سازمان به بازنگری پیرامون آنچه باید در جریان باشد، پردازد، این امر در راستای اهداف سازمانی است و برای تمامی سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های دولتی امری اجتناب‌ناپذیر است، چراکه سازمان‌ها در راستای حفظ و بقای خود نیاز دارند تا اهداف و استراتژی‌های خود را مورد بازبینی و مهندسی مجدد قرار دهند.

لقمان و همکاران (۱۴۰۰) به بررسی استراتژی در مهندسی مجدد کسب‌وکار و تغییر سازمانی پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند مهندسی مجدد یعنی دگرگون‌سازی، دگرگونی در ذهن، طرز فکر، نگرش مدیران، کارکنان، در فرهنگ و نظام ارزشی، در فرایندها و پردازش‌ها، در ساختار و سازمان‌دهی و در روش استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمان‌ها مهندسی مجدد فرآیندهای کسب‌وکار یک نگرش مدیریتی است که برای پیشرفت به‌وسیله افزایش کارایی و اثربخشی فرآیندهای موجود در سازمان است. تفکر مجدد بنیادین و طراحی مجدد فرآیندهای کسب‌وکار در سازمان‌ها اغلب برای دستیابی به اصلاحات چشمگیر در موارد حساس و سنجش هم‌زمان کارایی صورت می‌گیرد.

صالحی مقدم و مقدسی (۱۳۹۹) تحقیقی با عنوان به‌کارگیری مهندسی مجدد فرایندهای کسب‌وکار به کمک فناوری اطلاعات انجام داده‌اند. آن‌ها بیان کردند که سازمان‌ها باید با عبور از مرزها و روندهای کاری قدیمی، کار را از نو شروع کنند. همچنین مهندسی مجدد تحولات تدریجی را نمی‌پذیرد و با در نظر گرفتن دگرگونی‌های پرشتاب فناوری در بازار و اقتصاد، دگرگونی‌های بنیادین و شدید را مدنظر قرار می‌دهد. این دانش تمام روش‌های سازمان‌دهی، مدیریت تحول و ابزارهای مهندسی صنایع را مورد استفاده قرار می‌دهد تا بر ویرانه سازمان‌دهی بوروکراتیک، سازمان‌های نوین فرایندگرا و انعطاف‌پذیر را بسازد.

در پژوهشی خان و مکتار (۲۰۲۴) به بررسی تأثیر تحول دیجیتال بر مدیریت فرآیند کسب‌وکار (BPM) و مشارکت آن در بهبود فرآیند در سازمان‌ها پرداختند. آن‌ها دریافتند که از طریق ادغام فناوری‌های دیجیتال، کسب‌وکارها می‌توانند کارایی را افزایش دهند، گردش کار را بهینه کنند و عملکرد کلی را بالا ببرند. این بحث تأثیر اتوماسیون، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، بهبود تجربه مشتری، چابکی، همکاری و ارتباطات بر روی شیوه‌های BPM را پوشش می‌دهد. علاوه بر این، این پژوهش نشان می‌دهد که چگونه تحول دیجیتال منجر به بهبود در بهینه‌سازی فرآیند، تخصیص منابع، انطباق، مدیریت ریسک، نوآوری و توانمندسازی کارکنان می‌شود. پذیرش تحول دیجیتال در BPM نه تنها فرآیندهای عملیاتی را متحول می‌کند، بلکه باعث بهبود مستمر، نوآوری و رشد می‌شود و به کسب‌وکارها قدرت می‌دهد تا پیچیدگی‌های عصر دیجیتال را با موفقیت پشت سر بگذارند.

دوان و همکاران (۲۰۲۵) در پژوهشی بیان کردند که یادگیری سازمانی به طور قابل توجهی کیفیت نوآوری یک شرکت را که به سه بعد (یعنی کیفیت نوآوری فناوری، کیفیت نوآوری تحول و کیفیت نوآوری خدمات) تقسیم می شود، تسهیل می کند علاوه بر این، دیجیتالی شدن فرآیند کسب و کار نقش واسطه ای جزئی در روابط فوق ایفا می کند. این مطالعه به ادبیات یادگیری سازمانی و مدیریت نوآوری کمک می کند. همچنین به عنوان مرجعی برای مدیران به منظور ارتقای فرآیندهای تجاری موجود در حین اتخاذ تصمیمات استراتژیک مؤثر در زمینه نوآوری عمل می کند.

ایدور و اکو^۱ (۲۰۲۴) در پژوهشی دریافتند مهندسی مجدد فرایند انجام کار منجر به عملکرد بهتر سازمانی و سوددهی سازمان می گردد و یکی از غالب ترین رویکردهای استراتژیک برای ایجاد تغییرات قابل اعتماد و ریشه ای درون سازمان ها است.

نتایج پژوهش داگر و فیاد^۲ (۲۰۲۴) به نقش کلیدی فعالیت های مدیریت مجدد فرآیند انجام کار یعنی تغییر فرهنگی و اجرای فناوری در فعالیت های سازمانی اشاره می کند. علاوه بر این، مهم ترین پیشرفت های مدیریت مجدد فرآیند انجام کار را می توان در شاخص های موفقیت مالی و حفظ کارکنان به دست آورد. سازمان ها می توانند از این شاخص های عملکرد سازمانی برای هدایت شیوه های پایدار استفاده کنند.

وانگ^۳ و همکاران (۲۰۲۴) نیز در پژوهشی نتیجه گرفتند که اثربخشی مدل پیشنهادی در بهینه سازی استفاده از منابع و پتانسیل اجرای عملی آن را برجسته می کند. این متدولوژی مدیریت مجدد فرآیند کار، سازمان ها را قادر می سازد تا تغییرات فرآیند پیشنهادی را برای افزایش عملکرد و بهره وری، اعتبارسنجی، ارزیابی و ایجاد کنند.

کرلیا و همکاران^۴ (۲۰۲۴) در پژوهشی دریافتند که اقدامات گام به گام برای استفاده از مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار شامل تجزیه و تحلیل وضعیت فعلی، یعنی تجزیه و تحلیل دقیق فرآیندهای تجاری فعلی، اثربخشی آن ها و نقاط ضعف نوآوری است. پس از تجزیه و تحلیل، لازم است اهداف کلیدی مهندسی مجدد اعمال شود و مشخص گردد کدام جنبه از فرآیندها نیاز به بهینه سازی و بهبود دارند. بر اساس اهداف تعیین شده، فرآیندهای تجاری جدیدی ایجاد می شود که فرصت های نوآورانه را در نظر می گیرند و سپس کنترل دائمی بر اثربخشی آن ها انجام می دهند.

شاهول حامد و همکاران (۲۰۲۲) تحقیقی با عنوان "تأثیر مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار بر عملکرد سازمانی در طول همه گیری ویروس کرونا: نقش تعدیل کننده تفکر استراتژیک" انجام داده اند. نتایج نشان می دهد که ابعاد مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار، یعنی تعهد مدیریت ارشد، آمادگی

شناسایی عوامل، شرایط و راهبردهای.../شاهوردی، غلامی چنارستان، بهرامی سیف‌آباد و پیرزاد

سازمانی برای تغییر، قابلیت‌های فناوری اطلاعات و مدیریت افراد تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد. درحالی‌که ساختار سازمانی و سایر ابعاد فوق‌الذکر تأثیر بسیار قوی‌تری بر عملکرد سازمانی دارند درحالی‌که تفکر استراتژیک در سازمان وجود دارد.

نایت و پارکر (۲۰۲۱) تحقیقی با عنوان " چگونه مداخلات طراحی مجدد کار بر عملکرد تأثیر می‌گذارد: یک مدل مبتنی بر شواهد از یک بررسی سیستماتیک " انجام داده‌اند. از پنج نوع طراحی مجدد کار، شواهدی مبنی بر اینکه ویژگی‌های کار می‌توانند تأثیر مداخلات طراحی مجدد را بر عملکرد توضیح دهند، برای مداخلات رابطه‌ای و غنی‌سازی و بزرگ‌کردن شغل مشارکتی و غیرمشارکتی امیدوارکننده‌ترین بود. گروه کاری مستقل و مداخلات در سطح سیستم شواهد اولیه را نشان دادند.

تاکدیس و همکاران (۲۰۲۱) به بررسی نقشه راهی برای انتخاب‌های طراحی مجدد حیاتی که استحکام ابتکارات طراحی مجدد فرآیند کسب‌وکار را افزایش می‌دهد، پرداختند. تجزیه و تحلیل دقیق یک فرآیند تجاری (BP) معمولاً پتانسیل آن را برای طراحی مجدد فرآیند کسب‌وکار (BPR) نشان می‌دهد، اما دومی معمولاً به روش غیر سیستماتیک انجام می‌شود. هدف این مقاله معرفی چارچوب ارزیابی ظرفیت طراحی مجدد فرآیند کسب‌وکار^۵ (BP-RCA) است که قابلیت طراحی مجدد مدل‌های BP را قبل از اجرای آن‌ها ارزیابی می‌کند. این مطالعه ویژگی‌های کلیدی طراحی مجدد معرفی شده توسط متخصصان حوزه را با یک چارچوب مفهومی ترکیب می‌کند که مجموعه‌ای از اجزای BPR را در سه مرحله متوالی در نظر می‌گیرد تا سازمان‌ها را در تصمیم‌گیری طراحی مجدد تسهیل کند.

ویزن و همکاران (۲۰۲۰) به بررسی طراحی مجدد فرآیند کسب‌وکار پرداختند. خروجی این تحقیق یک مدل مفهومی ترکیبی برای طراحی مجدد فرآیندهای کسب‌وکار سازمانی بر اساس ادبیات ارائه شده است. این مدل سه سطح (یعنی سازمانی، فرآیندهای تجاری و پیاده‌سازی) را در برمی‌گیرد و راهنمایی برای انجام مطالعه تجربی ارائه می‌دهد. عوامل و موانع حیاتی موفقیت با تمرکز بر ابعاد سازمانی، اجتماعی و فنی شناسایی و تجزیه و تحلیل شده‌اند که منجر به کمک به محققان و متخصصان در طراحی مجدد رویکردهای فرآیند کسب‌وکار می‌شود.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش برحسب هدف، بنیادی کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها از نوع آمیخته (کمی و کیفی)، برحسب زمان گردآوری داده‌ها، مقطعی و برحسب ماهیت پژوهش، پیمایشی می‌باشد. به‌منظور شناسایی عوامل توانمندسازی مدیران و کارکنان سازمان زندان‌های کشور، ابتدا کدها و مضامین متغیرهای پژوهش از طریق مطالعات کتابخانه‌ای (مراجعه به اسناد و مدارک مکتوب از قبیل کتب،

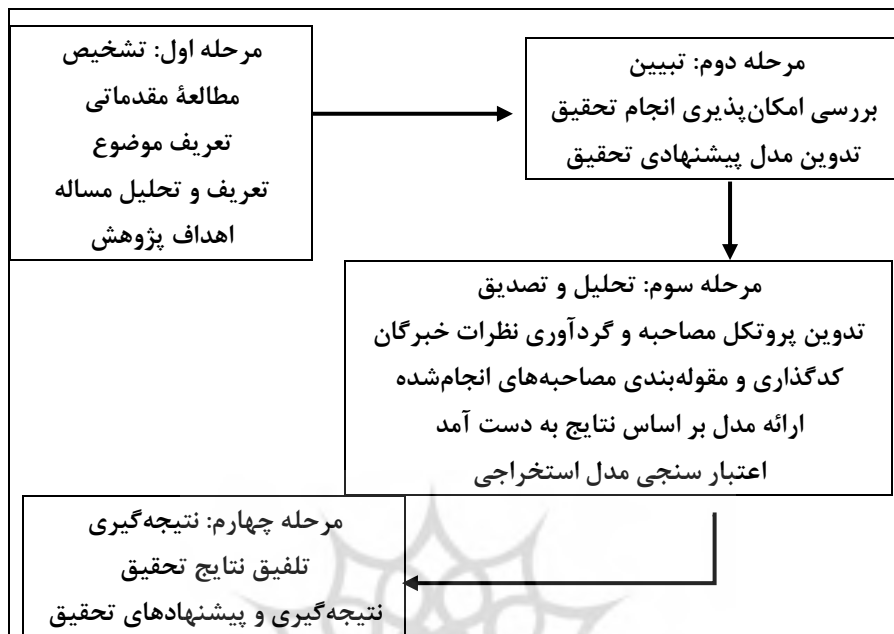
مجلات و ...) و مصاحبه با خبرگان انجام شد. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل خبرگان، کارشناسان و مدیران سازمان زندان‌ها می‌باشد. حجم نمونه پژوهش شامل ۱۰ نفر بوده که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. ابزارهای اندازه‌گیری در این پژوهش مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه و پرسشنامه بود. مصاحبه‌های نیمه ساختارمند به منظور شناسایی عوامل توانمندسازی از طریق مدیریت فرایند انجام کار مدنظر قرار گرفت و در مجموع ۱۳ نفر از خبرگان مصاحبه انجام شد. از مصاحبه دهم به بعد تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده شد. به این معنا که نمونه‌گیری پژوهش در مصاحبه دهم به اشباع رسید اما برای اطمینان با سه تن دیگر از خبرگان مصاحبه ادامه پیدا کرد. از روش نمونه‌گیری موارد خاص یا ویژه و در دسترس استفاده و حجم نمونه برابر ۱۰ نفر از خبرگان تعیین گردید. ابتدا به روش مصاحبه نیمه ساختاریافته نظرات خبرگان جمع‌آوری گردید، متن مصاحبه‌ها خط به خط خوانده و به منظور سنجش پایایی مدل طراحی شده از شاخص کاپا^۲ استفاده شده است. بدین طریق که شخص دیگری (از نخبگان این رشته) بدون اطلاع از نحوه ادغام کدها و تم‌های ایجاد شده توسط محقق، اقدام به دسته‌بندی کرده است. سپس تم‌های ارائه شده توسط محقق با تم‌های ارائه شده توسط این فرد مقایسه شده است. در نهایت با توجه به تعداد تم‌های ایجاد شده مشابه و متفاوت، شاخص کاپا محاسبه شده است. همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌گردد، محقق ۱۴ تم و فرد دیگر ۱۳ تم ایجاد کرده‌اند که از این تعداد ۱۱ تم مشترک هستند.

جدول ۱. مقایسه تم‌های شناسایی شده توسط محقق و فرد دیگر

		نظر محقق		مجموع
		بله	خیر	
نظر فرد دیگر	بله	A = 11	B = 2	۱۳
	خیر	C = 3	D = 0	۳
مجموع		۱۴	۲	۱۶

همان‌طور که دیده می‌شود مقدار شاخص کاپا برابر با ۰/۶۹۶ محاسبه شد که با توجه به جدول ۱ در سطح توافق معتبر قرار گرفته است. برای ارزیابی پایایی کمی این پژوهش، از روش آلفای کرونباخ استفاده شد.

به روش تحلیل مقایسه‌ای مداوم و مطابق با روش استراوس و کوربین توسط نرم‌افزار Maxqda ویراست ۲۰۲۰ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. فرآیند کلی تحقیق به صورت زیر بوده است:



شکل ۱: مراحل اجرایی تحقیق

یافته ها

برای انجام تحقیق ابتدا با ۱۰ نفر از خبرگان مصاحبه انجام گردید که ویژگی هایی مصاحبه شوندگان در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول ۱- ویژگی های خبرگان مصاحبه شونده

ردیف	مدرک تحصیلی	شغل	سمت	سابقه (سال)	جنسیت
۱	کارشناسی ارشد	اداری	معاون اداری و مالی	۲۰ سال	مرد
۲	کارشناسی	اداری	فرمانده یگان حفاظت	۲۳ سال	مرد
۳	دکتری جامعه شناسی	اداری	رئیس اداره فرهنگی و تربیتی	۲۱ سال	مرد
۴	کارشناسی ارشد	اداری	رئیس زندان	۲۲ سال	مرد
۵	دکتری حقوق	اداری	رئیس اداره قضایی و اجرای احکام	۲۵ سال	مرد
۶	پزشک عمومی	اداری	رئیس اداره بهداشت و درمان	۲۴ سال	زن
۷	کارشناس ارشد	اداری	رئیس اداره عمومی	۲۵ سال	مرد
۸	کارشناسی ارشد	اداری	رئیس اندرزگاه	۲۱ سال	زن
۹	دانشجوی دکتری مشاوره	اداری	رئیس اداره مرکز مراقبت بعد از خروج	۲۷ سال	مرد
۱۰	کارشناسی	شیفتی	مراقب امور تأمینی و تربیتی	۱۸ سال	مرد

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۶، شماره ۴۱، بهار ۱۴۰۴

نتایج حاصل از کدگذاری باز داده‌های کیفی گردآوری‌شده با استفاده از ابزار مصاحبه نشان داد که تعداد ۱۱۹ کد اولیه از میان ۳۸۹ بخش از مصاحبه‌ها شناسایی شده است. همچنین نتایج حاصل از کدگذاری محوری در جدول ۲ نشان داده شده است. مشاهده می‌گردد ۱۱۹ کد اولیه در قالب ۱۴ تم دسته‌بندی شده‌اند.

جدول ۲- کدگذاری محوری

تم	کد اولیه	تکرار
ارتقای ویژگی‌های فردی کارکنان	ایجاد علاقه در کارکنان	۱
	به‌کارگیری ظرفیت‌های بالقوه کارکنان	۱
	مثبت بودن کارکنان	۲
	همدلی کارکنان	۲
	تقویت شایستگی‌های کارکنان	۳
	قدرت بخشیدن و قدردانی به فرد	۳
	پویایی ذهنی	۳
	به‌کارگیری استعداد بالقوه	۴
	ارزش و احترام به کارکنان	۵
	تجربه و مهارت اندوزی کارکنان	۸
	مسئولیت‌پذیری	۸
	ایجاد اعتماد به نفس در کارکنان سازمان	۱۰
ارزیابی عملکرد سازمانی	آینده‌نگری سازمان	۲
	تعیین مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد سازمانی	۳
	تعیین کمیته‌های تخصصی ارزیابی عملکرد سازمانی	۵
	ارزیابی مقدماتی در سازمان	۶
استراتژی‌های سازمانی	ادغام فعالیت‌های سازمانی	۲
	سبک مدیریتی	۲
	هدف‌گذاری سازمان	۲
	انعطاف‌پذیری سازمانی	۲
	تطابق با اهداف و چشم‌انداز سازمانی	۴
پیاده‌سازی طراحی مجدد کسب‌وکار	تصور ذهنی برای طراحی مجدد	۳
	مدیریت ریسک فرآیند طراحی مجدد کسب‌وکار	۴
	طراحی شغلی مناسب کارکنان سازمان	۵
	طراحی مجدد شغل و فرآیند کاری	۱۰
پیامد سازمانی	افزایش زمان کاری مؤثر کارکنان	۱

شناسایی عوامل، شرایط و راهبردهای.../شاهوردی، غلامی چنارستان، بهرامی سیف آباد و پیرزاد

۱	رشد و شکوفایی کارکنان و سازمان	
۱	درک مناسب شغلی در کارکنان و مدیران	
۱	ایجاد همکاری بین کارکنان	
۱	ایجاد سازمان توانمند	
۲	کاهش اتلاف منابع	
۴	بهبود کیفیت خدمات و نوآوری	
۵	ایجاد احساس افتخاری همکاری در کارکنان	
۵	افزایش تعهد و وفاداری کارکنان	
۱۲	بهره‌وری سازمانی	
۱	شناسایی محیط داخلی و خارجی	عوامل برون سازمانی
۱	محیط رقابتی	
۱	محیط پیچیده و چالشی	
۱	قوانین کاری	
۲	سرمایه انسانی	
۲	ایجاد اشتغال	
۲	ارتباطات هوشمند برون سازمانی	
۲	هوشمندسازی محیطی	
۴	محیط حقوقی و نهادی	
۵	اجرای قوانین و اسناد بالادستی	
۵	پذیرش اجتماعی	عوامل سازمانی
۱	صمیمیت سازمانی	
۱	توسعه سیستم سازمانی	
۱	برنامه‌ریزی سازمانی	
۱	کیفیت زندگی کاری	
۱	مالکیت دولتی سازمان زندان‌ها	
۱	عدالت سازمانی	
۲	فروتنی سازمان	
۲	مدیریت مسائل سازمانی	
۲	مسئولیت اجتماعی سازمان	
۲	سلامت محیط سازمانی	
۲	تفکر باز سازمانی	
۳	شفافیت سازمانی	
۳	ترغیب به افکار جدید و نوآوری	

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۶، شماره ۴۱، بهار ۱۴۰۴

۳	فرهنگ سازمانی	
۳	میزان دسترسی به منابع اطلاعاتی سازمان	
۳	فضای پرسش و پاسخ سازمانی	
۳	پیچیدگی سازمانی	
۳	مدیریت ارتباط با مشتری و ارباب رجوع	
۴	سطح کنترل سازمانی	
۴	تأمین منابع مالی سازمانی	
۴	رسمیت سازمان	
۴	مدیریت استراتژیک	
۵	میزان حمایت از خلاقیت سازمانی	
۵	ساختار سازمانی	
۵	میزان تمرکززدایی	
۸	مدیریت روابط و ارتباطات سازمانی	
۳	عملکرد سیستمی و فناوری سازمانی	فناوری و تکنولوژی سازمان
۴	مهیا بودن بستر خدمات الکترونیک	
۹	فناوری و زیرساخت تکنولوژی سازمان	
۳	ایجاد فرهنگ تغییر	مدیریت تغییر سازمان
۳	تبیین نقشه راه تغییر	
۳	درک و تفهیم تغییرات در سازمان	
۴	میزان حمایت از تغییرات سازمانی	
۴	آمادگی برای تغییر	
۵	ایجاد قابلیت‌های انطباق	
۵	تحول سازمانی	
۱	ایجاد مشاغل جدید	مدیریت منابع انسانی
۲	شرح وظایف سازمانی	
۵	سیستم انگیزش شغلی سازمان	
۶	سیستم پاداش‌دهی سازمان	
۶	بهبود کیفیت منابع انسانی	
۱۱	سطح آموزش در سازمان	
۱	توانایی و مهارت مدیران سازمانی	مدیریت و رهبری سازمان
۱	کاهش دادن نشانه‌های منفی رفتار فردی در سازمان	
۱	عملکرد مناسب و واقع‌گرای مدیر و رهبر سازمان	
۲	تغییرات رفتاری و ذهنی حوزه‌های مدیریتی	

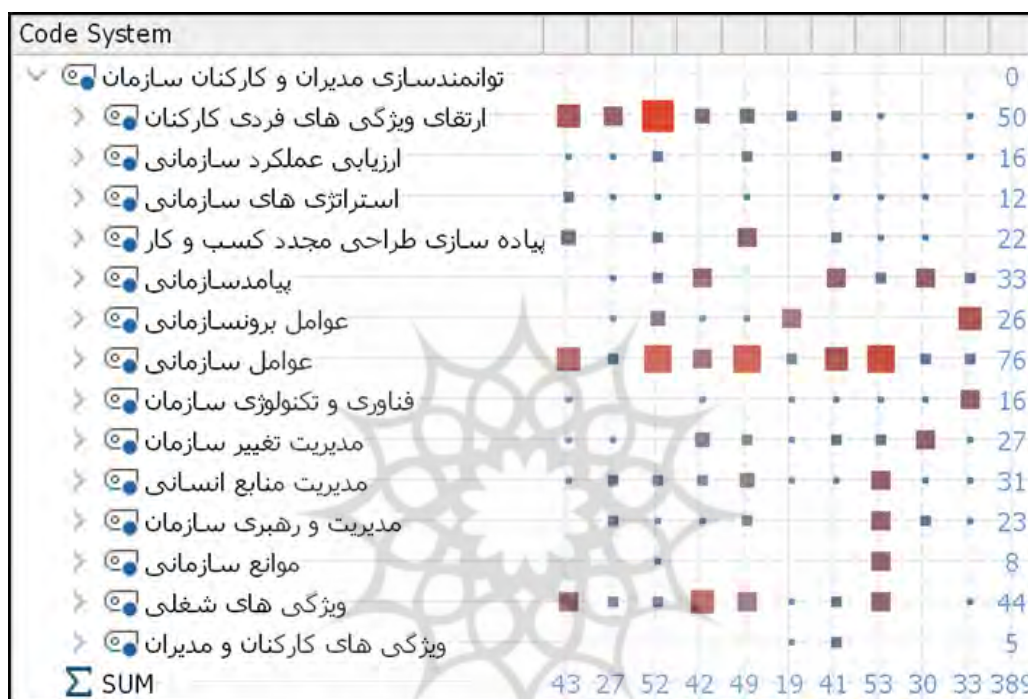
شناسایی عوامل، شرایط و راهبردهای.../شاهوردی، غلامی چنارستان، بهرامی سیف آباد و پیرزاد

۲	مدیریت بر اساس صداقت	
۳	نگرش مدیران سازمانی	
۳	مدیریت دانش مدیران	
۳	عزم جدی مدیران	
۳	مدیریت بحران	
۴	رفتارهای اخلاقی مدیر و رهبران سازمان	
۱	جو و محیط بروکراتیک سازمانی	موانع سازمانی
۱	ارتباطات ضعیف سازمانی	
۱	کاهش حس مثبت سازمانی	
۱	نابرابری سازمانی	
۱	نبود آزادی عمل سازمان	
۱	میزان محافظه کاری سازمان	
۲	مشارکت محدود سازمانی	
۱	استرس شغلی	ویژگی های شغلی
۱	ایجاد آزادی عمل در شغل کارکنان	
۱	گردش شغلی و کاری سازمان	
۱	ارتقای کار تیمی	
۴	تناسب شغلی کارکنان سازمان	
۴	تشکیل گروه و تیم های کاری	
۵	امنیت شغلی	
۷	افزایش رضایت شغلی در کارکنان	
۹	ابزارهای کارگروهی و مشارکتی	
۱۱	تفویض اختیارات شغلی کارکنان	
۱	سطح همکاری کارکنان و مدیران	ویژگی های کارکنان و مدیران
۱	واقع بینی کارکنان	
۱	داشتن روحیه جسورانه	
۲	ویژگی های روان شناختی کارکنان	

نتایج حاصل از کدگذاری محوری در جدول بالا نشان داده شده است. مشاهده می گردد ۱۱۹ کد اولیه در قالب ۱۴ تم دسته بندی شده اند. هر کدام از تم ها، از یک یا چند مفهوم تشکیل شده اند که آن مفاهیم در واقع بیانگر «ویژگی ها»، «شرایط» و یا «وضعیت» موجود و یا مطلوب تم مورد نظر می باشند. نکته حائز اهمیت دیگر، هم زمانی «توصیف» و «تجویز» در تم های تحقیق است. به این معنا که تم های شکل گرفته صرفاً بار توصیفی ناظر به توصیف وضعیت موجود و یا توصیف وضعیت مطلوب مورد انتظار

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۶، شماره ۴۱، بهار ۱۴۰۴

نداشته بلکه علاوه بر آن دارای بار تجویزی نیز می‌باشند. به دیگر سخن هرکدام از آن‌ها باید‌ها و نبایدهایی در مسیر دستیابی به وضعیت مطلوب می‌باشند. می‌توان با استفاده از فراوانی کدهای داده‌شده به تم‌ها، اهمیت آن‌ها را مشخص نمود. خروجی نرم‌افزار مربوط به فراوانی کدهای داده‌شده به تم‌ها به تفکیک هر یک از مصاحبه‌شوندگان به شرح ذیل آورده شده است.



نمودار ۱- فراوانی کدگذاری تم‌های توانمندسازی مدیران و کارکنان سازمان

جدول ۳- فراوانی کدگذاری تم‌ها به تفکیک مصاحبه‌ها

جمع	مصاحبه ۱۰	مصاحبه ۹	مصاحبه ۸	مصاحبه ۷	مصاحبه ۶	مصاحبه ۵	مصاحبه ۴	مصاحبه ۳	مصاحبه ۲	مصاحبه ۱	
۵۰	۲	۰	۱	۳	۳	۵	۵	۱۴	۷	۱۰	ارتقای ویژگی‌های فردی کارکنان
۱۶	۲	۱	۰	۳	۰	۳	۰	۴	۱	۲	ارزیابی عملکرد سازمانی
۱۲	۰	۲	۲	۲	۰	۱	۰	۱	۱	۳	استراتژی‌های سازمانی
۲۲	۰	۱	۲	۳	۰	۷	۰	۳	۰	۶	پیاده‌سازی طراحی مجدد کسب و کار
۳۳	۴	۸	۳	۷	۰	۰	۷	۳	۱	۰	پیامد سازمانی
۲۶	۹	۰	۰	۰	۸	۲	۱	۵	۱	۰	عوامل برون سازمانی
۷۶	۴	۴	۱۱	۹	۳	۱۲	۷	۱۲	۴	۱۰	عوامل سازمانی
۱۶	۷	۱	۲	۱	۱	۰	۲	۰	۰	۲	فناوری و تکنولوژی سازمان

شناسایی عوامل، شرایط و راهبردهای.../شاهوردی، غلامی چنارستان، بهرامی سیف آباد و پیرزاد

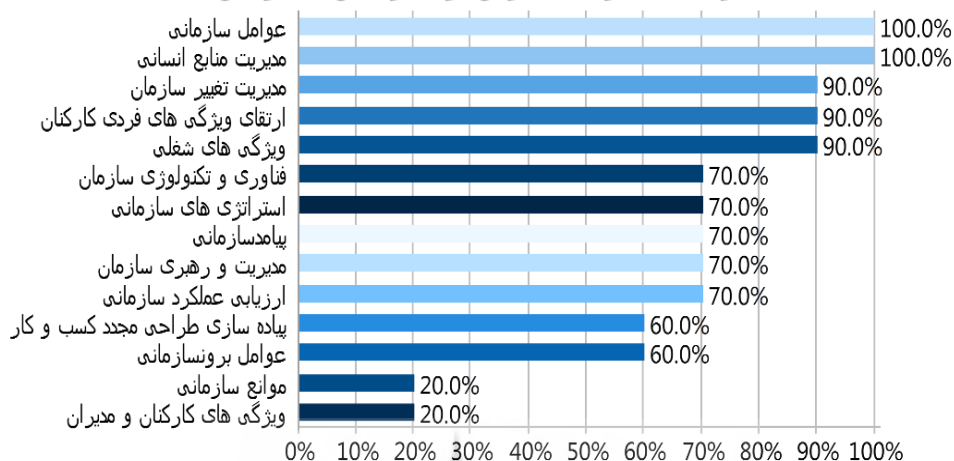
۲۷	۱	۷	۳	۳	۱	۴	۵	۰	۲	۱	مدیریت تغییر سازمان
۳۱	۲	۲	۷	۲	۱	۵	۳	۴	۳	۲	مدیریت منابع انسانی
۲۳	۱	۴	۸	۰	۰	۳	۲	۲	۳	۰	مدیریت و رهبری سازمان
۸	۰	۰	۷	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	موانع سازمانی
۴۴	۱	۰	۷	۴	۱	۷	۱۰	۳	۴	۷	ویژگی‌های شغلی
۵	۰	۰	۰	۴	۱	۰	۰	۰	۰	۰	ویژگی‌های کارکنان و مدیران
۳۸۹	۳۳	۳۰	۵۳	۴۱	۱۹	۴۹	۴۲	۵۲	۲۷	۴۳	جمع

طبق نمودار و جدول (۳) تم عوامل سازمانی با تعداد ۷۶ کد تخصیص یافته بیشترین تکرار را داراست، ارتقای ویژگی‌های فردی کارکنان با تعداد کد ۵۰ در رتبه دوم می‌باشد. ویژگی‌های شغلی با ۴۴ کد در رتبه سوم قرار دارد. علاوه بر بررسی تعداد کدهای اختصاص یافته به تم‌ها، می‌توان میزان درصد فراوانی تعداد مصاحبه‌شوندگانی که به هر تم اشاره کرده‌اند را نیز مورد بررسی قرارداد تا عمومیت و گستردگی طیف تم اشاره شده در میان همه افراد به دست آید. نتایج حاصل از خروجی نرم‌افزار در ادامه آورده شده است.

جدول ۴- توزیع فراوانی مصاحبه‌شوندگان به تفکیک شناسایی تم‌ها

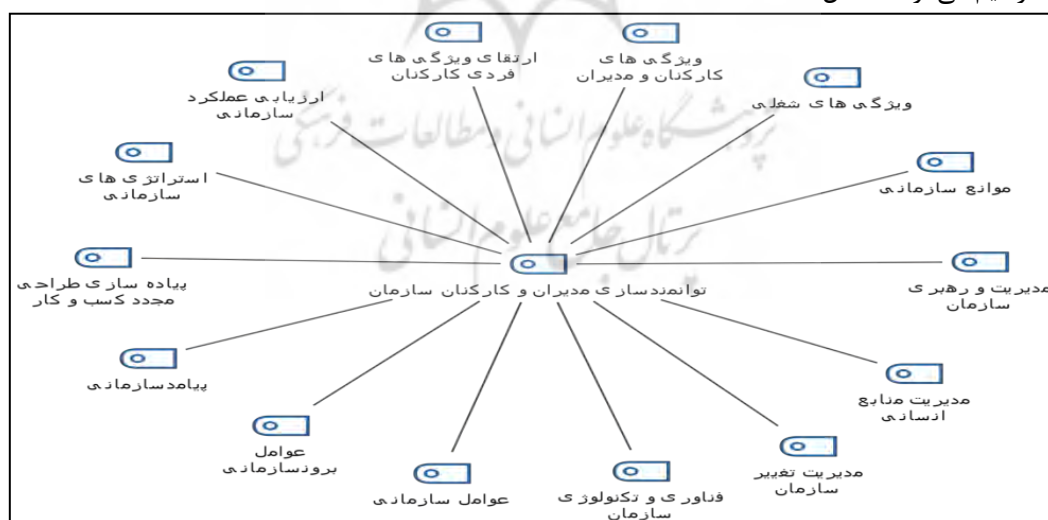
درصد	فراوانی	تم
۱۰۰/۰۰	۱۰	عوامل سازمانی
۱۰۰/۰۰	۱۰	مدیریت منابع انسانی
۹۰/۰۰	۹	مدیریت تغییر سازمان
۹۰/۰۰	۹	ارتقای ویژگی‌های فردی کارکنان
۹۰/۰۰	۹	ویژگی‌های شغلی
۷۰/۰۰	۷	فناوری و تکنولوژی سازمان
۷۰/۰۰	۷	استراتژی‌های سازمانی
۷۰/۰۰	۷	پیامد سازمانی
۷۰/۰۰	۷	مدیریت و رهبری سازمان
۷۰/۰۰	۷	ارزیابی عملکرد سازمانی
۶۰/۰۰	۶	پیاپی سازی طراحی مجدد کسب و کار
۶۰/۰۰	۶	عوامل برون سازمانی
۲۰/۰۰	۲	موانع سازمانی
۲۰/۰۰	۲	ویژگی‌های کارکنان و مدیران
۱۰۰/۰۰	۱۰	کل

توانمندسازی مدیران و کارکنان سازمان



نمودار ۲- درصد فراوانی مصاحبه‌شوندگان به تفکیک شناسایی تم‌ها

مشاهده می‌گردد که از تعداد کل ۱۰ مصاحبه‌شونده، ۱۰ نفر معادل ۱۰۰ درصد به تم عوامل سازمانی و تم مدیریت منابع انسانی اشاره داشته‌اند. لذا تم عوامل سازمانی، از نظر تعداد کدها و نیز از نظر عمومیت و فراگیری در پاسخگویان در اولویت بوده که نشان از اهمیت این تم می‌باشد (شکل ۲). بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، مدل درختی تم‌های توانمندسازی مدیران و کارکنان سازمان به‌صورت زیر ترسیم می‌گردد (شکل ۳).



نمودار ۳- مدل درختی تم‌های تحقیق

شناسایی عوامل، شرایط و راهبردهای.../شاهوردی، غلامی چنارستان، بهرامی سیف آباد و پیرزاد

جدول ۵- آمار توصیفی متغیرهای تحقیق

متغیرها	تعداد	دامنه تغییرات	کمینه	بیشینه	میانگین	خطای استاندارد	انحراف معیار
ارتقای ویژگی‌های فردی کارکنان	۲۱۰	۳/۵۸	۱/۴۲	۵/۰۰	۳/۴۳۱۴	۰/۰۵۸۱۱	۰/۸۴۲۱۴
ارزیابی عملکرد سازمانی	۲۱۰	۳/۵۰	۱/۲۵	۴/۷۵	۳/۱۵۰۰	۰/۰۶۱۹۰	۰/۸۹۶۹۶
استراتژی‌های سازمانی	۲۱۰	۳/۸۰	۱/۰۰	۴/۸۰	۲/۹۵۴۳	۰/۰۵۳۷۱	۰/۷۷۸۳۰
پیاده‌سازی طراحی مجدد کسب و کار	۲۱۰	۳/۷۵	۱/۲۵	۵/۰۰	۳/۳۷۵۰	۰/۰۵۶۳۸	۰/۸۱۷۰۸
پیامد سازمانی	۲۱۰	۳/۷۰	۱/۲۰	۴/۹۰	۳/۳۸۵۲	۰/۰۵۲۷۵	۰/۷۶۴۳۵
عوامل برون سازمانی	۲۱۰	۳/۷۳	۱/۲۷	۵/۰۰	۳/۳۸۴۴	۰/۰۵۵۲۹	۰/۸۰۱۲۵
عوامل سازمانی	۲۱۰	۳/۵۴	۱/۱۵	۴/۶۹	۳/۲۳۳۰	۰/۰۵۹۲۷	۰/۸۵۸۹۵
فناوری و تکنولوژی سازمان	۲۱۰	۴/۰۰	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۸۰۱۶	۰/۰۷۲۴۷	۱/۰۵۰۲۰
مدیریت تغییر سازمان	۲۱۰	۳/۴۳	۱/۴۳	۴/۸۶	۳/۴۲۸۶	۰/۰۴۹۷۶	۰/۷۲۱۱۰
مدیریت منابع انسانی	۲۱۰	۳/۶۷	۱/۳۳	۵/۰۰	۳/۴۸۰۲	۰/۰۵۶۵۳	۰/۸۱۹۱۴
مدیریت و رهبری سازمان	۲۱۰	۳/۶۰	۱/۳۰	۴/۹۰	۳/۳۳۲۹	۰/۰۵۵۳۷	۰/۸۰۲۴۰
موانع سازمانی	۲۱۰	۳/۷۱	۱/۲۹	۵/۰۰	۳/۴۸۲۳	۰/۰۵۲۷۵	۰/۷۶۴۳۶
ویژگی‌های شغلی	۲۱۰	۳/۶۰	۱/۱۰	۴/۷۰	۳/۴۴۵۷	۰/۰۵۰۵۵	۰/۷۳۲۵۷
ویژگی‌های کارکنان و مدیران	۲۱۰	۳/۷۵	۱/۲۵	۵/۰۰	۲/۹۸۹۳	۰/۰۵۰۴۷	۰/۷۳۱۳۵
توانمندسازی مدیران و کارکنان سازمان	۲۱۰	۲/۸۳	۱/۶۷	۴/۵۰	۳/۳۴۸۱	۰/۰۳۷۴۴	۰/۵۴۲۶۲

بر اساس داده‌های مندرج در جدول (۵) مشخص است ۲۱۰ داده صحیح پیرامون متغیرهای تحقیق گردآوری شده است. میانگین نمرات متغیرها بین ۲/۹۴۵ تا ۳/۸۰۲ بوده است که در این میان مدیریت منابع انسانی بیشترین میانگین را دارد. بیشترین میزان پراکندگی از لحاظ شاخص دامنه تغییرات برابر ۴/۰۰ می‌باشد که زیاد است. از نظر شاخص انحراف معیار متغیر فناوری و تکنولوژی سازمان دارای بیشترین پراکندگی است.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر شناسایی عوامل، شرایط و راهبردهای فرآیندهای انجام کار در سازمان در راستای توانمندسازی کارکنان و مدیران می‌باشد. در نتایج حاصل از کدگذاری باز تعداد ۱۱۹ کد اولیه از میان ۳۸۹ بخش از مصاحبه‌ها شناسایی شده است. سپس ۱۱۹ کد اولیه در قالب ۱۴ تم دسته‌بندی شدند. بررسی‌ها نشان داد تم عوامل سازمانی با تعداد ۷۶ کد تخصیص یافته بیشترین تکرار را داراست، ارتقای ویژگی‌های فردی کارکنان با تعداد ۵۰ کد در رتبه دوم می‌باشد. ویژگی‌های شغلی با ۴۴ کد در

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۶، شماره ۴۱، بهار ۱۴۰۴

رتبه سوم قرار دارد. از تعداد کل ۱۰ مصاحبه‌شونده، ۱۰ نفر معادل ۱۰۰ درصد به تم عوامل سازمانی و تم مدیریت منابع انسانی اشاره داشته‌اند.

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد تم عوامل سازمانی با تعداد ۷۶ کد تخصیص‌یافته بیشترین تکرار را داراست، ارتقای ویژگی‌های فردی کارکنان با تعداد ۵۰ کد در رتبه دوم می‌باشد. ویژگی‌های شغلی با ۴۴ کد در رتبه سوم قرار دارد. از تعداد کل ۱۰ مصاحبه‌شونده، ۱۰ نفر معادل ۱۰۰ درصد به تم عوامل سازمانی و تم مدیریت منابع انسانی اشاره داشته‌اند. مطابق با یافته‌های پژوهش حاضر، می‌توان اذعان داشت که طراحی مجدد فرآیندهای انجام کار در راستای توانمندسازی مدیران و کارکنان با مطالعات ویسی نژاد و همکاران (۱۴۰۲)، مقدسی و همکاران (۱۴۰۱)، لقمان و همکاران (۱۴۰۰)؛ صالحی مقدم و مقدسی (۱۳۹۹)، خان و مکتار (۲۰۲۴)، دوان و همکاران (۲۰۲۵)، ایدور و اکو (۲۰۲۴)، داگر و فیاد (۲۰۲۴)، وانگ و همکاران (۲۰۲۴)، کرلیا و همکاران (۲۰۲۴)، حامد و همکاران (۲۰۲۲)، نایت و پارکر (۲۰۲۱)، تاکدیس و همکاران (۲۰۲۱)، ویزن و همکاران (۲۰۲۰) همسو است. همسویی پژوهش حاضر با پژوهش‌های مذکور از آن جهت است که آن‌ها نیز دریافتند که مهندسی مجدد فرآیند انجام کار پیامدهای مثبتی بر عدالت سازمانی و منابع انسانی دارد، علاوه بر این، استفاده از فرایندهای انجام کار در راستای حفظ و بقای سازمان ضروری است، همچنین نتایج این پژوهش‌ها نشان داد که فرایندهای انجام کار سازمان‌های نوین فرایندگرا و انعطاف‌پذیر را می‌سازد و باعث بهبود مستمر، نوآوری و رشد می‌شود و به کسب‌وکارها قدرت می‌دهد. همچنین به‌عنوان مرجعی برای مدیران به‌منظور ارتقای فرآیندهای تجاری موجود در حین اتخاذ تصمیمات استراتژیک مؤثر در زمینه نوآوری عمل می‌کند. علاوه بر این، مهم‌ترین پیشرفت‌های مدیریت مجدد فرآیند انجام کار را می‌توان در شاخص‌های موفقیت مالی و حفظ کارکنان به دست آورد. همچنین، در راستای نتایج پژوهش حاضر، جوازیان (۱۳۹۷) نشان داد که از دیدگاه کارکنان، بین مؤلفه‌های (عوامل فرهنگی، مدیریت عملکرد، مدیریت پروژه، اطلاعات ارتباطات، مشتری‌مداری) عملکرد کارکنان شهرداری یاسوج رابطه معنی‌داری دارد. نیکبخت و آهنجیده (۱۳۹۷) نشان دادند که کارگیری درست بهبود مستمر در سازمان‌ها توسط مسئولین و مدیران و اجرای مؤثر آن باعث بهبود و تعالی سازمان و رضایت ارباب‌رجوع شود. چو (۲۰۱۳) نشان دادند فرهنگ سازمانی بر فرآیند کسب‌وکار تأثیر دارد. سانتوس و همکاران (۲۰۱۴) نشان دادند ارتباطات مثبت و آماری قابل‌توجهی بین سازه‌های مورد مطالعه وجود دارد، به‌جز ارتباط بین ساختار سازمانی و عملکرد سازمانی. با توجه به ارتباط نسبتاً ضعیف بین عناصر ساختار سازمانی و عملکرد، نشان داده شد که ابتکارات BPO می‌تواند تأثیر مهمی در عملکرد سازمانی داشته باشد؛ بنابراین مهندسی مجدد

شناسایی عوامل، شرایط و راهبردهای.../شاهوردی، غلامی چنارستان، بهرامی سیف آباد و پیرزاد

فرآیندهای کسب و کار، نگرشی مدیریتی برای پیشرفت از طریق افزایش کار آیی و اثربخشی فرآیندهای موجود در سازمان است. یکی از مراحل چرخه عمر مدیریت فرآیندهای سازمانی شناسایی فرآیندهای کسب و کار می باشد شناسایی فرآیندهای کسب و کار نقطه شروع تجزیه و تحلیل و بهبود فرآیندها می باشد. خروجی این مرحله، یک معماری جدید یا یک معماری به روزرسانی شده می باشد که تصویری جامع از فرآیندهای کسب و کار و ارتباط بین آن ها فراهم می کند. این مرحله در مراحل اولیه چرخه عمر قرار دارد و خروجی این مرحله تأثیر زیادی در موفقیت پروژه های BPM دارد و به دلیل اهمیت بالا، همیشه مورد توجه محققان بوده است. رویکردهای متعددی برای شناسایی فرآیندهای کسب و کار توسعه داده شده است فقدان جزئیات و راهکار اجرایی این رویکردها در صنایع مختلف یکی از چالش های به کارگیری مؤثر این رویکردها می باشد (مصطفایی و همکاران، ۱۳۹۵).

همچنین در تبیین یافته های پژوهش حاضر می توان چنین بیان کرد که توسعه فناوری اطلاعات تغییراتی را در محل کار و سازمان ایجاد کرده است که برخی از این تغییرات موانعی را برای منابع انسانی در سازمان ایجاد کرده است؛ بنابراین ضروری است که سازمان از طریق طراحی مجدد فرآیندهای انجام کار نیروی انسانی را به عنوان ارزشمندترین دارایی سازمان، با تغییرات سازگار کند. سازمان ها با چالش هایی مواجهه هستند که تغییرات منابع انسانی یکی از این چالش ها است. فعالیت های نظام مند مانند مدیریت راهبردی و نحوه اداره سازمان توسط مدیران منجر می شود کارکنان به عنوان سرمایه ارزشمند و دارایی سازمان، با تغییرات همگام شده و در شرایط حساس کارکنان با احساس مسئولیت و تعهد بیشتر، عملکرد بهتری از خود نشان می دهند و به سمت اهداف سازمان حرکت می کنند. امروزه سازمان ها با چالش های مهمی مواجهه اند برخی از این چالش ها تغییرات سریع و غیرقابل پیش بینی در محیط کار، رقابت فزاینده ای جهانی، توسعه و نوآوری های گسترده در تکنولوژی اطلاعات، تغییر در محیط کار، تغییرات در ویژگی های جمعیت شناختی نیروی انسانی و مشتریان و تقاضای فزاینده به کیفیت و انعطاف پذیری در محصولات و خدمات هستند، نیروی انسانی در سازمان و مؤسسات به عنوان ارزشمندترین منابع و دارایی محسوب می شود که یک سازمان می تواند از این طریق در محیط رقابتی دوام آورده و خود را با تغییرات به وجود آمده همگام کند.

این نکته را می بایست مدنظر داشت که طی دهه های گذشته متصدیان امور کسب و کار برای افزایش رقابت در محیط آشفته ی تجاری از روش ها و ابزارهای جدید بهره برده اند. فرآیندهای انجام کار فرآیند کسب و کار یکی از ابزارهای مدیریتی است که استفاده از آن موفقیت هایی به همراه داشته است. توجه وافر به بهبود عملکرد، مانند سوددهی، BPR را از دیگر ابزارهای مدیریتی تفکیک کرده است. هامر و

چامپی (۱۹۹۳) آن را این گونه تعریف کرده اند "بازاندیشی اساسی و بازطراحی بنیادی فرآیندهای کسب و کار در جهت بهبود چشمگیر عناصر حیاتی و معاصر عملکرد مانند هزینه، کیفیت، خدمات و سرعت" (به نقل از Jošt et al. 2019). طراحی مجدد فرایند شرکتی رویکردی بر رشد و توسعه عملکرد سازمانی است که متمرکز فرآیندهای تجاری و اثربخشی آن است این مفهوم از ریشه فرآیندهای انجام کار به رویکرد مبتنی بر فرایند امروز تکامل یافته و به تغییر سازمانی رسیده است (Ronald et al. 2010). فلسفه اصلی فرآیندهای انجام کار فرآیندها تمرکز بر فرآیندهای اصلی مدیریت است. در فرآیندهای انجام کار با اساس الگوی صنعتی به مخالفت برخاسته شده است. فرآیندهای انجام کار اعتقاد دارد برای دستیابی به نیازهای امروزی هم چون کیفیت برتر، خدمات مؤثرتر، انعطاف پذیری و هزینه پایین باید فرآیندها ساده شوند. این ساده جویی تأثیرهای فراوانی بر طراحی فرآیندها و شکل گیری سازمان ها خواهد داشت. در فرآیندهای انجام کار فرآیندها هدف، دستیابی به جهش شگفت انگیز و چشم گیر است و بر حذف جامع اتلاف منابع در سیستم ها پافشاری کرده است (ساعی، ۱۳۹۸). اگر سازمانی به نگرش فرآیندی توجه داشته و مأموریت خود را در قالب فرآیندهای به هم مرتبط انجام دهد همیشه بایستی به اثربخشی و کارایی فرآیندهای خود که دو شاخص اصلی در هر فرآیندی هستند توجه داشته باشد. امروزه مدیریت فرایندها از کلیدی ترین و زیربنایی ترین مؤلفه هایی است که در رشد، پیشرفت و تعالی هر سازمان نقش به سزایی داشته و در استانداردهای مختلف کیفیت بر آن تأکید شده است. به طور مثال در استاندارد مدیریت کیفیت ISO 9001 بر مدیریت فرایندها و رویکرد فرایندی تأکید به سزایی شده و در بندهای متعددی از آن بر پایش و اندازه گیری فرایندها و اتخاذ رویکرد مناسب برای این امر تأکید شده است. از طرف دیگر، مدیریت درست فرایندها منجر به بهبود سازمانی شده و در نهایت افزایش سود، کاهش هزینه ها و افزایش نرخ پاسخگویی را به دنبال دارد. مدیریت فرایندها شامل فعالیت های متعددی از جمله شناسایی، طراحی، تصدیق و صحت گذاری، اندازه گیری و کنترل فرایندها می باشد (فروزنده، ۱۳۹۲).

علاوه بر این؛ بر اساس نتایج پژوهش حاضر، چنین استدلال می شود که سازمان های امروزی گریزی ندارند مگر آنکه دائماً خود را در جهت تغییرات محیطی و درونی تطبیق دهند. سالیان متمادی است که بحث فرآیندگرایی در سامانه های رفتاری سازمان ها و ضرورت بازنگری آن ها در فواصل زمانی مشخصی به چشم می خورد. همچنین ظهور مفاهیمی همچون مدیریت کیفیت جامع و ضرورتی که ادوارد دمینگ از آن به عنوان لزوم ارائه رویه بهبود مستمر یاد می نماید، از سوی دیگر سبب شده است تا سازمان ها و نهادها در جهت بهبود مستمر خویش، اقدام به بهبود یا بازمهندسی فرآیندهای سازمانی

شناسایی عوامل، شرایط و راهبردهای.../شاهوردی، غلامی چنارستان، بهرامی سیف‌آباد و پیرزاد

نماید. پیشرفت‌های علمی و فناوری قرن بیستم شامل مدیریت نیز می‌شود و می‌توان گفت که پیشرفت فنون مدیریت نسبت به بسیاری از علوم و فنون سریع‌تر بوده است. مدیریت سازمان‌های وسیع و پیشرفته مستلزم به کار بردن فنون جدیدی است که باید مدنظر مدیران قرار گیرد و رویکردهای فرآیندهای انجام کار سازمان‌ها و مدیریت کیفیت جامع، از مؤثرترین آن‌هاست. اعمال مدیریت صحیح بدون تجزیه و تحلیل روش‌ها، یعنی شناخت مسائل و مشکلات سازمان و ارائه راه‌حل برای آن‌ها، امکان‌پذیر نیست. فرآیندهای انجام کار سازمان‌ها را می‌توان، محصول تکامل طبیعی و عملی استراتژی‌های کاربردی برخی از رویکردهای مدیریتی اخیر دانست که تأثیر عمده‌ای بر نحوه نگرش مدیریت و دگرگونی سازمان‌ها داشته‌اند.

پیشنهادهای

مطابق با یافته‌های تحقیق، پیشنهاد می‌گردد که مدیران با اولویت دادن عوامل سازمانی، ارتقای ویژگی‌های فردی کارکنان و ویژگی‌های شغلی برنامه منسجم جهت طراحی مجدد الگوی بومی جهت توانمندی کارکنان در سازمان زندان‌ها ترسیم و برای مقابله با پیشرفت‌های تکنولوژیکی و نوآوری‌های جدید به‌طور مؤثر آن را اجرا کنند. این کار عملکرد کارکنان را از طریق کاهش شکایات مشتری افزایش خواهد داد که به نوبه خود عملکرد سازمانی را بهبود خواهد بخشید. علاوه بر این، مدیریت باید بسته‌های محرک جذاب را به‌منظور انگیزه دادن به کارکنان برای مشارکت بیشتر کارکنان تدوین کنند. چنین سیستم محرک باید کارکنان را تشویق کند تا ایده‌هایی برای توسعه سازمانی ارائه دهند. علاوه بر آن، سازمان‌ها نیز باید برای تشویق پیشنهادهای ارزش‌آفرین از سوی کارکنان و همچنین پاداش وفاداری کارکنان که برای مدت‌زمانی طولانی در سازمان هستند، به بهترین پیشنهادها متوسل شوند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع

- (۱) جعفری، م، اخوان، پیمان رضایی نور، ج. (۱۳۸۸). تبیین عوامل حیاتی موفقیت در مهندسی مجدد فرآیند: مورد یکی از شرکت‌های مرتبط با صنایع دفاعی. فصلنامه علوم انسانی مدرس، ۱۳(۲).
- (۲) جهانیان، ر. قلوچه، (۱۳۹۹). ضرورت مهندسی مجدد در سازمان‌های آموزشی. مطالعات روانشناسی و علوم تربیتی (موسسه آموزش عالی نگاره) - شماره ۵۱ (۱۹ صفحه - از ۲۵ تا ۴۳)
- (۳) جوزاریان، ز. (۱۳۹۶). بررسی رابطه مهندسی مجدد فرآیندها با عملکرد کارکنان (مطالعه موردی: کارکنان شهرداری یاسوج)، کنفرانس ملی رویکردهای نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، تهران، مؤسسه آموزش عالی کار خرمدره.
- (۴) رجبی فرجاد حاجیه، پهلوان. اصغر. (۲۰۱۶). تأثیر عدالت سازمانی بر توانایی کارکنان با نقش میانجی رهبری تحول‌آفرین با در نظر گرفتن سیاست‌های دانشگاه علوم پزشکی. مجله سیاست عمومی در مدیریت. ۲۷ (۸)، ۱-۱۰.
- (۵) رضاپور، ع. بخشایش، ر. (۱۳۹۴). شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی بیمارستان بوعلی اردبیل. کنفرانس بین‌المللی مدیریت و اقتصاد پویا. SID. <https://sid.ir/paper/827321/fa>
- (۶) صالحی مقدم علی‌اصغر، مقدسی علیرضا، (۱۳۹۸)، مهندسی مجدد فرآیندهای کسب‌وکار با کمک فناوری اطلاعات. آماج برتر، ۱۶ (۹۴)، ۱۹-۲۲.
- (۷) فضلی کبریا، ح. فخار، س، (۱۳۹۱)، بررسی تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر فرسودگی شغلی و مزیت رقابتی با نقش واسطه‌ای تعهد سازمانی و خلاقیت سازمانی، نهمین کنفرانس علمی پژوهشی توسعه و ارتقای مدیریت و حسابداری. علوم در ایران، تهران، <https://civilica.com/doc/1681761>.
- (۸) فلاح، م (۱۳۹۶). شناسایی و تبیین پیشایندهای توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد مدیریت دانش. تحقیقات مدیریت منابع انسانی، ۱۰(۱)، ۱۳۳-۱۶۰.
- (۹) فروزنده، محمد. (۱۳۹۲). مدیریت فرآیندها و رویکرد فرآیندی. فصلنامه علمی مدیریت استاندارد و کیفیت، ۳(بهار)، ۴۸-۶۵.
- (۱۰) مصطفایی، سعید و اقدسی، محمد، ۱۳۹۵، شناسایی فرآیندهای کسب‌وکار در سازمان‌های پروژه محور، کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری، تهران، <https://civilica.com/doc/554092>
- (۱۱) نیکبخت، ن. آهنجیده، م. (۱۳۹۶). ارتقای کار آیی، اثربخشی و کار آیی سازمان با اجرای مؤثر کایزن (بهبود مستمر)، سومین کنفرانس بین‌المللی حسابداری، مدیریت و نوآوری در کسب‌وکار، کرج، سازمان همیاری شهرداری‌های کشور.

- 12) Ahmed, E. S. Ahmad, M. N. & Othman, S. H. (2019). Business process improvement methods in healthcare: a comparative study. *International journal of health care quality assurance*, 32(5), 887-908. <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-07-2017-0116>
- 13) Akam, G. U. Okeke, M. N. Kekeocha, M. E. & Onuorah, A. N. (2018). Business process reengineering resources and the performance of quoted brewing firms in Nigeria. *Asian Business Research Journal*, 3, 15-25.
- 14) Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of management*, 36(1), 256-280.
- 15) Calvo-Mora, A. Ruiz-Moreno, C. Picón-Berjoto, A. & Cauzo-Bottala, L. (2014). Mediation effect of TQM technical factors in excellence management systems. *Journal of business research*, 67(5), 769-774.
- 16) Choo, C. W. (2013). Information culture and organizational effectiveness. *International Journal of information management*, 33(5), 775-779.
- 17) Chountalas, P. T. & Lagodimos, A. G. (2018). Paradigms in business process management specifications: a critical overview. *Business Process Management Journal*, 25(5), 1040-1069. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2018-0023>
- 18) Corredor, P. & Goñi, S. (2011). TQM and performance: Is the relationship so obvious? *Journal of Business Research*, 64(8), 830-838.
- 19) Fetais, A. Abdella, G. M. Al-Khalifa, K. N. & Hamouda, A. M. (2022). Business process re-engineering: a literature review-based analysis of implementation measures. *Information*, 13(4), 185.
- 20) Fotoglou, C. Tsakalidis, G. Vergidis, K. & Chatzigeorgiou, A. (2020, May). Complexity clustering of BPMN models: initial experiments with the K-means algorithm. In *International Conference on Decision Support System Technology* (pp. 57-69). Cham: Springer International Publishing.
- 21) Gross, S. Stelzl, K. Grisold, T. Mendling, J. Röglinger, M. & vom Brocke, J. (2021). The Business Process Design Space for exploring process redesign alternatives. *Business Process Management Journal*, 27(8), 25-56.
- 22) Jošt, G. Heričko, M. & Polančič, G. (2019). Theoretical foundations and implementation of business process diagrams' complexity management technique based on highlights. *Software & Systems Modeling*, 18, 1079-1095.
- 23) Knight, C. & Parker, S. K. (2021). How work redesign interventions affect performance: An evidence-based model from a systematic review. *Human relations*, 74(1), 69-104.
- 24) Kostas, V. Tiwari, A. & Majeed, B. (2007). Business process analysis and optimization: Beyond reengineering. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics, Part C (Applications and Reviews)*, 38(1), 69-82.

- 25) Lim, P. C. & Tang, N. K. (2000). A study of patients' expectations and satisfaction in Singapore hospitals. *International journal of health care quality assurance*, 13(7), 290-299.
- 26) Loqman Streki, S. Tazimi Far, Z, (2021), Strategy in Business Reengineering and Organizational Change, 12th International Conference on New Researches in Management, Economy and Development, <https://civilica.com/doc/1446032>
- 27) Martonová, I. (2013). The integration of TQM and BPR. *Quality Innovation Prosperity*, 17(2), 59-76.
- 28) Melo, S. (2016). The impact of accreditation on healthcare quality improvement: a qualitative case study. *Journal of Health Organization and Management*, 30(8), 1242-1258, <https://doi.org/10.1108/JHOM-01-2016-0021>
- 29) Milé, T. Fitzpatrickb, P. & O'Neill, P. (2003). Successful predictors of business process reengineering (BPR) in financial services. *International Journal of Production Economics*, 84(1), 35-50.
- 30) Moghdisi, A. Mehraban, H. Mousavi, SA, (2022), evaluation models of the relationship between reengineering and organizational and occupational performance, the fifth national conference on the development of new technologies in management, accounting and computer science, Tehran, <https://civilica.com/doc/1554254>
- 31) Ortega, M. J. R. (2010). Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities' moderating roles. *Journal of business research*, 63(12), 1273-1281.
- 32) Paauwe, J. (2006). Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting. *Human resource management journal*, 13(3), 56-70.
- 33) Polančič, G. & Cegnar, B. (2017). Complexity metrics for process models—A systematic literature review. *Computer Standards & Interfaces*, 51, 104-117.
- 34) Ronald, R. Nigel, M. & Edward, L. (2010). Information technology infrastructure, organizational process redesign, and business value: An empirical analysis. *Decision Support Systems*, 49(4), N 417–429
- 35) Safari, M. (2015). Evaluating the relationship between Process Reengineering (BPR) and Total Quality Management (TQM), *International Conference on Research in Science and Technology – 2015*
- 36) Sai, Y. (2018). Examining and ranking the effective indicators on business process reengineering (BPR) in order to improve the productivity of manufacturing industries using the FANP method, <https://civilica.com/doc/1547397>
- 37) Santos, N.d.M. Marcelo, B. Marcos, P.V. (2014). Organizational Culture, Organizational Structure and Human Resource Management as Bases for Business Process Orientation and their Impacts on Organizational Performance, Vitória-ES.

- 38) Shahul Hameed, N. S. Salamzadeh, Y. Abdul Rahim, N. F. & Salamzadeh, A. (2022). The impact of business process reengineering on organizational performance during the coronavirus pandemic: moderating role of strategic thinking. *Foresight*, 24(5), 637-655.
- 39) Talib, B. A. & Esam, M. (2013). Impact of total quality management on innovation in service organizations: Literature review and new conceptual framework. *Procedia Engineering*, 53, 516-529.
- 40) Tsakalidis, G. & Vergidis, K. (2021). A roadmap to critical redesign choices that increase the robustness of business process redesign initiatives. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 178.
- 41) Tsakalidis, G. Nousias, N. & Vergidis, K. (2020, October). An inclusive representation approach to assess the redesign capacity of BPMN models. In *Proceedings of the Book of Conference Proceedings*, Thessaloniki, Greece (pp. 19-21).
- 42) Vanwersch, R. J. Shahzad, K. Vanderfeesten, I. Vanhaecht, K. Grefen, P. Pintelon, L. ... & Reijers, H. A. (2016). A critical evaluation and framework of business process improvement methods. *Business & Information Systems Engineering*, 58, 43-53. Doi:10.1007/s12599-015-0417-x.
- 43) Vizzon, J. S. Carmo, L. F. R. R. S. D. Ceryno, P. S. & Fiorencio, L. (2020). Business process redesign: an action research. *Gestão & Produção*, 27(2), e4305.
- 44) Khan, M. H. & Muktar, S. N. (2024). Green employee empowerment: The missing linchpin between green HRM and sustainable organizational performance. *Journal of Cleaner Production*, 434, 139812.
- 45) Duan, Y. Liu, Y. Yang, M. Wang, S. & Jin, J. (2025). The mediating effect of business process digitisation on organisational unlearning and the firms' innovation quality: evidence from China'. *Int. J. Technology Management*, 97(2/3), 356-384.

یادداشت‌ها:

1 Edewhor, & Okoh

2 Dagher & Fayad

3 Wang

4 Kralia, Sahachko, & Podolska,

5 Business Process Redesign Capacity Assessment

6 Kappa

Identifying the factors, conditions and strategies of work processes in the organization in order to empower the employees and managers

Mohammad Shahvardi¹, Abdolkhalegh Gholami-Chanarestan^{*2}, Mohammad Bahrami Seifabad³, Ali Pirzad⁴

Receipt: 06/01/2025

Acceptance: 19/01/2025

Abstract

Background and objective: Identifying factors that are effective in empowering managers and employees has always been of interest. It seems necessary to pay attention to the conditions and strategies of the work processes in its realization. Therefore, the purpose of this research was to identify the factors, conditions and strategies of work processes in the organization in order to empower employees and managers. **Method:** In this research, a qualitative approach was used. The statistical population included all experts, managers, and employees of the Iranian Prisons Organization, of whom 10 were selected as the research sample through purposive sampling. MAXQDA software was used to analyze the data. **Findings:** The results showed that based on the specialized interviews conducted, 119 primary codes were identified among 389 parts of the interviews. Then 119 primary codes are categorized in the form of 14 themes, these include the improvement of individual characteristics of employees, evaluation of organizational performance, organizational strategies, implementation of business redesign, organizational consequences, external factors, organizational factors, technology and organization technology., organizational change management, human resource management, organizational management and leadership, organizational barriers, job characteristics, and characteristics of employees and managers. Surveys showed that the theme of organizational factors with the number of 76 assigned codes has the most repetition, the improvement of individual characteristics of employees is in the second place with the number of 50 codes. **Conclusion:** It is not possible to apply proper management without analyzing the methods, that is, knowing the issues and problems of the organization and providing solutions for them. Organizations' work processes can be seen as the product of the natural and practical evolution of the practical strategies of some recent management approaches that have had a major impact on the way of management and transformation of organizations.

Keywords

factors of work processes, conditions of work processes, strategies of work processes, empowerment, prison organization

1. PhD Student, Department of Public Administration, Yasuj Branch, Islamic Azad University, Yasuj, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Management, Yasuj Branch, Islamic Azad University, Yasuj, Iran.

(Corresponding Author) gh.khalegh@yahoo.com

3. Assistant Professor, Department of Management, Yasuj Branch, Islamic Azad University, Yasuj, Iran.

4. Associate Professor, Department of Management, Yasuj Branch, Islamic Azad University, Yasuj, Iran.