تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۲/۱۵
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۵/۵
صفحات: ۱۰۷-۹۵

# سنجش میزان پذیرش فرایندمحوری به منظور پیاده‌سازی مهندسی مجدد فرایندها (BPR) در مدیریت شهری❖ (مطالعه موردی وزارت راه و شهرسازی)

**سیدعلی حسینی[1*]**
**سیدحسین حسینی[2]**

**چکیده**

در دنیای امروز فرایندمحوری به عنوان یک عامل اثربخش و جاذب برای سازمان‌ها ضرورت پیدا کرده است، به طوری که از این مفهوم به عنوان مهمترین ایده مدیریتی در بیست سال اخیر نام می‌برند. یکی از حوزه‌هایی که ضرورت پیاده‌سازی چنین رویکردی به شدت در آن احساس می‌شود، مدیریت شهری است. در ایران سازمان‌های متعددی با مقوله مدیریت شهری مرتبط می‌باشند اما یکی از مهمترین این سازمان‌ها که سهم زیادی در مدیریت شهری دارد، وزارت راه و شهرسازی است. هدف پژوهش حاضر بررسی میزان پذیرش فرایندمحوری به منظور پیاده‌سازی مهندسی مجدد فرایندها در وزارت راه و شهرسازی است. این پژوهش از نظر هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی و از لحاظ گردآوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات، توصیفی و از نوع تحقیقات، پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش را مدیران و کارکنان ستادی مسکن و شهرسازی در سه معاونت شهرسازی و معماری، معاونت توسعه و مدیریت منابع و معاونت مسکن و ساختمان تشکیل می‌دهد. تعداد ۱۳۵ نفر، به عنوان نمونه با شیوه نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شدند و از پرسشنامه مربوط به مهندسی مجدد فرایندها به عنوان ابزار جمع‌آوری داده، استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون t مستقل، آزمون t تک نمونه‌ای و از آزمون تحلیل واریانس و آزمون تعقیبی شفه برای تعیین تفاوت بین گروه‌ها استفاده گردید. نتایج حاصل نشان داد که بین وضعیت موجود وزارت راه و شهرسازی با وضعیت مطلوب آن از لحاظ پذیرش فرایندمحوری تفاوت معناداری وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد که بین مدیران و کارکنان در بخش‌های مورد بررسی در این پژوهش در زمینه پذیرش فرایندمحوری تفاوت معناداری وجود دارد.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت شهری، فرایندهای کسب‌وکار، فرایندمحوری، همکاری بین‌بخشی، وزارت راه و شهرسازی
**طبقه‌بندی JEL:** B41, L21, M21.

❖ هدف این پژوهش صرفاً مطالعه مأموریت‌های وزارت راه و شهرسازی در حوزه وظایف وزارتخانه مسکن و شهرسازی سابق می‌باشد و روند تحقیق، حیطه وظایف وزارتخانه راه و ترابری سابق را شامل نمی‌شود.

۱*- دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، گروه جغرافیای انسانی، دانشکده جغرافیا، دانشگاه تهران، تهران، ایران، مسئول مکاتبات: Hosseini.sa@ut.ac.ir
۲- کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-21 ]
[ DOR: 20.1001.1.23452870.1392.1.3.7.7 ]

**۱- مقدمه**

مهندسی مجدد فرایندها و تأکید بر فرایندمحوری، یکی از ابزارهایی است که در شرایط ویژه می‌تواند بهبود و پیشرفتی شگفت‌انگیزی را در ساختار و بافت سازمان‌ها یعنی قلب سازمان، آنجایی که کار عملاً انجام می‌شود، به وجود آورد و آنها را در مرحله برومندی اما در سطحی بالاتر و رو به جلو نگه دارد و یا به این مرحله برساند (رحمان‌زاده هروی، ۱۳۸۶).

از این‌رو می‌توان مهندسی مجدد فرایندها (BPR)[1] را به عنوان نظریه جدید شیوه کسب‌وکار بر مبنای نیازهای امروزی و بازنگری معیارهای مهم عملکرد نظیر میزان هزینه‌ها، سطح کیفیت محصولات و خدمات، سرعت انجام فعالیت‌ها و میزان سطح بهره‌وری سازمان‌ها در نظر گرفت که به سرعت به عنوان یکی از موضوعات اساسی مدیریت تحول مورد توجه قرار گرفته است. همچنین با توجه به اینکه توسعه قابلیت گروهی مبتنی بر ارتباط، هماهنگی و انعطاف‌پذیری برای سازمان‌ها، از دهه ۱۹۹۰ آشکار شده است (Attaran, 2003). در سال‌های اخیر بسیاری از سازمان‌ها توجه زیادی نسبت به «فرایندها» داشته‌اند. به گونه‌ای که تلاش می‌کنند با تغییر نگرش خود در مورد «فرایندهای کسب‌وکار» موقعیت رقابتی خود را در بین سازمان‌های همسایه حفظ کنند. به این منظور راهکارهای مختلفی مانند کنترل کیفیت و مهندسی مجدد فرایندها ارائه شدند (البدوی و همکاران، ۱۳۸۵)

از این‌رو، گفته می‌شود که فرایندمحوری برای بسیاری از حرفه‌ای‌ها متفاوت از وظیفه‌های جزء جزء[2] شده و عاملی تخصصی و بروکراتیک حرفه‌ای می‌باشد (Reijers, 2006)؛ در نهضت کیفیت بر اهمیت و ضرورت آن تأکید گردیده و پیشنهاد می‌کند کل سازمان باید به عنوان سیستمی از فرایندها که باید طراحی، بهبود و تحت کنترل درآیند، درنظر گرفته شود. این جهت‌گیری به سوی فرایندمحوری به یک عنصر حیاتی در مدیریت کیفیت فراگیر و دیگر ایده‌های مدیریتی مانند مهندسی مجدد فرایندها تبدیل شده است. از این‌رو، فرایندمحوری پاسخی مناسب و قابل قبول به مسائل موجود در سازمان‌هایی است که طراحی ساختار آنها مبتنی بر تولید محصول یا ساختار وظیفه‌ای می‌باشد که بیشتر فرایندهای موجود بدون بازبینی و کنترل مربوطی با فرایند رشد کرده‌اند. به طور کل، فرایندمحوری هم سرعت بخشیدن و هم کارایی سازمانی را نوید می‌دهد (Hellstrom, Eriksson, 2008).

از این‌رو می‌توان یکی از روش‌های مؤثر در بهبود بنیادی عملکرد سازمان را مهندسی مجدد فرایندها و توجه به فرایندها بر شمرد. بر همین اساس، باید مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و مراحل پیچیده برای اجرای آن در نظر گرفته شود که داشتن یک روش‌شناسی مناسب در این زمینه دارای اهمیت بالایی است؛ بنابراین با توجه به آنچه گفته شد، ما در عصری به سر می‌بریم که تغییرات آن به مراتب سریع‌تر و بنیادی‌تر از تغییر و تحولات دوران انقلاب صنعتی است. از این‌رو سازمان‌ها برای حفظ بقا و حضور خود در عرصه‌های رقابت ناگزیر به دگرگونی و استفاده از تازه‌ترین استانداردهای فناوری برای دستیابی به بالاترین سطح بهبود توانایی‌های خود و کارکنان خود، هستند (شریفی، ۱۳۷۴). حال آنکه، در سازمان‌های دوران صنعتی تغییر و تحولات با سرعت کندتری تداوم داشت و بیشتر مبتنی بر وجود وظیفه‌های ساده‌ای بودند که موجب پیدایش فرایندهای پیچیده با روش اجرایی نامناسب می‌گردید (رضایی نژاد، ۱۳۸۳).

متأسفانه بیشتر شرکت‌ها و سازمان‌ها درکشور ما به خصوص سازمان‌های دولتی (که بخش خصوصی در آن نوپا و به شدت ضعیف می‌باشد و هنوز بخش دولتی به عنوان اصلی‌ترین متولی شناخته می‌شود) بنیان سازماندهی خود را بر تخصصی کردن کارها و بخش نمودن فرایندها به وظیفه‌های ساده گذاشته‌اند. بر همین اساس، با توجه به آنچه در ارتباط با اهمیت این موضوع

1- Business Process Reengineering
2- Task Fragmented

[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-21 ]

[ DOR: 20.1001.1.23452870.1392.1.3.7.7 ]

بیان شد، می‌توان گفت که هدف کلی پژوهش حاضر تعیین و سنجش میزان فرایندمحوری به منظور پیاده‌سازی مهندسی مجدد فرایندها در وزارت راه و شهرسازی می‌باشد و از آنجایی که پژوهش مورد نظر به دنبال سنجش میزان آمادگی و عارضه‌یابی بوده، در این راستا ملاک‌ها و مؤلفه‌هایی همچون میزان آگاهی، حمایت و تعهد مدیران و کارکنان، همسویی راهبردهای سازمان با فرایندمحوری، میزان همکاری‌های بین‌بخشی و در نهایت، بررسی وضعیت موجود دخیل و درگیر است؛ بنابراین این تحقیق به بررسی و تعیین آنها به عنوان اهداف خود در ارتباط با فرایندمحوری می‌پردازد. بدیهی است که این رویکرد تغییراتی را ممکن سازد که تهدید و ترسی را از آینده در کارکنان به وجود آورد و موجب ایجاد مقاومت در برابر تغییر شود که این مقاومت در برابر تغییر می‌تواند یکی از عوامل و مشکلات کلیدی پیاده‌سازی مهندسی مجدد فرایندها باشد. از این‌رو می‌توان گفت که مدیریت تغییر و مسائل مرتبط با منابع انسانی از چالش‌های مهم در زمینه فرایند محور شدن شرکت یا سازمان می‌باشد که باید در روش‌شناسی مهندسی مجدد فرایندها مطرح شوند (البدوی و همکاران، ۱۳۸۵) و ضرورت بررسی اهداف بیان شده را می‌رساند.

به طور کل می‌توان گفت که روش کار در اکثر سازمان‌ها و ادارات ایران به کلاف سردرگمی می‌ماند که شروع از یک سرنخ لزوماً به انجام کار نمی‌انجامد و تأکید بر سرعت عمل و کیفیت بالا جز اتلاف انرژی و هزینه اضافی چیزی در بر ندارد. سازمان‌های مرتبط با مدیریت شهری در ایران نیز هر چند طی دهه‌های اخیر دستاوردهای زیادی داشته‌اند، اما به طور کلی از این مقوله تا اندازه‌ای رنج می‌برند. در حال حاضر با توجه به اهمیت و جایگاه شهر و شهرنشینی در توسعه ملی، اکثر کشورها سعی می‌کنند فرایند مدیریت و برنامه‌ریزی خود را سازماندهی مجدد نموده تا با پایش و اصلاح ساختاری بتوانند به صورت مستمر نقاط ضعف را تبدیل به فرصت نموده و بهترین خدمات را به شهروندان ارائه نمایند. در کشور ما با توجه به اینکه بیش از ۷۰ درصد جمعیت شهرنشین بوده و در بیش از ۱۳۰۰ نقطه شهری سکونت دارند؛ به نظر می‌رسد لزوم پیاده‌سازی روش‌های نوین، در مدیریت شهری کشور جزو اولویت‌های ملی می‌باشد. یکی از ارکان تأثیرگذار در بحث مدیریت و برنامه‌ریزی شهری ایران، وزارت راه و شهرسازی می‌باشد. این وزارتخانه نقش تعیین‌کننده‌ای در جهت‌دهی به فرایند آمایش فضایی و شهری کشور دارد و بسیاری از راهبردهای توسعه مجتمع‌های زیستی در سطح این وزارتخانه محقق می‌شود. از این‌رو ضرورت دارد با انجام مطالعات علمی، وضع موجود مدیریتی در این نهاد بررسی شده و جهت کارایی بیشتر آن در راستای اهداف و مأموریت‌های مورد نظر و نیل به جهت مطلوب، فعالیت‌های لازم انجام شود. امروزه یکی از روش‌های مورد استفاده جهت تحقق این مهم، مؤلفه مهندسی مجدد می‌باشد. از این‌رو، مسأله اصلی این پژوهش سنجش میزان پذیرش فرایندمحوری به منظور پیاده‌سازی مهندسی مجدد فرایندها در وزارت راه و شهرسازی به عنوان یکی از ارکان تأثیرگذار در مدیریت شهری ایران است.

**وظیفه‌گرایی و سازمان‌های وظیفه‌گرا:** در پایان قرن نوزدهم ساختار سلسله مراتبی، مشابه ساختار نیروی نظامی در صنعت به کار گرفته شد. زیرا انبوه کارکنان غیر ماهر و آموزش‌ندیده نیاز به هدایت یک سرپرست داشتند تا نسبت به عملکرد صحیح آنها اطمینان حاصل شود. در این شرایط اکثر مشاغل کم اهمیت و بیشتر فیزیکی بودند و برای بهره‌گیری بیشتر از نیروی فیزیکی آنها از ابزارهایی استفاده می‌شد. این امر موجب شد تا سازمان‌ها مانند تشکیلات نظامی طراحی شوند؛ بنابراین هدایت همچون آبشاری از مدیریت ارشد به سمت کارکنان عملیاتی امتداد یافت و کارکنان همچون سربازان در واحدهای کوچک گروه‌بندی شدند که امکان هدایت و نظارت آنها از سوی سرپرستان مهیا می‌شد. نقش‌های تصمیم‌گیری و هدایتی سازمان‌های سنتی در مدیران ارشد متمرکز شده بود و آنها متفکرین سازمان تلقی می‌شدند در حالی که افراد

[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-21 ]

[ DOR: 20.1001.1.23452870.1392.1.3.7.7 ]

سطح پایین انجام‌دهنده کارها بودند. این نوع سازمان‌ها در سه گام به مسائل و مشکلات پاسخ می‌دادند:

- تبادل اطلاعات در امتداد زنجیره فرمان به سمت سطوح بالای سازمان
- تجزیه و تحلیل اطلاعات و تنظیم جهت سازمان در سطح عالی آن
- صدور دستور در امتداد زنجیره فرمان به سمت پایین سازمان جهت اجرا.

متأسفانه امروز نمودار سنتی نمی‌تواند چگونگی کارها را ترسیم کند. در این راستا گزینه‌ای دیگر جهت توصیف چگونگی عملکرد وظایف اصلی سازمان‌ها همچون توسعه محصولات جدید، انجام سفارش‌های مشتریان، تهیه و ارسال سفارش مشتریان، ارائه خدمات به مشتریان و غیره مورد نیاز است.

کارهای امروزی از دو جنبه نسبت به مدل‌های سنتی متفاوت هستند:

- کارکنان مطلع و آموزش دیده‌ترند و افراد صرفاً به خاطر اینکه استخدام هستند، راضی نمی‌شوند.
- اساساً ماهیت کار تغییر کرده است، اطلاعات و دانش جایگزین کار فیزیکی شده است؛ و سرپرستی از طریق نظارت مستقیم امکان‌پذیر نیست.

انتظارات تغییر یافته است یعنی سرعت زیاد تغییر و تحولات موجب شده است که تصمیم‌گیری در سطوح کاری انجام پذیرد. به طور خلاصه، پیش بردن یک سازمان آن‌گونه که در نمودار سنتی و سلسله مراتبی به تصویر کشیده شده است، در مواجهه با واقعیت‌های نوین امروزی به شکست می‌انجامد. در جهت لحاظ کردن ارتباطات میان افراد در سازمان‌های امروزی، ساختار جدیدی مورد نیاز است (Davenport, 1993).

**مهندسی مجدد فرایندها:** به گفته داونپورت[1] (۱۹۹۳)، برای شناخت و فهم دقیق مفهوم مهندسی مجدد فرایندهای کسب‌وکاری، ابتدا لازم و ضروری است که واژه فرایند را تعریف کنیم. در همین راستا، مایکل همر[2] (۱۹۹۵) فرایند را عبارت می‌دانند از مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی که یک یا چند درون‌داد را به برون‌دادهایی که ارزشی مشتری‌پسند می‌آفرینند، تبدیل می‌کنند و ارزش افزوده‌ای را در پی دارد. مهندسی مجدد فرایندها یکی از رویکردهای بهبود و شکوفایی سازمانی است که ریشه آن به دهه ۱۹۸۰ بر می‌گردد و عمدتاً از دهه ۱۹۹۰ وارد ادبیات مدیریتی جهان شده است و زمانی رخ می‌دهد که سازمان طراحی دوباره و ریشه‌ای کار را برای بهبود چشمگیر عملکردش انجام می‌دهد. مایکل همر (۱۹۹۵) و همر و چمپی[3] (۲۰۰۶) به عنوان سرشناس‌ترین پیشگامان و مدافعین نگرش مهندسی مجدد فرایندها در کتاب خود می‌گویند: اگر از ما بخواهند یک تعریف فوری از طرح‌ریزی دوباره کسب‌وکار ارائه کنیم، می‌گوییم طرح‌ریزی دوباره یعنی «از ابتدا شروع کردن».

هلستروم و اریکسون[4] (۲۰۰۸) به نقل از کول و اسکات[5] بیان می‌کنند: در مهندسی مجدد، «فرایندها» نقش محوری و کلیدی ایفا می‌کنند و به عنوان مفهومی برای بهبود سازمانی و موفقیت در هر دو بخش عمومی و خصوصی با توجه به اینکه چگونه یک ارزش واقعی در سازمان‌ها به وجود می‌آید، ظهور کرده‌اند. همچنین فرایندها به جای محصول یا پیامدها مورد تأکید قرار گرفته‌اند، به گونه‌ای که هر گونه شکوفایی در سازمان متمرکز بر بهبود ریشه‌ای آنها می‌باشد. از این‌رو فرایندمحوری و طراحی یا بازسازی دوباره و بنیادین فرایندها جوهره اصلی مهندسی مجدد سازمان را تشکیل می‌دهد.

**نگرش فرایندی (فرایندمحوری):** ترسیم یک سازمان به کمک فرایندهای داخلی آن، نگرش جدیدی است که از سال ۱۹۹۰ در مقابل نگرش سنتی به سازمان مطرح شده است. فرایند، جهت‌گیری خاصی به سمت نیازها و خواسته‌های مشتریان دارد. در واقع برقراری

1- Davenport

2- Michael Hammer
3- Hammer and Champy
4- Hellstrom and Eriksson
5- Cole and Scott

[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-21 ]
[ DOR: 20.1001.1.23452870.1392.1.3.7.7 ]

ارتباط میان اجزاء یک فرایند هدفی جز هماهنگی و همکاری در راستای برآورده‌کردن نیازهای مشتریان را دنبال نمی‌کند. در شرایط سخت رقابتی در دنیای کسب وکار امروزی که جلب رضایت مشتریان (و یا به طورکلی ذی‌نفعان) از هر زمانی مهمتر شده است. نگاه به سازمان به صورت مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و یا بخش‌های مجزا و مستقل نمی‌تواند ضامن موفقیت سازمان باشد. از این‌رو، نگرش فرایندی نه تنها در تأمین خواست مشتریان بلکه در سرعت و چابکی سازمان در پاسخگویی به این خواسته‌ها نیز مؤثر است. نگرش فرایندی به سازمان از زمان پیدایش، باعث ایجاد تحولات قابل توجهی در روش‌ها و ابزار مدیریت شده است. به گونه‌ای که این روش‌ها و ابزارها، فرایند را به عنوان یک جزء اساسی و غیرقابل انکار در تجزیه و تحلیل به شمار می‌آورند. ادبیات گسترده‌ای در زمینه تمرکز بر فرایندهای کسب‌وکار یا فرایندمحوری در سازمان ارائه شده است. هر یک از اندیشمندان این حوزه به یکی از جنبه‌های فرایندمحوری و مهندسی مجدد فرایندها اشاره کرده‌اند. بر این اساس با توجه به ادبیات وسیع در زمینه مدیریت فرایندهای کسب‌وکاری، مک کورمک و جانسون[1] (۲۰۰۱)، همر و چمپی[2] (۲۰۰۶) و داونپورت[3] (۱۹۹۳) پیشنهاد می‌کنند که سازمان‌ها می‌توانند عملکرد کلی‌شان را از طریق انطباق با دیدگاه فرایندی کسب‌وکار افزایش دهند. همچنین در جای دیگر بیان می‌دارند که فرایندمحوری تأثیر مثبتی روی عملکرد کسب‌وکار دارد. از این‌رو جو رقابتی دنیای امروزی را می‌توان؛ ناشی از شناخت فرایندهای کسب‌وکاری به عنوان مهمترین پارادایم مدیریتی دانست. با توجه به این می‌توان فرایندمحوری و سازمان فرایندمحور را حاصل یک نهضت و جنبش آنی و سریع دانست تا جایی که شناخت و تعریف فرایندها در حال حاضر، به عنوان یک نیاز ضروری برای سازمان‌ها شناخته شده است.

حال با وجود اهمیت زیاد فرایندها، فرایندهای کسب‌وکاری برای مدتی طولانی در مطالعات مدیریتی مورد غفلت و فراموشی قرار گرفته‌اند. زیرا بخش‌های مختلف سازمان‌های عصر حاضر بر مبنای وظیفه‌گرایی سازماندهی شده‌اند؛ و بدون شک این امری بدیهی و آشکار است که تمام سازمان‌ها از فرایندهای کسب‌وکاری تشکیل شده‌اند و یک رویکرد فرایندی می‌تواند روی هر سازمانی کاربردی باشد و به طور همزمان می‌تواند سطحی از فرایندمحوری را نسبت به عملکرد کسب‌وکار برای آنها تعیین و فراهم آورد. هرچند که دارای یک دیدگاه فرایندی نباشند (Škrinjar et al., 2007). از این‌رو می‌توان فرایندمحوری را به عنوان مهمترین ایده مدیریتی در بیست سال اخیر عنوان کرد و با توجه به شناخت و گسترش فرایندمحوری در سازمان‌های امروزی دلیل مهمی برای بررسی کاربردهای آن در آینده باشد (Benders, 1999). با توجه به آنچه گفته شد، فرایندمحوری هنوز به عنوان یک اصل مستقل شناخته نشده است و تنها به عنوان مفهومی کلی، از فلسفه‌های مدیریتی متعدد که چشم‌انداز فرایندی را برای بهبود عملکرد کسب‌وکار مورد استفاده قرار می‌دهند، بیان شده است (Lindfors, 2003). از این‌رو، در ارتباط با مطالب بیان شده تحقیقات و پژوهش‌های بسیاری صورت گرفته که به نوعی مؤید مطالب ذکر شده می‌باشد، که در اینجا به نمونه‌هایی از این پژوهش‌ها اشاره می‌کنیم. هلستروم و اریکسون (۲۰۰۸)، پژوهشی را با عنوان بررسی مقایسه‌ای کاربردهای فرایندمحوری انجام داده که نتایج این پژوهش نشان می‌دهد، فرایندمحوری می‌تواند در سه کاربرد متفاوت تحت عنوان دیدن فرایند، ترسیم فرایند و مدیریت فرایند طبقه‌بندی شود. همچنین در همین راستا، جوانمرد (۱۳۷۹)، به بررسی جایگاه مهندسی مجدد در وزارت بازرگانی پرداخته که نتایج نشان داد بین وضعیت موجود و مطلوب وزارت بازرگانی تفاوت معناداری وجود داشته که این نتایج به نوعی مؤید نتایج تحقیق حاضر است. در

1- Mccormick and Johnson
2- Hammer and Champy
3- Daven Port

[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-21 ]
[ DOR: 20.1001.1.23452870.1392.1.3.7.7 ]

پژوهشی دیگر نیز کم‌هاوی[1](۲۰۰۸)، تحقیقی را با عنوان بررسی میزان پذیرش و تمایلات مدیران در رابطه با مهندسی مجدد انجام داده که ارتباط نزدیکی با تحقیقات بیان‌شده دارد و بیانگر این مطلب است که افراد با سطوح بالای خلاقیت گرایش مثبتی نسبت به این رویکرد مدیریتی دارند.

**مورد مطالعه وزارت راه و شهرسازی:** به منظور ایجاد تمرکز و هماهنگی در تهیه و اجرای طرح‌های شهرسازی، ده‌سازی و طرح‌های آبادانی، وزارت مسکن و شهرسازی در تاریخ ۱۳۴۲/۱۲/۲۲ با نام وزارت آبادانی و مسکن با تشکیلات لازم برای انجام وظایف اساسی در این ارتباط تشکیل شد. در سال ۱۳۵۳(۱۳۵۳/۴/۳) نیز با تصویب قانون تغییر نام وزارت آبادانی و مسکن به وزارت مسکن و شهرسازی وظایف و تکالیف جدیدی در جهت اتخاذ و اعمال سیاست‌ها و تهیه و تنظیم طرح‌های توسعه عمران (طرح‌های جامع زمین، جامع شهری، تفصیلی و طرح‌های هادی و ...) تأمین مسکن و احداث خانه‌های سازمانی، تهیه طرح و اجرای ساختمان‌های دولتی و اعمال مالکیت دولت نسبت به اراضی خالصه و موات شهری و غیره به این وزارت واگذار شد (مجتهدزاده، ۱۳۸۷). این وزارتخانه تا قبل از ادغام با وزارت راه و ترابری با اهداف مشخص که در ادامه می‌آید انجام به فعالیت می‌نمود که بعد از ادغام این دو وزارتخانه و تشکیل وزارتخانه راه و شهرسازی، مأموریت‌های محول شده همچنان پابرجا باقی مانده است. از جمله مأموریت‌های این وزارتخانه می‌توان به نظارت عالیه بر اجرای ضوابط و مقررات شهرسازی، سیاست‌گذاری در مورد طرح‌ریزی شهری و نحوه مدیریت مجموعه‌های شهری، اعمال سیاست‌های دولت بر اراضی شهری و غیره اشاره کرد که این مقوله‌ها اثرگذاری زیادی بر مجموعه مدیریت شهری در کشور دارد که اهداف اصلی آن عبارتند از:

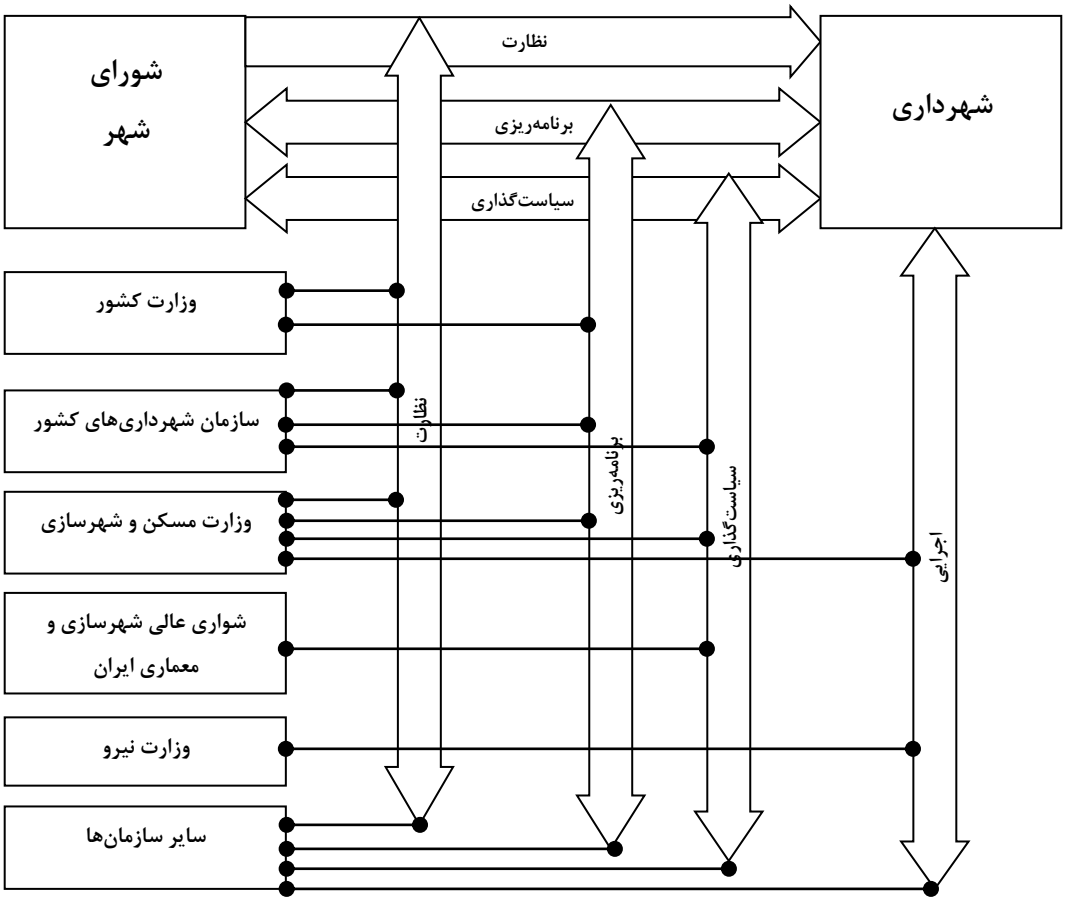
- تعیین مراکز جمعیتی و تعادل مطلوب بین جمعیت و وسعت شهرها در سطح کشور به منظور برنامه‌ریزی عمران منطقه‌ای و استفاده بهتر از منابع سرزمین نظیر خاک و آب و جلوگیری از ایجاد مشکلات شهری در اثر رشد و توسعه ناموزون آنها و در نتیجه اتلاف منابع اقتصادی و انسانی کشور.
- مدیریت یکپارچه زمین با همکاری دستگاه‌های اجرائی
- تأمین رفاه اجتماعی در زمینه مسکن
- مشارکت در ساماندهی بازار سرمایه در امر زمین و مسکن
- کمک به حفظ تعادل اقتصادی از طریق اعمال سیاست‌های تشویقی و استفاده از سرمایه‌گذاری در امر ساختمان و مسکن
- راهبری تحقیقات ساختمانی به منظور ایمن‌سازی ساختمان‌ها در قبال حوادث طبیعی، استفاده بهتر از منابع و مصالح محلی و افزایش کیفیت مصنوعات ساختمانی
- هماهنگی و تمرکز در تهیه و اجرای طرح‌ها و ساختمان‌های دولتی و عمومی در سطح کشور (مجتهدزاده، ۱۳۸۷).

در ۳۱ خرداد ۱۳۹۰ با رأی مجلس و تأیید شورای نگهبان، وزارت راه و ترابری با وزارت مسکن و شهرسازی ادغام و وزارت راه و شهرسازی تشکیل شد. این وزارتخانه به عنوان یکی از ارکان تأثیرگذار در مدیریت شهری کشور نقش بسزایی در تدوین راهبردهای مدیریت شهری کشور دارد که در شکل ۱، حوزه نفوذ این نهاد در مراحل مختلف مدیریت شهری از جمله نظارت، برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری و اجرا قابل مشاهده است. از طرفی یکی از سازمان‌هایی است که در کلیه رده‌های مدیریت شهری دخالت مستقیم و غیرمستقیم دارد. در ادامه مقاله به اختصار، از این وزارتخانه تحت عنوان سازمان یاد می‌شود.

1- Kamhawi

[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-21 ]

[ DOR: 20.1001.1.23452870.1392.1.3.7.7 ]




**شکل ۱- نهادهای ذی‌ربط در مدیریت شهری**

**منبع: (سایت مرجع مدیریت شهری، ۱۳۸۹)**

## ۲- روش تحقیق

پژوهش حاضر از لحاظ هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی است و از لحاظ گردآوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات توصیفی و از نوع تحقیقات پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش را مدیران و کارکنان وزارت راه و شهرسازی در سه بخش معاونت شهرسازی و معماری، معاونت توسعه و مدیریت منابع و معاونت مسکن و ساختمان تشکیل می‌دهند و حجم نمونه نهایی به دست آمده برای پژوهش حاضر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، برابر با ۱۳۵ نفر است. علت استفاده از این روش، وجود حوزه‌های کاری مختلف جامعه مورد مطالعه می‌باشد. بر همین اساس به منظور تقسیم حجم نمونه بین ۳ طبقه مذکور از روش اختصاص متناسب با فرمول $n_j = \frac{N_j}{N} \times n$ استفاده شد. همچنین به منظور سنجش اعتبار و پایایی پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش، پرسشنامه با نظر متخصصان طراحی، و در نهایت، از طریق مصاحبه با آنان مورد تأیید قرار گرفت که این امر نشان‌دهنده روایی بالای پرسشنامه می‌باشد. جهت سنجش پایایی این آزمون به شیوه همسانی درونی آلفای کرونباخ از نرم‌افزار SPSS استفاده شد که پایایی آزمون مورد نظر را برابر با ۰/۷۵ گزارش نمود. همچنین ضریب آلفای کرونباخ گویه‌های پرسشنامه مورد استفاده در مورد نمونه ۱۳۵ نفری پژوهش حاضر، ۰/۸۴ به دست آمد که نشان‌دهنده همسانی درونی بالای پرسشنامه است. پژوهش نیز به بررسی این مسأله اصلی پرداخته که میزان پذیرش فرایندمحوری به منظور پیاده‌سازی مهندسی مجدد فرایندها در وزارت راه و شهرسازی در چه سطحی است؟ و اینکه در نهایت، وضعیت موجود،

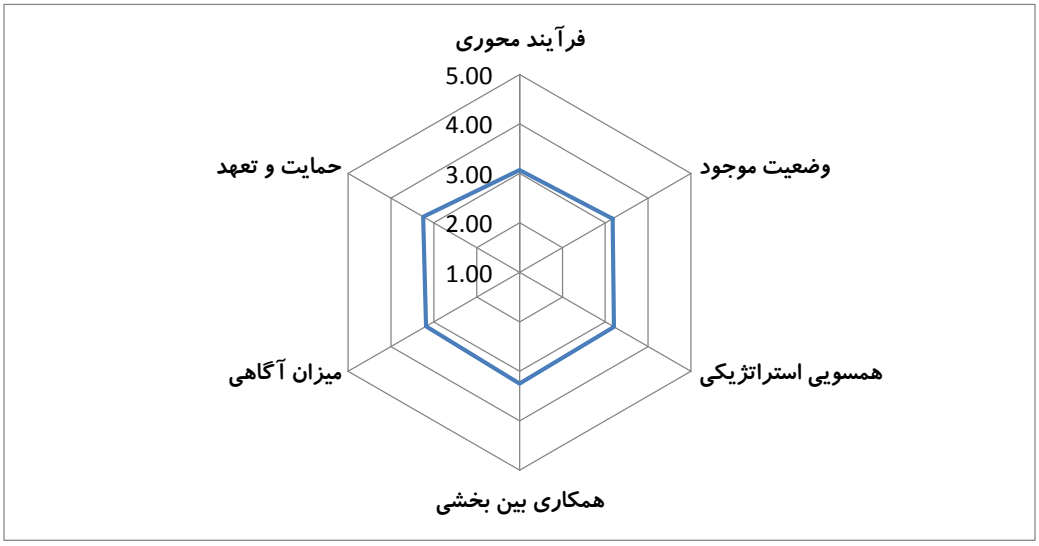
[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-21 ]

[ DOR: 20.1001.1.23452870.1392.1.3.7.7 ]

میزان حمایت، آگاهی، همکاری بین‌بخشی و همسویی استراتژیکی در بین مدیران و کارکنان سازمان در چه سطح و میزانی است؟

### ۳-یافته‌های پژوهش

در ابتدا این مطلب قابل توضیح است که با توجه به اینکه هدف سؤال‌های پرسشنامه مورد استفاده در پژوهش حاضر مربوط به توصیف وضعیت موجود سازمان جهت مقایسه آن با وضعیت مطلوب و همچنین سنجش میزان فرایندمحوری به منظور پیاده‌سازی مهندسی مجدد فرایندها می‌باشد. بدین منظور، پاسخ‌های مربوط به هر سؤال با روش وزن‌دهی به رتبه‌های کمی تبدیل شده و با توجه به فراوانی پاسخ‌ها، امتیاز هر عامل محاسبه شده است. به گونه‌ای که ارزش هر گویه که بر اساس طیف لیکرت[1]، عددی بین ۱ تا ۵ می‌باشد. در فراوانی هر گویه ضرب شده و حاصل جمع بر تعداد کل پاسخگویان تقسیم می‌شود؛ و در نهایت، امتیاز هر عامل به دست آمده است به گونه‌ای که ارزش ۵ برابر با وضعیت مطلوب و ارزش ۱ برابر وضعیت نامطلوب برای هر یک از عوامل فرایندمحوری قرار داده شده است. بر این اساس وضعیت موجود وزارتخانه (از لحاظ میزان پذیرش فرایندمحوری برای به کارگیری مهندسی مجدد) با بهترین وضعیت مقایسه می‌شود (شکل ۲).




**شکل ۲- وضعیت کلی آمادگی وزارتخانه برای پیاده‌سازی مهندسی مجدد فرایندها**

**منبع: (محاسبات نگارندگان)**

**بحث و بررسی یافته‌های حاصل از سؤال اول:**

بررسی داده‌ها نشان داد که میانگین پذیرش فرایندمحوری در میان زنان ۱۴۲/۱۵ و در میان مردان ۱۴۶/۲ و در کل نمونه ۱۴۴/۵۷ می‌باشد. در ادامه نیز برای مقایسه میزان پذیرش فرایندمحوری در بین زنان و مردان در وزارت راه و شهرسازی از آزمون t مستقل استفاده شد. نتایج نشان داد که بین زنان و مردان از لحاظ پذیرش فرایندمحوری تفاوت معناداری وجود ندارد ($t=-1/62,\ df=123, p>0/05$) که با توجه به اینکه در تمام سؤالات، نتایج مربوط به آزمون t در زمینه پذیرش فرایندمحوری در بین زنان و مردان تفاوت معناداری را نشان نمی‌دهد و همچنین در پژوهش‌های قبلی اشاره‌ای

1- Likret Scale

[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-21 ]

[ DOR: 20.1001.1.23452870.1392.1.3.7.7 ]

به آن نشده است. از این‌رو، از بیان آن در سؤالات دیگر (به خاطر جلوگیری از تکرار مکررات) خودداری شده است.

همچنین با توجه به تحلیل‌ها و محاسبات صورت گرفته بر اساس آنچه قبلاً بیان شد، امتیاز نهایی عامل فرایندمحوری با احتساب وزن هر یک از زیر عامل‌های مورد نظر در این عامل برابر با ۳/۰۷ به دست آمد که با توجه به اینکه در پژوهش حاضر بهترین وضعیت (وضعیت مطلوب) از لحاظ پذیرش فرایندمحوری برابر ۵ در نظر گرفته شده است. این سازمان آمادگی لازم و کافی از لحاظ پذیرش فرایندمحوری برای پیاده‌سازی مهندسی مجدد را با توجه به پژوهش حاضر، به طور کامل ندارد یعنی به طور کل این وزارتخانه در این بعد در وضعیت متوسط قرار دارد که این نتایج، نتایج به دست آمده در پژوهش‌های قبلی مربوط به این پژوهش را مورد تأیید قرار می‌دهد. از این‌رو، نتایج حاصل از این پژوهش لزوم داشتن نگرش فرایندی در طراحی فرایند برای رسیدن به اهداف و ویژگی‌های فرایندی را بیان می‌کند.

**بحث و بررسی یافته‌های حاصل از سؤال دوم:**

بررسی داده‌ها نشان داد که میانگین حمایت و تعهد مدیران و کارکنان از فرایندمحوری در میان زنان ۲۲/۴۹ و در میان مردان ۲۲/۹۷ و در کل نمونه ۲۲/۷۷ می‌باشد. با توجه به تحلیل‌ها و محاسبات انجام شده، امتیاز نهایی این عامل با احتساب وزن شاخص‌های مربوط به این عامل برابر با ۳/۲۵ به دست آمد که می‌توان گفت با توجه به بررسی‌ها و تحقیقاتی که در گذشته انجام شده است و نتایج به دست آمده، این شرکت آمادگی لازم و کافی را از لحاظ تعهد و حمایت مدیران و کارکنان از فرایندمحوری برای پیاده‌سازی مهندسی مجدد را به طور کامل ندارد یعنی این سازمان در این بعد در وضعیت متوسط (نزدیک به مطلوب) قرار دارد که می‌توان دلایل اصلی در این زمینه را ترس کارکنان در از دست دادن جایگاه شغلی خود و همچنین ترس مدیران در از دست دادن قدرت و منافع‌شان در سازمان برشمرد؛ بنابراین با توجه به اینکه منابع انسانی نقش تعیین‌کننده‌ای در بهبود فرایندهای سازمانی ایفا می‌کنند. برای اجرای مهندسی مجدد فرایندها، ساختار منابع انسانی به منظور تصمیم‌گیری بهتر باید مهندسی مجدد شود و در نهایت، کارکنان باید در دوره گذار به محیط کاری جدید از سوی سازمان و مدیریت ارشد مورد حمایت قرار گیرند.

**بحث و بررسی یافته‌های حاصل از سؤال سوم:**

از لحاظ هم‌سویی راهبردی بخش‌های مربوطه با فرایندمحوری، داده‌های این پژوهش نشان داد که میانگین هم‌سویی راهبردی سازمان با فرایندمحوری در میان زنان ۱۵/۹۲ و در میان مردان ۱۶/۱۴ و در کل نمونه ۱۶/۰۵ می‌باشد. که با توجه به تحلیل‌ها و محاسبات انجام‌شده، امتیاز نهایی این عامل با احتساب وزن شاخص‌های مربوط به آن برابر با ۳/۲۰ به دست آمد که می‌توان گفت این سازمان، آمادگی لازم و کافی را از لحاظ هم‌سویی راهبردی با فرایندمحوری برای پیاده‌سازی مهندسی مجدد را به طور کامل ندارد. یعنی این سازمان با توجه به ملاک در نظر گرفته شده در پژوهش حاضر، در این بعد در وضعیت متوسط (نزدیک به مطلوب) قرار دارد. از این‌رو می‌توان گفت، موفقیت سازمان‌ها در گرو جهت‌گیری همه بخش‌های سازمان در راستای مسیر راهبردی آن سازمان می‌باشد. آنچه در این بین اهمیت دارد مکمل بودن راهبردهای سازمانی با فرایندمحوری برای پیاده‌سازی مهندسی مجدد فرایندها می‌باشد و اگر این دو راهبرد در مسیرهای متفاوتی حرکت نمایند، خطر شکست کسب‌وکار سازمان و اجرای مهندسی مجدد فرایندها افزایش می‌یابد.

**بحث و بررسی یافته‌های حاصل از سؤال چهارم:** داده‌های این پژوهش نشان داد که میانگین همکاری بین بخشی در میان زنان ۴۲/۰۵ و در میان مردان ۴۲/۴۸ و در کل نمونه ۴۲/۳۱ می‌باشد. با توجه به تحلیل‌ها و محاسبات انجام شده، امتیاز نهایی این عامل با احتساب وزن شاخص‌های مربوط به آن برابر با

[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-21 ]

[ DOR: 20.1001.1.23452870.1392.1.3.7.7 ]

۳/۲۵ به دست آمد از این‌رو این سازمان آمادگی لازم و کافی را از لحاظ همکاری بین بخشی به منظور پیاده‌سازی مهندسی مجدد را ندارد؛ یعنی این سازمان در این بعد در وضعیت متوسط (نزدیک به مطلوب) قرار دارد. در نتیجه، می‌توان گفت که تمام بخش‌های سازمان باید خود را به سود یکدیگر تا آنجا که می‌توانند، تعدیل نمایند و کارکرد خوب یک بخش یا فرایند کافی نبوده و هر یک از بخش‌ها باید از تجارب و اطلاعات یکدیگر آگاه شده و مشارکت و همکاری تنگاتنگی بین واحدها به وجود آید و خود را مسئول نتیجه و پیامد نهایی مورد نظر بدانند.

**بحث و بررسی یافته‌های حاصل از سؤال پنجم:** داده‌های این پژوهش نشان داد که میانگین آگاهی مدیران و کارکنان از فرایندمحوری در میان زنان ۹/۳۷ و در میان مردان ۹/۷۰ و در کل نمونه ۹/۵۸ می‌باشد. با توجه به تحلیل‌ها و محاسبات انجام شده، امتیاز نهایی این عامل با احتساب وزن شاخص‌های مربوط به آن برابر با ۳/۱۸ به دست آمد. که با توجه به موارد بالا سازمان در این بعد نیز آمادگی لازم و کافی به منظور پیاده‌سازی مهندسی مجدد را به طور کامل ندارد و از لحاظ آگاهی نسبت به فرایندمحوری برای پیاده‌سازی مهندسی مجدد در وضعیت مطلوبی قرار ندارد. از این‌رو، سازمان برای آگاهی رسانی بیشتر به کارکنانش باید سرمایه‌گذاری بیشتری انجام دهد؛ برای مثال ترتیب ارتقای تحصیلی کارکنان را داده و امکان آموزش در این زمینه را برای آنها فراهم آورد و مدیران و کارکنان باید دانش مشخصی در زمینه طرح‌های مربوط به BPR و پیش‌بینی واقع‌گرایانه‌ای از نتایج این پروژه‌ها داشته باشند؛ به گونه‌ای که اطمینان حاصل نمود کارکنان از مفهوم و اهمیت فعالیت‌هایشان و فرایندمحوری آگاهند و می‌دانند چگونه در رسیدن به اهداف کیفی سهیم باشند تا از این طریق بتوان مهندسی مجدد را به عنوان یک رویکرد تغییر بنیادی در سازمان به طور موفقیت آمیزی به اجرا گذاشت.

**بحث و بررسی یافته‌های حاصل از سؤال ششم:** داده‌های این پژوهش نشان داد که میانگین وضعیت موجود در زمینه پذیرش فرایندمحوری در میان زنان ۵۵/۴۳ و در میان مردان ۵۸/۳۳ و در کل نمونه ۵۷/۱۵ می‌باشد. با توجه به تحلیل‌ها و محاسبات انجام شده، امتیاز نهایی این عامل با احتساب وزن شاخص‌های مربوط به آن برابر با ۳/۱۷ به دست آمد که می‌توان گفت این سازمان در وضعیت موجود آمادگی لازم و کافی را در زمینه فرایندمحوری به منظور پیاده‌سازی مهندسی مجدد به طور کامل ندارد یعنی این سازمان در این بعد در وضعیت متوسط (نزدیک به مطلوب) قرار دارد. بر اساس پژوهش مک کورمک و جانسون ( ۲۰۰۱) یکی از عوامل مهم در زمینه پذیرش فرایندمحوری مربوط به شیوه نگرش و درک افراد از فرایندمحوری و مهندسی مجدد فرایندها است؛ به گونه‌ای که، همر در کتاب «فراسوی مهندسی دوباره» خود بیان می‌کند که پذیرش فرایندمحوری تنها نیازمند دگرگونی در نگرش‌ها می‌باشد و بنیاد و اصل کار، آماده‌کردن سازمان برای فرایندمحور شدن و آگاهی بخشی مؤثر و همه‌جانبه به کارکنان می‌باشد. در رابطه با مطالب بیان‌شده می‌توان گفت، پایین‌بودن آمادگی برای پذیرش فرایندمحوری در این سازمان بیشتر از نوع عدم آگاهی و عادت به فرهنگ و ساختار فعلی سازمان است تا مقاومت ارادی برای تغییر؛ بنابراین با بالا بردن آگاهی کارکنان و مدیران در این حوزه و آشنایی آنها از این رویکرد مدیریتی جدید می‌توان به موفقیت چشمگیر در این زمینه دست یافت. همچنین یکی دیگر از دلایل بالقوه، پایین به دست آمدن فرایندمحوری در پژوهش حاضر ساختار فرهنگی متکی بر اصول بوروکراسی اداری و سلسله مراتبی حاکم بر نظام اداری کشور دانست که تا حدود زیادی در برابر ایجاد تغییرات جدید، حتی زمانی که این تغییرات، تغییرات مثبتی باشند، مقاومت را نشان می‌دهد.

**بحث و بررسی یافته‌های حاصل از سؤال هفتم:** برای مقایسه پذیرش فرایندمحوری در میان سه

[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-21 ]

[ DOR: 20.1001.1.23452870.1392.1.3.7.7 ]

گروه از کارکنان در بخش‌های معاونت شهرسازی و معماری، معاونت توسعه و مدیریت منابع و معاونت مسکن و ساختمان از آزمون تحلیل واریانس یک راهه استفاده شد. نتایج نشان داد که میان سه گروه از لحاظ آماری تفاوت معناداری وجود دارد (F=5/704, df =2,106 , P<0/005) و برای تعیین تفاوت دو به دو و مشخص‌کردن تفاوت بین گروه‌ها از آزمون تعقیبی شفه استفاده شد و نتایج نشان داد که تفاوت میان گروه کارمندان معاونت مسکن و ساختمان و گروه کارمندان امور معاونت شهرسازی و معماری و بین گروه کارمندان امور معاونت توسعه و مدیریت منابع و شهرسازی از لحاظ آماری معنادار (p<0/05) و تفاوت بین گروه مسکن و ساختمان با معاونت توسعه و مدیریت منابع معنادار نبود.

با توجه به پاسخ‌های مربوط به هر سؤال که با روش وزن‌دهی به رتبه‌های کمی تبدیل شده‌اند و با توجه به فراوانی پاسخ‌ها، امتیاز هر یک از عامل‌ها در هر بخش محاسبه شد و همچنین نتایج تکمیل پرسشنامه در پژوهش حاضر نشان دادند که ارزش مؤلفه‌های همکاری بین‌بخشی، حمایت و تعهد سازمان از فرایندمحوری، هم‌سویی راهبردی، پذیرفتن ساختار فرایندی به جای وظیفه‌گرا به عنوان وضعیت مطلوب، در میان کارکنان معاونت مسکن و ساختمان و توسعه مدیریت و منابع با توجه به پرسشنامه بیشتر به رتبه‌های متوسط و کم معطوف شده بود؛ و کارکنان در این بخش‌ها بیشتر وضعیت فعلی سازمان را به عنوان وضعیت مطلوب قلمداد کرده بودند. (هر چند این بخش‌ها را نمی‌توان آماده فرایندمحوری دانست ولی می‌توان گفت که با توجه به محاسبات انجام‌شده این بخش‌ها نسبت به بخش دیگر، آمادگی لازم و کافی که در این پژوهش برای پذیرش فرایندمحوری (به دست آوردن نمره ۵ به عنوان وضعیت مطلوب) و پیاده‌سازی مهندسی مجدد در نظر گرفته شده را کسب نکرده‌اند و در بخش شهرسازی و معماری نشان داد که بیشترین نتایج برای مؤلفه‌های بیان شده، مربوط به رتبه متوسط و زیاد معطوف شده بود. از این‌رو با توجه به پژوهش البدوی و عبدالوند (۱۳۸۵) می‌توان گفت که در بخش شهرسازی و معماری به دلیل پاسخ کم و متوسط به شاخص مقاومت در برابر تغییر این بخش امکان بهبود و تغییرات قابل قبول را ایجاد می‌کند و آمادگی نسبی را برای اجرای مهندسی مجدد دارد) از این‌رو با توجه تحقیقات پیشین در این زمینه عامل عدم همکاری بین بخش‌های سازمان و نداشتن اطلاعات کافی از فرایندهای کاری یکدیگر، جزو عواملی هستند که عدم وجود آمادگی بخش‌های وزارتخانه را در زمینه پذیرش فرایندمحوری و اعمال مهندسی مجدد را مشخص می‌سازند. یعنی وضعیت موجود وزارتخانه در بخش‌های مورد بررسی مبتنی بر وظیفه‌گرایی است که فرایندمحوری را تنها به عنوان یک شیوه بهبود مورد توجه قرار می‌دهد.

**بحث و بررسی یافته‌های حاصل از سؤال هشتم:** برای مقایسه پذیرش فرایندمحوری در بین سه گروه از مدیران در بخش‌های امور معاونت مسکن و ساختمان، توسعه مدیریت و منابع و شهرسازی و معماری نیز از آزمون تحلیل واریانس یک راهه استفاده شد. نتایج نشان داد که میان سه گروه تفاوت معناداری وجود دارد (F=22/47,df=2,13, p<0/001) و برای تفاوت دو به دو و مشخص‌کردن تفاوت بین گروه‌ها از آزمون تعقیبی شفه استفاده شد و نتایج نشان داد که تفاوت بین مدیران گروه امور مسکن و ساختمان و مدیران امور توسعه مدیریت و منابع و مدیران امور شهرسازی و معماری از لحاظ آماری معنادار (p<0/05) و تفاوت بین گروه مدیران معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی و مدیران معاونت شهرسازی و معماری معنادار نبود.

در نهایت، نیز برای مقایسه میانگین فرایندمحوری که در این پژوهش مورد سنجش قرار گرفته شد با وضعیت مطلوب (درنظر گرفتن نمره حداکثری که آزمودنی‌ها می‌توانستند در آزمون بگیرند (test value = 5) از آزمون

[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-21 ]

[ DOR: 20.1001.1.23452870.1392.1.3.7.7 ]

t تک نمونه‌ای استفاده شد که نتایج نشان داد این تفاوت از لحاظ آماری معنادار است (p<0/001).

با توجه به اینکه فرایندمحوری و اعمال مهندسی مجدد فرایندها به نوعی قدرت و منافع مدیران را به خطر می‌اندازد و مرزهای حفاظت‌شده اداری را طی می‌کند و موجب ترس و تهدیدی از آینده در مدیران ایجاد می‌کند. بر این اساس، می‌توان گفت که بخش‌ها آمادگی لازم را برای فرایندمحوری و اجرای مهندسی مجدد را ندارند.

**بحث و بررسی یافته‌های حاصل از سؤال نهم:**

در نهایت، نیز برای مقایسه میانگین فرایندمحوری که در این پژوهش مورد سنجش قرار گرفته شد (وضعیت موجود) با وضعیت مطلوب (در نظر گرفتن نمره حداکثری که آزمودنی‌ها می‌توانستند در آزمون بگیرند test value = 5) از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شد. نتایج نشان داد که این تفاوت از لحاظ آماری معنادار است (p<0/001). با توجه به تحلیل‌ها و محاسبات انجام شده، امتیاز نهایی عوامل با احتساب وزن شاخص‌های مربوط به آنها برابر با ۳/۰۷ به دست آمد که می‌توان گفت این سازمان آمادگی لازم و کافی را در زمینه فرایندمحوری به منظور پیاده‌سازی مهندسی مجدد به طور کامل ندارد؛ یعنی همان‌گونه که قبلاً نیز گفته شد، با توجه به اینکه در پژوهش حاضر بهترین وضعیت (وضعیت مطلوب) برابر با ۵ قرار داده شده است و از آنجایی که بیشتر پاسخ دهندگان در این پژوهش وضعیت فعلی خود را به عنوان وضعیت قابل قبول بیان کرده‌اند، می‌توان گفت که این وزارتخانه از لحاظ پذیرش فرایندمحوری به منظور اجرای مهندسی مجدد در وضعیت مطلوبی قرار نداشته و به طور کل در سطح متوسط یا نزدیک به مطلوب قرار دارد. هر چند نمی‌توان این سازمان را با توجه به پژوهش‌های گذشته آماده در نظر گرفت، ولی گفته می‌شود که این سازمان آمادگی لازم و کافی را برای این منظور ندارد و مدیران وزارتخانه باید برنامه‌ای تفصیلی و با جزئیات برای بهبود سطح قابل قبولی از تغییرات فرآهم آورده و داشته باشند. با توجه به داده‌های به دست آمده، این نتایج با پژوهش جوانمرد (۱۳۷۹) همسو می‌باشد. همچنین هلستروم و اریکسون (۲۰۰۸) پژوهشی را انجام داده‌اند که در آن پنج وضعیت سازمانی را به صورت پیوستاری در یک طیف، از کاملاً وظیفه‌گرا تا کاملاً فرایندمحور ارائه کرده‌اند که با توجه به آن می‌توان نتیجه گرفت که سازمان مورد نظر، در این پیوستار در وضعیت وظیفه‌گرایی و سلسله‌مراتبی قرار دارد و ابتکارات فرایندی تنها به عنوان یک شیوه اصلاح و بهبود مورد توجه قرار می‌گیرد.

## ۴- نتیجه‌گیری و پیشنهادات

با توجه به پیشینه تحقیقات مرتبط با پژوهش حاضر، نتایج این تحقیق نشان داد که به طور کل، وزارت راه و شهرسازی به عنوان یکی از ارکان تأثیرگذار در مدیریت شهری کشور آمادگی لازم و کافی را در زمینه فرایندمحوری با در نظر گرفتن مهندسی مجدد را ندارد. از این‌رو، بر طبق نتایج تحقیق می‌توان پیشنهاد نمود که مدیریت ارشد باید در هر یک از معاونت‌ها با تشکیل تیم‌های کاری داخل سازمان و شناسایی فرایندهای موجود در سازمان، هر فرایند را به یک فرد یا تیم کاری واگذار کرده و به نوعی اندیشه کار تیمی را در کارکنان ایجاد کند. همچنین، وظایف و مسئولیت‌های بخش‌ها با یکدیگر پیوند داده شده و به صورت یک کل درآیند و در اسرع وقت شبکه‌ای داخلی در سازمان شکل گیرد تا از این طریق علاوه بر کاهش و حذف کاغذ بازی در سازمان بسیاری از فعالیت‌های موازی و زائد نیز حذف شوند و با ادغام برخی فعالیت‌ها و مشاغل در یکدیگر میزان عملکرد سازمانی بهبود یابد و زمینه برای پیاده‌سازی رویکرد مهندسی مجدد فرایندها فراهم آید.

[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-21 ]

[ DOR: 20.1001.1.23452870.1392.1.3.7.7 ]

## ۵- منابع


ابلنسکی، نیک. (۱۹۸۲). *مهندسی مجدد و مدیریت دگرگونی سازمان‌ها*، ترجمه منصور شریفی (۱۳۷۴)، تهران: نشر آروین.

البدوی، امیر؛ فردوسی، زهرا؛ عبدالوند، ندا. (۱۳۸۵). ارائه ساختار همسان برای متدلوژی بازمهندسی فرایندها، *فصلنامه مطالعات مدیریت*، (۱)۵۴، ۴۴-۲۹.

جوانمرد، بابک. (۱۳۷۹). *بررسی جایگاه مهندسی مجدد در وزارت بازرگانی*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.

رحمان‌زاده هروی، محمد. (۱۳۸۶). *مدیریت فرایندهای کسب‌وکار بهبود یا مهندسی مجدد*، تهران: انتشارات شرکت مهندسی سامانه ساز فردا.

سایت مرجع مدیریت شهری.(۱۳۸۹). به آدرس: http://urbanmanagement.ir.

مجتهدزاده، غلام حسین. (۱۳۸۷). *برنامه‌ریزی شهری در ایران*، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.

همر، مایکل. (۱۹۹۵). *مدیریت سده بیست و یکم، فراسوی مهندسی دوباره*، ترجمه عبدالرضا رضایینژاد (۱۳۸۳)، تهران: انتشارات مؤسسه فرهنگی رسا.

Attaran, M. (2003). Information technology and business-process redesign. *Business Process Management Journal*, *9*(4), 440-458.

Benders J. (1999). Tricks and trucks: A case study of organization concepts at work, *The International Journal of Human Resource Management*, *10*(4), 624-637.

Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Hellstrom, A. and Eriksson, H. (2008). Are you viewing, mapping or managing your process. *The TQM Journal*, *20*(2), 166-174.

Hammer M. and Champy J. (2006). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. England: Harper Bisiness.

Kamhawi, E. (2008). Determinants of Bahraini managers' acceptance of business process reengineering, Business Process *Management Journal, 14*(2), 166-187.

Lindfors C. T. (2003). *Process Orientation: An Approach for Organizations to Function Effectiveely*, Department of Construction Management and Economics.

Mccormack K. P. and Johnson W. C. (2001). *Business Process Orientation- Gaining the E- Business Competitive Advantage*, Florida: ST. Locie press.

Reijers H. (2006). Implementing BPM systems: The role of process orientation. *Business Process Management Journal, Emerald*, *12*(4), 389-409.

Škrinjar R., Štemberger M.I. and Hernaus, T. (2007). *The Impact of Business Process Orientation on Organizational Performance*, Proceedings of the 2007 Informing Science and IT Education Joint Conference.


[ Downloaded from iueam.ir on 2026-11-21 ]

[ DOR: 20.1001.1.23452870.1392.1.3.7.7 ]