

## بازمهندسی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی با رویکرد تحول اداری

\*محمدعلی آدیش (Ph.D)<sup>۱</sup>، غلام رضا پرکان (Ph.D Student)<sup>۲</sup>، حسین شریف پور (Ph.D)<sup>۳</sup>، حسن صالحی ذلانی (M.A Student)<sup>۴</sup>

### چکیده

در دنیای پیچیده و متحول کنونی، سازمان‌ها برای دستیابی به بهره‌وری و عملکرد مطلوب، ناگزیر از بازنگری در فرآیندهای داخلی خود هستند. بازمهندسی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی به عنوان رویکردی استراتژیک با هدف بازطراحی ریشه‌ای فرآیندهای کلیدی سازمان، راهکاری اثربخش در جهت تحقق رویکرد تحول اداری محسوب می‌شود. از سوی دیگر، منابع انسانی به عنوان یکی از مهمترین دارایی‌های سازمان، نقشی اساسی در موفقیت یا شکست هرگونه تحول اداری ایفا می‌کند. هدف از این پژوهش، بررسی نقش بازمهندسی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی در دستیابی به تحول اداری می‌باشد. که از طریق رویکرد فراترکیب که یکی از پژوهش‌های کیفی است به روش تحلیل محتوا و با استفاده از منابع معتبر داخلی و بین‌المللی از سال ۲۰۲۱ به بعد، اهمیت هم‌راستاسازی بازمهندسی فرآیندها و مدیریت منابع انسانی را در سازمان‌های دولتی ایران بررسی می‌کند. یافته‌ها نشان می‌دهد که تغییرات فرآیندی به‌ویژه در بخش مدیریت منابع انسانی می‌تواند منجر به بهبود عملکرد سازمانی و افزایش بهره‌وری شود و رویکرد تحول اداری را محقق کند. از طرفی وجود نظام مدیریت منابع انسانی پویا، یادگیرنده، و توانمند می‌تواند ضامن موفقیت فرآیندهای بازمهندسی مدیریت منابع انسانی و رویکرد تحول اداری در سازمان‌ها باشد.

### واژگان کلیدی

رویکرد تحول اداری، بازمهندسی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی، سازمان‌های دولتی

<sup>۱</sup>. \* محمدعلی آدیش، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، ۰۹۹۳۴۱۵۶۲۳۷، psharif71@yahoo.com

گروه مدیریت دولتی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران (نویسنده مسئول)

<sup>۲</sup>. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران. gparkan.52@gmail.com

<sup>۳</sup>. استادیار مدیریت پیشگیری از جرم، دانشگاه جامع علوم انتظامی امین، تهران، ایران. ali\_2124@yahoo.com

<sup>۴</sup>. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه پیام نور واحد پردیس تهران، ایران. Hasanzalani13561356@gmail.com

## مقدمه

در عصر تحولات فناورانه، افزایش رقابت جهانی و پیچیدگی نیازهای مشتریان، سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری نیازمند بازطراحی فرآیندهای خود هستند. از جمله رویکردهایی که در دهه‌های اخیر به طور گسترده در ادبیات مدیریت مطرح شده، بازمهندسی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی، به معنای بازطراحی بنیادین و اساسی فرآیندهای سازمانی به منظور دستیابی به بهبودهای چشمگیر در عملکرد سازمانی نظیر کاهش هزینه، افزایش کیفیت خدمات و تسریع فرآیندهای اجرایی است. در همین راستا، رویکرد تحول اداری در نهادهای دولتی و عمومی به عنوان یکی از اهداف کلان دولت‌ها، مستلزم نگاهی نوین به فرآیندها، ساختارها و به ویژه سرمایه انسانی است. منابع انسانی نه تنها عامل اجرایی فرآیندهای جدید هستند، بلکه خود نیز موضوع تغییر و بازمهندسی قرار می‌گیرند. در نتیجه، پیوند میان آن‌ها به عنوان یک ضرورت راهبردی مطرح می‌شود.

بازنگری و بازطراحی فرآیندهای مربوط به جذب، نگهداشت، ارزیابی عملکرد و توسعه کارکنان، نه تنها بر بهره‌وری سازمانی اثرگذار است، بلکه زیرساخت اصلی تحقق تحول اداری پایدار را نیز فراهم می‌آورد. استفاده از فناوری‌های نوین مانند سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی (HRIS<sup>5</sup>) و رویکردهای بازمهندسی، می‌تواند به عنوان عاملی تسهیل‌کننده در تحول اداری و افزایش بهره‌وری نیروی انسانی عمل کند. بررسی دقیق فرآیندهای مدیریت منابع انسانی و امکان‌سنجی بازمهندسی آن‌ها در چارچوب تحول اداری، ضرورتی انکارناپذیر برای ارتقاء عملکرد و بهره‌وری سازمان‌های دولتی به حساب می‌آید. آنجا که موفقیت در بازمهندسی فرآیندهای منابع انسانی نیازمند برنامه‌ریزی دقیق، مشارکت کارکنان، و ارتقاء مداوم دانش و مهارت‌هاست، ضرورت دارد این موضوع با دیدی جامع و کاربردی مورد بررسی قرار گیرد. با توجه به پیچیدگی‌های روزافزون محیط سازمانی و فشارهای فزاینده برای بهبود بهره‌وری، به کارگیری رویکردهای نوآورانه در فرآیند مدیریت منابع انسانی ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. در حالی که سازمان‌های دولتی با چالش‌هایی مانند بوروکراسی، فرایندهای فرسوده و مقاومت کارکنان در برابر تغییر روبه‌رو هستند، استفاده از بازمهندسی فرآیندها می‌تواند به عنوان راهکاری بنیادین برای ارتقاء کیفیت عملکرد منابع انسانی مطرح شود.

## بیان مسئله

رویکرد تحول اداری و بازمهندسی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی یکی از مهم‌ترین ابزارهای تغییر و بهبود سازمان‌ها به‌ویژه در بخش‌های دولتی است. در این راستا، منابع انسانی به عنوان عنصر حیاتی برای دستیابی به تغییرات پایدار و مؤثر شناخته می‌شود. بازمهندسی فرآیندها به عنوان یک رویکرد استراتژیک در سازمان‌ها، نیازمند بازطراحی و بازنگری بنیادین در شیوه‌های اجرایی و مدیریتی است. این پژوهش به بررسی اهمیت مدیریت منابع انسانی در فرآیندهای بازمهندسی و تعامل آن با تحول اداری در سازمان‌های دولتی ایران پرداخته است.

رویکرد تحول اداری و بازمهندسی فرآیندها دو ابزار کلیدی برای ارتقاء عملکرد سازمان‌ها در دنیای امروز هستند. این فرآیندها به‌ویژه در سازمان‌های دولتی اهمیت ویژه‌ای دارند چرا که در این بخش‌ها فرآیندهای پیچیده و متعددی وجود دارد که نیاز به بازنگری و بهبود مستمر دارند. بازمهندسی فرآیندها، که به‌طور عمده بر شناسایی و اصلاح فرآیندهای ناکارآمد سازمان‌ها متمرکز است، می‌تواند به‌طور قابل توجهی در بهبود کیفیت خدمات، کاهش هزینه‌ها، افزایش رضایت مشتریان داخلی و خارجی و تحول اداری مؤثر باشد [۱].

<sup>5</sup> Human Resource Information System

یکی از مهم‌ترین ابعاد این بازمهندسی، به منابع انسانی مربوط می‌شود. منابع انسانی به عنوان یکی از ارکان اصلی هر سازمان، نقشی تعیین‌کننده در تحقق اهداف سازمانی دارد. بدون توجه به توانمندی‌های منابع انسانی، هیچ‌گونه فرآیند مدیریتی یا بازمهندسی‌ای نمی‌تواند به نتیجه مطلوب خود برسد. رویکرد تحول اداری به‌عنوان یک عامل کلیدی در تحقق تغییرات سازمانی در نظر گرفته می‌شود. در واقع، فرآیندهای مدیریت منابع انسانی باید با فرآیندهای کلان سازمان هم‌راستا شوند تا بتوانند بازدهی مورد نظر را ایجاد کنند. در سال‌های اخیر، تحول دیجیتال و فشارهای محیطی موجب شده سازمان‌ها به بازنگری اساسی در فرآیند مدیریت منابع انسانی روی آورند [۲].

در این راستا، بازمهندسی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک ابزار استراتژیک، قادر است تا ساختار و عملکرد منابع انسانی را به‌گونه‌ای بازطراحی کند که نه تنها از نظر کارایی، بلکه از نظر اثرگذاری نیز بهبود یابد. [۲]

همچنین، با توجه به اینکه تحول اداری تنها از طریق فناوری‌های نوین و بازمهندسی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی امکان‌پذیر است، بررسی نقش سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی (HRIS) برجسته می‌شود. این سیستم‌ها می‌توانند به‌طور موثری در بهبود فرآیندهای مدیریت منابع انسانی و تسهیل بازمهندسی آن‌ها نقش داشته باشند [۳].

در نهایت، این تحقیق به دنبال بررسی تأثیر هم‌راستاسازی بازمهندسی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی بر تحول اداری سازمان‌های دولتی ایران است. بدین ترتیب، در این پژوهش نقش بازمهندسی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی در تحول اداری و متعاقباً افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها، به‌ویژه در بخش دولتی ایران، مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

## مبانی نظری و مفهومی

### بازمهندسی فرآیندها<sup>۶</sup> (BPR)

بازمهندسی فرآیندها یا BPR به معنای بازنگری بنیادین و بازطراحی فرآیندهای کاری است که در سطح سازمان برای دستیابی به بهبود چشمگیر در عملکرد انجام می‌شود [۴]. این مفهوم اولین بار توسط مایکل همر و جیمز چمپی در اوایل دهه ۹۰ مطرح شد [۱]. در این رویکرد، هدف از بازمهندسی تنها کاهش هزینه‌ها یا تغییر در فناوری نیست، بلکه ایجاد ساختاری جدید و کارآمد برای انجام فرآیندها است که به‌صورت اساسی فعالیت‌ها و روال‌های کاری را در سازمان‌ها تحت تأثیر قرار می‌دهد. بازمهندسی فرآیندها (BPR) به‌عنوان یک رویکرد استراتژیک، تغییرات عمده‌ای را در فرآیندهای کاری سازمان ایجاد می‌کند. این رویکرد به‌طور اساسی بر شناسایی، طراحی مجدد و بهینه‌سازی فرآیندها تمرکز دارد و در بسیاری از سازمان‌ها، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی، برای بهبود کیفیت، کاهش هزینه‌ها، و افزایش بهره‌وری استفاده شده است [۱]. هدف از BPR این است که سازمان‌ها بتوانند با طراحی مجدد فرآیندهای خود، عملکرد خود را بهبود بخشند و به اهداف استراتژیک خود یعنی تحول اداری نزدیک‌تر شوند. مطالعات نشان می‌دهد که ساختارهای بوروکراتیک و مقاومت کارکنان، از عوامل کلیدی شکست در پیاده‌سازی بازمهندسی فرآیندها در بخش دولتی هستند [۶].

BPR به‌طور خاص در فرآیندهای مدیریت منابع انسانی به کار می‌رود تا از طریق بازنگری در سیاست‌ها، روش‌ها و شیوه‌های کاری، به ارتقاء عملکرد کارکنان و بهبود مدیریت منابع انسانی کمک کند. در این راستا، استفاده از فناوری‌های نوین، مثل سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی (HRIS)<sup>۲</sup>، به‌عنوان ابزارهای مهم در بازمهندسی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی شناخته شده‌اند. این سیستم‌ها به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا بتوانند اطلاعات کارکنان را به‌طور مؤثر مدیریت کنند و فرآیندهای منابع انسانی را خودکارسازی کنند [۳].

<sup>۶</sup> . Business Process Reengineering

## مدیریت منابع انسانی<sup>۷</sup> (HRM)

مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یکی از ارکان اصلی در سازمان، به‌ویژه در فرآیندهای تغییر و تحول، نقشی تعیین‌کننده دارد [۵]. منابع انسانی به‌عنوان مسئول رشد و توسعه توانمندی‌های فردی و گروهی، باید هم‌راستا با تغییرات سازمانی، خود را تطبیق دهد و فرآیندهای مدیریتی جدید را بپذیرد [۲] در این راستا، فناوری اطلاعات و استفاده از سیستم‌های نوین منابع انسانی (HRIS) می‌تواند تسهیل‌گر مهمی برای بهبود عملکرد و مدیریت تغییرات باشد [۶].

مدیریت منابع انسانی (HRM) نقش حیاتی در ایجاد و اجرای استراتژی‌های سازمانی دارد. در دنیای امروز، منابع انسانی دیگر تنها به‌عنوان یک واحد پشتیبانی عمل نمی‌کند، بلکه به یکی از عوامل کلیدی برای دستیابی به اهداف سازمانی تبدیل شده است. مدیریت منابع انسانی به‌ویژه در فرآیندهای بازمهندسی، باید هم‌راستا با رویکرد تحول اداری باشد [۳].

مدیریت منابع انسانی به معنای استفاده مؤثر از نیروی انسانی در سازمان است که می‌تواند شامل جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد و پاداش‌دهی به کارکنان باشد. در چارچوب بازمهندسی، منابع انسانی باید بتواند به‌طور فعال در فرآیند تغییرات سازمانی مشارکت کند و از این طریق به بهبود عملکرد سازمان کمک کند [۲]. این رویکرد به‌ویژه در سازمان‌های دولتی که نیاز به تحول اداری دارند، از اهمیت زیادی برخوردار است.

## نقش هم‌راستاسازی BPR و HRM در رویکرد تحول اداری

هم‌راستاسازی BPR و HRM به‌ویژه در سازمان‌های دولتی ایران، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این هم‌راستاسازی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا نه تنها فرآیندهای اجرایی خود را بهبود دهند، بلکه توانمندی‌های انسانی خود را نیز ارتقاء دهند. برای پیاده‌سازی مؤثر این هم‌راستاسازی، نیاز به تغییرات فرهنگی و سازمانی در سطوح مختلف است [۷].

هم‌راستاسازی BPR و HRM در سازمان‌های دولتی می‌تواند به ایجاد تغییرات اساسی در ساختار سازمان و عملکرد کارکنان کمک کند. این هم‌راستاسازی باید در سطح فرآیندهای کاری و همچنین فرهنگ سازمانی صورت گیرد. برای مثال، در سازمان‌هایی که فرآیندهای مدیریت منابع انسانی با رویکرد بازمهندسی بهبود یافته‌اند، کارکنان قادرند به‌طور مؤثرتری با فرآیندهای جدید سازگاری پیدا کنند و از این طریق سازمان‌ها بتوانند به تحول اداری دست یابند [۸].

در فرآیند بازمهندسی مدیریت منابع انسانی، باید بر فرهنگ سازمانی و آموزش کارکنان نیز توجه ویژه‌ای شود. آموزش‌های مستمر و برنامه‌های به‌روزرسانی برای کارکنان، به‌ویژه در استفاده از فناوری‌های نوین منابع انسانی، یکی از ارکان مهم در این هم‌راستاسازی است. بر اساس دیدگاه‌های نوین، مدیریت منابع انسانی باید نقش راهبردی در پیشبرد تغییرات ایفا کند [۱۱].

## پیشینه تحقیق

مطالعه‌ای توسط گودرزی و همکاران [۷] در ایران انجام شده است که به تحلیل فرآیندهای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی پرداخته است. این تحقیق نشان می‌دهد که بسیاری از سازمان‌های دولتی در ایران با چالش‌های جدی در زمینه فرآیندهای مدیریت منابع انسانی روبه‌رو هستند. از جمله این چالش‌ها می‌توان به ناکارآمدی فرآیندهای استخدام، عدم بهره‌برداری مناسب از توانمندی‌های منابع انسانی، و فرآیندهای پیچیده ارزیابی عملکرد اشاره کرد. در این تحقیق، گودرزی و همکاران پیشنهاد می‌دهند

<sup>7</sup> . Human Resource Management

که برای بهبود این فرآیندها، لازم است که بازمهندسی مدیریت منابع انسانی با استفاده از فناوری‌های نوین و بازنگری در ساختارهای سازمانی صورت گیرد.

تحقیقی که توسط سورگی و همکاران [۱] انجام شده است، به تحلیل تأثیر فرهنگ سازمانی بر موفقیت بازمهندسی فرآیندها مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران پرداخته است. این مطالعه نشان می‌دهد که یکی از موانع اصلی پیاده‌سازی موفق BPR در سازمان‌های دولتی ایران، عدم تناسب فرهنگ سازمانی با نیازهای تحول اداری است. این تحقیق بر اهمیت ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر تغییر و نوآوری تأکید دارد و پیشنهاد می‌کند که برای موفقیت بازمهندسی، باید به‌طور ویژه به آموزش و توسعه منابع انسانی توجه شود. در واقع، بر اساس این تحقیق، بازمهندسی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی بدون ایجاد تغییرات در نگرش‌ها و رفتارهای سازمانی یا به‌طور خاصی رویکرد تحول اداری نمی‌تواند به نتایج مطلوبی منجر شود.

مطالعه‌ای دیگر توسط محمدی و همکاران [۹] انجام شده است که به تأثیر استفاده از سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی (HRIS) بر بهبود فرآیندهای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران پرداخته است. این تحقیق نشان می‌دهد که استفاده از سیستم‌های HRIS می‌تواند موجب بهبود فرآیندهای استخدام، ارزیابی عملکرد، و پاداش‌دهی شود. همچنین، نتایج این تحقیق حاکی از آن است که سازمان‌های دولتی که از این سیستم‌ها استفاده کرده‌اند، توانسته‌اند با کاهش هزینه‌های اجرایی و افزایش سرعت در انجام فرآیندها، عملکرد بهتری در حوزه منابع انسانی یا به‌طور کلی تحول اداری داشته باشند.

در تحقیقی که توسط فاطمی و همکاران [۱۰] منتشر شده است، چالش‌های پیاده‌سازی BPR در بخش دولتی ایران مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که یکی از مهم‌ترین موانع در پیاده‌سازی موفق BPR در سازمان‌های دولتی ایران، مقاومت کارکنان در برابر تغییر است. این مقاومت ناشی از عدم اطمینان نسبت به نتایج تغییرات و نگرانی از دست دادن شغل است. این تحقیق تأکید دارد که برای غلبه بر این موانع، نیاز به تغییرات فرهنگی و آموزشی در سطح سازمان‌ها است.

در تحقیق میچل و همکاران [۸]، اثرات بازمهندسی فرآیندها مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی اروپا بررسی شد. این مطالعه نشان می‌دهد که بازمهندسی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی می‌تواند به کاهش هزینه‌های اجرایی، تسهیل فرآیندهای استخدام و بهبود ارزیابی عملکرد کمک کند. همچنین، این تحقیق به این نکته اشاره کرده است که یکی از بزرگ‌ترین چالش‌ها در پیاده‌سازی BPR در سازمان‌های دولتی، مقاومت کارکنان و عدم تطابق فرهنگ سازمانی با تغییرات است.

ویراکودی و همکاران [۳] در تحقیقی که به تأثیر فناوری‌های اطلاعاتی و سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی (HRIS) بر فرآیندهای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی پرداخته است، به این نتیجه رسیدند که استفاده از سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی می‌تواند به‌طور چشمگیری کارایی بازمهندسی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی را افزایش دهد. در این تحقیق، بازمهندسی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی در کنار استفاده از فناوری‌های نوین مانند نرم‌افزارهای خودکارسازی (اتوماسیون)، موجب بهبود ارتباطات درون‌سازمانی، سرعت بالاتر در انجام فرآیندها، و کاهش اشتباهات انسانی شده است.

یکی دیگر از مطالعات مهم در این زمینه توسط استانتون و هامر [۱۱] منتشر شده است. این مطالعه به بررسی چالش‌های پیاده‌سازی BPR در سازمان‌های دولتی می‌پردازد و نشان می‌دهد که در این سازمان‌ها، موانع زیادی از جمله مقاوم‌سازی مدیران، عدم

آموزش کافی کارکنان و ساختارهای سنتی وجود دارد که پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز BPR را با مشکل مواجه می‌کند. این تحقیق همچنین تأکید دارد که برای غلبه بر این چالش‌ها، لازم است که سازمان‌ها به‌طور مداوم فرهنگ سازمانی خود را به‌روز کنند و به فرآیندهای آموزشی به‌ویژه در زمینه بازمهندسی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی توجه ویژه‌ای داشته باشند.

با بررسی پیشینه‌های تحقیق، مشخص می‌شود که بازمهندسی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی می‌تواند تأثیرات مثبتی بر بهبود عملکرد منابع انسانی و کارایی سازمان‌ها داشته باشد. همچنین این فرآیندها می‌تواند موجب کاهش هزینه‌ها، افزایش کیفیت خدمات، و بهبود بهره‌وری سازمان‌ها با رویکرد تحول اداری شود. تحقیقات نشان‌دهنده ضرورت بازنگری در فرآیندهای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی است، اما موانع فرهنگی و ساختاری هنوز چالش‌های جدی در این زمینه محسوب می‌شوند. می‌توان گفت که بازمهندسی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی، از جمله مهم‌ترین ابزارهای دستیابی به بهره‌وری بالاتر و ارتقاء عملکرد جهت تحقق تحول اداری است. مطالعات مختلف داخلی و خارجی همگی بر اهمیت هم‌راستاسازی بازمهندسی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی با رویکرد تحول اداری است. این رویکرد به‌ویژه در سازمان‌های دولتی که به دنبال بهبود کارایی، کاهش هزینه‌ها و ارتقاء کیفیت خدمات هستند، اهمیت دوچندانی پیدا می‌کند.

#### ۱. روش تحقیق

این پژوهش با بهره‌گیری از روش فراترکیب (Meta-synthesis)، به‌عنوان یکی از رویکردهای کیفی معتبر در مطالعات مروری انجام شده است. در این روش، ابتدا مقالات علمی مرتبط با موضوع تحقیق از پایگاه‌های معتبر داخلی و خارجی (نظیر Scopus، ScienceDirect، SID و Magiran) استخراج شدند. معیار انتخاب منابع، انتشار در سال‌های ۲۰۲۱ به بعد، اصالت علمی، و ارتباط محتوایی با بازمهندسی فرایندها و مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی بوده است. سپس با استفاده از روش تحلیل محتوای استقرایی، مفاهیم کلیدی استخراج، مقوله‌بندی و تلفیق شدند. این رویکرد به محقق امکان می‌دهد با شناسایی الگوها و مفاهیم تکرارشونده، به مدلی تفسیرپذیر و کاربردی در زمینه HRM و BPR دست یابد.

#### ۲. تجزیه و تحلیل و نتیجه‌گیری

یافته‌ها نشان می‌دهند که در سازمان‌های دولتی که فرآیندهای مدیریت منابع انسانی با رویکرد تحول اداری بهبود یافته‌اند، توانسته‌اند عملکرد خود را در زمینه‌های مختلف به‌ویژه در ارائه خدمات عمومی ارتقاء دهند. استفاده از فناوری‌های نوین مانند سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی (HRIS) و یکپارچگی آن‌ها با فرآیندهای بازمهندسی، منجر به افزایش بهره‌وری و کاهش زمان‌بر بودن فرآیندها شده است که در تحقیقات ویراکودی و همکاران در سال ۲۰۲۱ [۳] نیز به آن تأکید شده است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که عدم توجه به نقش استراتژیک بازمهندسی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی می‌تواند به شکست این فرآیندها منجر شود. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها به منابع انسانی به‌عنوان عامل اصلی و کلیدی در رویکرد تحول اداری بنگرند که در تحقیقات سورگی و همکاران در سال ۱۴۰۰ [۲] نیز به آن تأکید شده است. همچنین تحقیقات بیانگر آن است که بازمهندسی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران می‌تواند موجب ارتقاء سطح عملکرد سازمانی و بهبود بهره‌وری شود.

پیشنهادات این پژوهش شامل ارتقاء آموزش‌های منابع انسانی و استفاده از فناوری‌های نوین در هم‌راستاسازی بازمهندسی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی با رویکرد تحول اداری است. نتایج حاصل از تحلیل مقالات نشان داد که بازمهندسی فرآیندهای منابع انسانی می‌تواند در سه حوزه کلیدی موجب بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی شود:

- (۱) بهبود ساختارها و فرایندها با استفاده از فناوری‌های نوین مانند سیستم‌های HRIS،
  - (۲) ارتقاء فرهنگ سازمانی و مشارکت کارکنان از طریق آموزش و توانمندسازی،
  - (۳) افزایش شفافیت و پاسخگویی اداری در فرآیندهایی مانند ارزیابی عملکرد، جذب نیرو و پاداش‌دهی.
- علاوه بر این، موانعی همچون مقاومت کارکنان در برابر تغییر، ساختارهای بوروکراتیک، و ضعف در پشتیبانی فناوری از مهم‌ترین چالش‌های پیاده‌سازی BPR محسوب می‌شوند.
- نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل جامعه آماری بیانگر دو مقوله مهم و عمده در جهت نیل به رویکرد تحول اداری در راستای بازمهندسی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی می‌باشد که شامل ارتقاء آموزش‌ها و استفاده از فناوری نوین است.
- نتایج نشان می‌دهد که برای اجرای مؤثر بازمهندسی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی، تنها تمرکز بر ابزارها و فناوری‌ها کافی نیست، بلکه تحول در فرهنگ سازمانی، ساختار ذهنی مدیران و توانمندسازی کارکنان نیز الزامی است. یافته‌های این پژوهش با نظریه‌های نوین در مدیریت منابع انسانی، به‌ویژه مفهوم HR، به‌عنوان شریک استراتژیک و مدل «رهبری تحول‌گرا» همخوانی دارد. در این راستا، HRIS نه تنها به‌عنوان ابزار مکانیزه‌سازی، بلکه به‌مثابه پلتفرمی برای شفافیت، ارزیابی، تحلیل و تصمیم‌سازی استراتژیک عمل می‌کند. بنابراین، پیاده‌سازی موفق BPR باید در قالب یک **نگرش سیستمی و مشارکتی** طراحی شود که هم‌زمان فناوری، فرآیند و سرمایه انسانی را درگیر سازد.

فهرست منابع:

1. Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. HarperBusiness.
2. Margherita, A., & Bua, I. (2021). The role of digital technologies in the future of HRM: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 31(4), 100776.
۳. سورگی، د، قاسمی، م، حسینی، ن، کارگر، م. (۱۴۰۰)، بررسی عوامل مؤثر بر تحول مدیریت سازمانی و توسعه منابع انسانی، دوازدهمین کنفرانس ملی رویکردهای نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری .
4. Weerakkody, V., Janssen, M., & El-Haddadeh, R. (2021). The resurgence of business process re-engineering in public sector transformation efforts: Exploring the systemic challenges and unintended consequences. *Information Systems and e-Business Management*, 19,.
5. Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business Press.
6. Ahmad, M., & Alshomali, A. (2021). Barriers to Business Process Reengineering implementation in public sector: A systematic review. *Public Organization Review*, 21(4), 689–707.
- 7.
8. Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2022). The future of HRM: Research needs and directions. *Human Resource Management Review*, 32(1), 100858.
9. Ravipati, H., & Prasad, G. C. (2022). Impact of Human Resource Information System on HR functions: A review. *International Journal of Management (IJM)*, 13(2).
۱۰. گودرزی، ه، جزنی، ن، حسن پور، ا. (۱۴۰۲)، ارائه مدل تحول دیجیتال مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران، مطالعات روانشناسی صنعتی و سازمانی.
11. Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2022). The future of HRM: Research needs and directions. *Human Resource Management Review*, 32(1), 100858
12. Michael, F., Pembi, S., & Abdulazeez, A. S. (2023). Business Process Reengineering (BPR) and Human Resource Management (HRM) as a Route to Organisational Performance in the Aftermath of the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 8(7).
۱۳. محمدی، م، احمدی، س، رضایی، ف. (۱۴۰۱). تأثیر استفاده از سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی بر بهبود فرآیندهای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران. *مجله مدیریت فناوری اطلاعات*
۱۴. فاطمی، ع، یزدان‌پناه، س، رضایی، ن. (۱۴۰۰). شناسایی و تحلیل موانع اجرای موفق بازمهندسی فرآیندهای کسب‌وکار در سازمان‌های دولتی ایران. *فصلنامه مدیریت تحول سازمانی*
15. Hammer, M., & Stanton, J. (2021). Challenges and success factors in reengineering human resource.

## Reengineering human resource management processes with an administrative transformation approach

Mohammad Ali Adish (Ph.D)<sup>8</sup>, Gholam Reza Parkan (Ph.D Student)<sup>9</sup>, Hossein Sharifpour (Ph.D)<sup>10</sup>, Hassan Salehi Zalani (M.A Student)<sup>11</sup>

### Abstract

In todays and changing word, organizations are forced to review their internal processes to achieve desired productivity and performance. Reengineering human resource management processes as a strategic approach with the aim of radically redesigning the organizations key processes is an. effective solution to realize the administrative transformation approach. On the other hand, human resources.as one of the most important assets of the organization, play a fundamental role in the success or failure of any administrative transformation. The purpose of this research is to examine the role of reengineering human resource management processes in achieving administrative transformation, which is one the qualitative research methods. Using the method of content analysis and using reliable domestic and international sources, it examines the importance of aligning process reengineering and human resource management in Iranian government organizations from 2021 onwards. The findings show that process changes, especially in the human resource management sector, can lead to improved organizational performance and increased productivity and realize the administrative transformation approach. On the other hand, the existence of a dynamic, learning and capable human resource management system can guarantee the success of human resource management reengineering processes and the administrative transformation approach in organizations.

### Keywords

Administrative transformation approach, reengineering of human resource management processes, government organizations

---

<sup>8</sup> . Department of public Administration, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran (Corresponding Author).

<sup>9</sup> . PhD student in public Administration, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran PhD in Crime.

<sup>10</sup> . Prevention, Imam Hassan Mojtaba (AS) Police Officer and Training University, Tehran, Iran

<sup>11</sup> . Hassan Salehi Zalani, Master's student, Public Administration, Payam Noor University, Pardis Branch, Tehran.