

شناسایی و اولویت بندی عوامل تعیین کننده در پیاده سازی مهندسی مجدد فرآیندها در برنامه ریزی استراتژیک اداره کل آموزش و پرورش شهرستان های استان تهران

آذر خشنود^۱، زهرا لبادی^۲

^۱ دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرج، البرز، ایران
^۲ استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرج، البرز، ایران

نام نویسنده مسئول:

آذر خشنود

چکیده

مقدمه و هدف: مهندسی مجدد روشی است برای بهبود کامل در عملکرد با استفاده از منابع، به گونه ای که حداکثر ارزش افزوده در فعالیتهای سازمان به دست آید. در مهندسی مجدد، فعالیتهای هزینه بر در سطح فرآیندها و یا کل سازمان، به حداقل می رسد. مزایای استفاده از مهندسی مجدد در بخش خصوصی کاملاً شناخته شده است، اما تحقیقات کمی در زمینه استفاده از آن در بخش دولتی و اینکه چه طور می توان آن را در ادارات دولتی پیاده کرد، صورت گرفته است. هدف از اجرای این تحقیق شناسایی و اولویت بندی عوامل تعیین کننده در پیاده سازی مهندسی مجدد فرآیندها در برنامه ریزی استراتژیک اداره کل آموزش و پرورش شهرستان های استان تهران بود. روش تحقیق: پژوهش حاضر کاربردی و از نوع توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران، کارکنان ستادی و کارشناسان اداره کل آموزش و پرورش شهرستان های استان تهران که ۳۴۰ نفر بودند و بر اساس فرمول کوکران حجم نمونه ۱۸۰ نفر به دست آمد که به صورت تصادفی ساده انتخاب گردیدند. ابزار گردآوری داده ها، پرسشنامه محقق ساخته دو بخشی بر اساس مدل مهندسی مجدد کتینگر (۱۹۹۷) بود. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه بر اساس نظر متخصصان و پایایی آن نیز از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۴ به دست آمد. در تحلیل آماری این پژوهش از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف جهت بررسی مفروضه نرمال بودن داده ها و در نهایت، سؤال های تحقیق با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی، میانگین، درصد، آزمون T تک نمونه ای، فریدمن و تحلیل عامل اکتشافی با استفاده از نرم افزار Spss مورد تحلیل قرار گرفتند ($P \leq 0/05$). یافته ها: نتایج به دست آمده در این پژوهش بر اساس تحلیل عامل اکتشافی نشان داد که مولفه های تحلیل بیرونی، اقدامات اولیه، طراحی مجدد و نوسازی، احیا و ارزیابی عملکرد تاثیر مثبتی بر مهندسی مجدد فرآیندها دارند و با نتایج آزمون رتبه بندی فریدمن مشخص شد که مولفه تحلیل بیرونی، مولفه نوسازی، احیا و ارزیابی عملکرد بالاترین رتبه را در مهندسی مجدد فرآیندها در برنامه ریزی استراتژیک و تحلیل بیرونی کمترین رتبه را در مهندسی مجدد فرآیندها در برنامه ریزی استراتژیک اداره کل آموزش و پرورش شهرستان های استان تهران دارند. نتیجه گیری: نتایج حکایت از این دارد که اجرای مهندسی مجدد فرآیندها در اداره کل آموزش و پرورش شهرستان های استان تهران از ضروریات این سازمان دولتی می باشد.

واژگان کلیدی: مهندسی مجدد، برنامه ریزی استراتژیک، آموزش و پرورش، تجدید سازمان، طراحی مجدد، فرآیند

مقدمه

وزارت آموزش و پرورش یکی از وزارتخانه‌های موجود در همه کشورها است. این وزارتخانه مسئولیت امور آموزشی شهروندان در ایران از سنین پایین تا سنین بالا را بر عهده دارد. این وزارت خانه وظیفه آموزش رایگان همه افراد را در مقاطع پیش‌دبستان، راهنمایی، متوسطه و پیش‌دانشگاهی مراکز تربیت معلم و آموزشکده‌های فنی و حرفه‌ای را دارد. آموزش و پرورش ضرورتی آرمان‌گرایانه است که پیشرفت جوامع انسانی وابستگی شدیدی به آن دارد. به‌علاوه یکی از قدرتمندترین سلاح‌ها برای ساختن آینده است (مارتین^۱، ۲۰۰۱). مسائل و چالش‌های آموزش و پرورش معاصر نسبت به دو دهه پیش، شتاب بیشتری دارد؛ افت کیفیت آموزش و پرورش، جهانی شدن اهداف تعلیم و تربیت، دغدغه حفظ هویت، بالا رفتن هزینه‌ها، رقابت گسترده و توسعه شکاف‌ها، از جمله این چالش‌ها به شمار می‌آید. در چنین فضایی، نظام تصمیم‌سازی آموزش و پرورش همچنان خود را با مسائل دهه‌های پیش مواجه می‌داند و قرار است در کنار انبوهی از مسائل و چالش‌های گذشته و حال، به استقبال مسائل آینده برود و خود را برای مواجه شدن با آن آماده کند؛ اما این امر با ساز و کارهای جاری تصمیم‌سازی میسر نیست (نصیری علی‌آبادی و تقی پورظهیر، ۱۳۸۸). در دوره پس از انقلاب صنعتی و در عصر اطلاعات رقابت به گونه‌ای شدید است که چنانچه سازمانی در شرایط ثابت و ایستا مانده و خود را تغییر ندهد، مطمئناً شکست خواهد خورد. لذا برای تمام سازمانها ضروری است که خود را از نو سازماندهی و تعریف مجدد نمایند. متدولوژی مورد استفاده برای این تجدید سازماندهی، مهندسی مجدد فرآیندها می‌باشد (شاهبندرزاده و همکاران، ۱۳۹۱). مهندسی مجدد سازمان‌ها یک رویکرد کل‌نگر است که طی فرآیندی، استراتژی رقابت سازمان را با پردازش‌های درونی و کارکنان آن مرتبط می‌کند. این ارتباط از طریق به کارگیری جدیدترین و در دسترس‌ترین تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات برقرار می‌شود (شاهبندرزاده و همکاران، ۱۳۹۱). سازمان‌هایی که برنامه مهندسی مجدد را بتوانند با موفقیت به انجام رسانند، ضمن دستیابی به نتایج بنیادی در کوتاه مدت، از چنان انعطافی برخوردار می‌شوند که قادر به دگرگونی مداوم نیز خواهند شد و در نهایت باعث بهبود عملکرد سازمان می‌شود (خون سیاوش و محمدی، ۱۳۸۸).

با ایجاد بهبود در فرآیندها می‌توان در کوتاه‌مدت سازمان را ارتقا بخشید و جایگاه نسبتاً قابل قبولی برای سازمان ایجاد کرد و این امر جز از طریق مهندسی مجدد فرآیندها حاصل نخواهد شد (فروزنده و همکاران، ۱۳۹۱). برنامه‌ریزی و کنترل پروژه‌های مهندسی مجدد بسیار حساس است، چراکه عوامل اثرگذار در آن‌ها بسیارند و شدت تأثیر آن‌ها در سازمان متفاوت است. از این رو ضروری است، برنامه مهندسی مجدد، انعطاف‌پذیر باشد. تا بتوان در صورت لزوم فعالیت‌های جدید را به آن افزود، فعالیت‌های کم اثر یا غیرقابل اجرا را حذف کرد و اولویت فعالیت‌ها را تغییر داد. از این رو ضرورت استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک در فرآیند اجرای مهندسی مجدد نمایان می‌گردد سازمان‌ها برنامه‌های مهندسی مجدد خود را باید به گونه‌ای سیستماتیک تنظیم کنند که ارتباط تنگاتنگی بین مهندسی مجدد و استراتژی‌ها وجود داشته باشد. در واقع، این دو را باید در تعامل با یکدیگر تنظیم کنند (فروزنده و همکاران، ۱۳۹۱). برنامه ریزی استراتژیک با بررسی محیط خارجی و داخلی سازمان، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و قوت‌ها و ضعف‌های داخلی را شناسایی می‌کند و با در نظر داشتن مأموریت سازمان، اهداف بلندمدت سازمان را تنظیم می‌کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های استراتژیک اقدام به انتخاب استراتژی‌هایی می‌کند که با تکیه بر قوت‌ها و با بهره‌گیری از فرصت‌ها، ضعف‌ها را از بین برده و از تهدیدها پرهیز کند تا در صورت اجرای صحیح باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود (آقازاده، ۱۳۸۲). مزایای استفاده از مهندسی مجدد در بخش خصوصی کاملاً شناخته شده است، اما تحقیقات کمی در زمینه استفاده از آن در بخش دولتی و چگونگی پیاده‌سازی آن در ادارات دولتی، صورت گرفته است.

اینکه چگونه سازمان‌های دولتی می‌توانند خود را با مهندسی مجدد هماهنگ کرده و این سازمانها چه متدولوژی‌هایی برای استفاده از مهندسی مجدد را باید مورد توجه قرار دهند، به عنوان فاکتورهای اصلی برای موفقیت در بهره‌گیری از مهندسی مجدد باید مورد توجه قرار گیرد (خون سیاوش و محمدی، ۱۳۸۸).

در این مقاله ضمن تعریف مهندسی مجدد و ملفه‌های آن، طی یک پژوهش میدانی به شناسایی و اولویت بندی عوامل تعیین کننده در پیاده‌سازی مهندسی مجدد فرآیندها در برنامه ریزی استراتژیک اداره کل آموزش و پرورش شهرستان‌های استان تهران پرداخته و در پایان نیز محدودیت‌ها و پیشنهادات ارائه خواهند شد.

مبانی و چارچوب نظری و پیشینه تحقیق

مهندسی مجدد. "مهندسی مجدد فرایندها" را "همر و چمپی" ^۲ در سال ۱۹۹۱ مطرح کردند (همرو چمپی، ۱۹۹۳). این شیوه مبتنی بر مدیریت فرایندها است تا با ایجاد بهبود اساسی در عملکرد، توانایی سازمان را برای بهره‌گیری از فرصت‌ها بالا برد. مهندسی مجدد به معنای

1. Martin

2. Business Process Reengineering

3. Hammer & Champy

کنار گذاشتن سیستم موجود و برپا کردن نظامی نوین است، و نه تنها نظام موجود را بهبود می بخشد و نتیجه کار را بهتر می کند بلکه تحول عمده ای هم به وجود می آورد.

در این روش چهار واژه کلیدی ایفای نقش می کند:

بنیادین^۴: مهندسی مجدد، با حذف پیش فرض ها، و با زیر سؤال بردن اساس کسب و کار آغاز می شود. در این رهیافت، ابتدا بررسی می شود که در یک شرکت، "چه کاری"، "چگونه" و "چرا" باید انجام شود.

جامع^۵: طراحی مجدد، در واقع، طراحی جامع و متفاوت کار است مانند اینکه کار دوباره خلق شود. ایجاد دگرگونی سطحی و سازگار با ساختار موجود کافی نیست.

شگفت انگیز^۶: مهندسی مجدد سخن از افزایش جزیی سود یا بهبود نسبی آن ندارد، هدف، دستیابی به جهشی شگفت انگیز و در خور توجه است. نظریه ها و برنامه های مدیریتی موجود معمولاً می توانند بنگاه را از گرفتاری حاشیه ای (با نتایج حدود ۱۰ درصدی) نجات دهند. هنگامی که به یک تحول و خانه تکانی عمیق نیاز باشد باید به سراغ مهندسی مجدد رفت.

فرایندها: بیشتر دست اندکاران دنیای کسب و کار "فرایندگرا"^۷ نبوده اند. توجه آن ها معمولاً به وظایف، مشاغل، افراد و ساختارها معطوف است. بی گمان همه ی وظایف موجود در یک فرایند مهم اند، ولی اگر کل فرایند نتیجه بخش نباشد و نتیجه آن به دست مشتری نرسد، وظایف مهم هم کم ارزش می شوند- هر چند که بسیار خوب انجام شده باشند. در این تعریف، مهندسی مجدد "کوچک تر کردن سازمان" یا "بازسازی نرم افزارها"^۸ یا افقی کردن سازمان و کاستن از سطوح سازمانی نیست، اگرچه ممکن است در نتیجه ی مهندسی مجدد هر یک از این دستاوردها رخ دهد. برنامه مهندسی مجدد معمولاً باعث تبدیل سازمان از ساختار دودکشی به ساختار شبکه ای می شود که در آن تیم های کاری، مرز بخش ها و حوزه های وظیفه یی را با محدود کردن فعالیت ها و وظیفه ها قطع می کنند. اغلب برنامه های مهندسی مجدد بر بهبود عملیات درونی شرکت ها متمرکز می شود، با وجود اهمیت کارایی درون سازمانی، باز طراحی شبکه کسب و کار اهمیت راهبردی بالایی دارد. لذا نقش سازمان فرایندهای کلیدی آن در مفهوم فراتری به اسم شبکه کسب و کار تعریف و طراحی شود. مهندسی مجدد، در واقع، "از ابتدا شروع کردن و بازاندیشی بنیادین و ریشه ای فرایندها برای دستیابی به پیشرفتی شگفت انگیز در معیارهای حساسی نظیر کیفیت و سرعت خدمات است" از ابتدا شروع کردن "به معنی ویران کردن نیست. طرح ریزی دوباره، وصله کردن پارگی ها، افزایش سرمایه و منابع، یا تجهیز موقت سیستم های موجود برای بهتر کار کردن نیست، بلکه طرح سؤال "امروز چگونه می توان این شرکت را با توجه به کار مورد نیاز مشتری، فناوری و دانش کنونی ساخت؟ داونپورت در تبیین "مهندسی مجدد و ابعاد اسرارآمیز تغییر در کسب و کار" مهندسی مجدد را به معادل کوچک تر کردن^۹ سازمان، بهبود کیفیت، هزینه یابی بر مبنای فعالیت نمی پندارند (فروزنده و همکاران، ۱۳۹۱). نيسار^{۱۰} (۲۰۱۴) به بررسی عواملی که به موفقیت مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار و تأثیر مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار بر عملکرد سازمان پرداخته اند. به عقیده او مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار ارتباط مثبت و معنی داری با عملکرد سازمانی دارد. دفت (۱۳۸۰) مهندسی مجدد را از منظر ساختار و طراحی سازمان و به منظور کسب توانمندی برای رقابت جهانی پرداخته است. وی ساختار افقی کارها را پیشنهاد می کند و معتقد است در این راه باید شیوه های مورد استفاده را کنار گذاشت و در این باره اندیشید که چگونه می توان کارها را به بهترین شکل ممکن انجام داد. نیومن حبیب^{۱۱} (۲۰۱۳) به درک موفقیت و شکست عوامل حیاتی از فرآیند مهندسی مجدد کسب و کار پرداخته اند. اینان معتقدند که ایجاد تغییرات در سازمان بسیار دشوار و مورد نیاز است و نقش حمایتی مدیریت؛ کلیدی برای اجرای موفقیت آمیز مهندسی مجدد است. مدیر باید بداند که مهندسی مجدد ابزاری برای تغییر است و به این ترتیب نباید این فرآیند را از دیگر رقبا کپی برداری کند و یا مواردی را انجام دهد که باعث شکست پروژه شود. شاهیندرزاده و همکاران (۱۳۹۱) به شناسایی و رتبه بندی عوامل کلیدی موفقیت در پیاده سازی مهندسی مجدد در سازمانها پرداختند. آنها شش عامل اصلی نیروی کار، رهبری، ارتباطات، ابزارها و روشها، عملکرد و ظرفیت نوآوری سازمان را در رتبه بندی شناسایی کردند. تارخ و شریفی (۱۳۸۵) بررسی مهندسی مجدد سیستم ملی پژوهش و نوآوری سلامت ایران با بیان اهمیت و تنوع روش شناسی، روش شناسی توسعه یافته بومی را پیشنهاد می کند. خون سیاوش و محمدی (۱۳۸۸) در بررسی بررسی چالش های پیاده سازی (مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار) در سازمان های دولتی ایران معتقدند مهندسی مجدد به عنوان یک راهکار می تواند زمینه ای را فراهم سازد که کارایی و

4. Fundamental

5. Radical

6. Dramatic

7. Process – Oriented

8. Software reengineering

9. Downsizing

10. Nisar, A

11. Nauman Habib, M.

اثر بخشی را در شرایط محدودیت منابع، افزایش دهد. (فروزنده و همکاران، ۱۳۹۱). مکونن^{۱۲} (۲۰۱۱) به بررسی چشم اندازها و چالش های پیاده سازی مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار در دانشگاه های دولتی اتیوپی پرداخته اند. به عقیده او برای اتخاذ اقدامات اصلاحی در دانشگاه ها ابتدا باید بدنه مدیریت و همین طور وزارت آموزش و پرورش مورد توجه قرار گیرد. کاریا و باتولا^{۱۳} (۲۰۱۰) در تحقیقی به بررسی مهندسی مجدد در یک موسسه آموزشی پرداخته اند. به عقیده آنها بازبینی فرآیندهای سازمانی و از بین بردن فعالیت های تکراری باعث بهبود بهره وری سازمان می شود. فرآیند مهندسی مجدد منجر به ایجاد ساختار سازمانی جدید و همچنین باعث ارائه خدمات بهتر به دانشجویان شده است.

روش شناسی مهندسی مجدد، به شرح زیر است:

روش مهندسی مجدد "کلین"^{۱۴}، آماده سازی، تشخیص، انتخاب، راه حل و انتقال به وضع جدید است.

روش مهندسی مجدد "گاما"^{۱۵}، چشم انداز، اقدامات اولیه، تشخیص، جایگزینی، احیا و نوسازی، مشاهده گری برای ورود به وضعیت جدید است.

روش مهندسی مجدد "پتروزو" و "استپر"^{۱۶}: کشف، جستجو و جمع آوری، نوآوری و ساخت، سازماندهی مجدد، آموزش مجدد و ابزارسازی مجدد است.

روش مهندسی مجدد "داونپورت" و "شورت"^{۱۷}: چشم انداز، تشخیص، درک، طراحی نمونه اولیه است.

روش مهندسی مجدد "هاریسون" و "پرات"^{۱۸}، انتخاب مسیر، الگوبرداری، چشم انداز فرآیندها، حل مسئله، برنامه ریزی، اجرا، بهبود مستمر است (فروزنده و همکاران، ۱۳۹۱).

روش مهندسی مجدد "بارت"^{۱۹}، دوران نهفتگی، تفکر هدفمند، کشف حقیقت، آزمایش و یادگیری است.

روش مهندسی مجدد "کتینگر"^{۲۰}، چشم انداز، اقدامات اولیه، تشخیص، طراحی مجدد، نوسازی و احیا، ارزیابی است.

روش مهندسی مجدد "فیوری"^{۲۱}، تشخیص نیازهای مشتری و تنظیم اهداف، اندازه گیری و نقشه کردن فرایندهای موجود، تجزیه و تحلیل فرایندهای موجود، الگوبرداری از بهترین عملکرد، طراحی فرایندهای جدید است.

روش مهندسی مجدد "کندور"^{۲۲}، توسعه چشم انداز کسب و کار و اهداف فرایند، درک فرایندهای موجود، تشخیص فرایندها برای طراحی مجدد، تشخیص اهرم های تغییر (فناوری اطلاعات)، به کارگیری فرایندهای جدید، عملیاتی کردن فرایندهای جدید، ارزشیابی فرایندهای جدید، بهبود مستمر است.

روش شناسی گاما، داونپورت و شورت هاریسون و پرات کتینگر و کندور توجه ویژه ای به چشم انداز سازمان دارند. زیرا ضعف غالب سازمان های ایرانی نداشتن چشم انداز مناسب است. نکته مهم دیگر آنکه به دلیل ایجاد تنش های مضاعف حتی در بین مدیران ارشد سازمان در پروژه های تغییر که در شرایط اقتصادی بسته تعریف می شوند، عامل بهبود مستمر جزو عناصر لازم در مراحل پایانی فرایندهای مهندسی مجدد است (فروزنده و همکاران، ۱۳۹۱).

اهداف مهندسی مجدد. این اهداف جهشی بوده، رسیدن به این اهداف سبب بهبود و ارتقاء چشمگیر و اساسی در عملکرد سازمان خواهد شد. بر این اساس دگرگونی هایی که مهندسی مجدد دنبال می کند تمام ابعاد سازمانی از استراتژی برنامه ریزی گرفته تا سیستم های مدیریت سازمانی، نیروی انسانی و تحول فناوری و مهندسی تشکیلات و سازمان را بر پایه نیازهای مشتری و با سازماندهی بر محور فرایندها است. در این خصوص داونپورت می گوید: "مهندسی مجدد زمانی با معنی خواهد بود که بهبود فرایند سازگار و هماهنگ با رسالت و استراتژی های سازمان باشد (داونپورت، ۱۹۹۳). همچنین کیومار و ازدامار^{۲۳} (۲۰۰۴) اهداف مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار را شامل: تمرکز بر مشتری، سرعت، فشرده سازی، انعطاف پذیری، کیفیت، نوآوری، بهره وری بیان کرده اند.

برنامه ریزی استراتژیک. برنامه ریزی استراتژیک (شامل طراحی، اجرا، ارزیابی و کنترل استراتژی) به آن مجموعه از تصمیمات و فعالیت های مدیریت اطلاق می شود که هدایت و عملکرد بلندمدت سازمان را بر عهده دارد. این برنامه ریزی به دلیل مواجهه با تغییرات مداوم محیطی

¹². Mekonnen, N.

¹³. KARIA, M., BATHULA, H.

¹⁴. Kelien

¹⁵. Guha

¹⁶. Stepper & Petrozzo

¹⁷. Davenport & Short

¹⁸. Harrison & Pratt

¹⁹. Barrett

²⁰. Kettinger

²¹. Furey

²². Condore

²³. Kumar, Arun., & Ozdamar Linet

برای تدوین برنامه های استراتژیک باید برای بالا بردن میزان موفقیت استراتژی و سطح اثربخشی مدیریت استراتژیک برنامه ریزی مالی، برنامه ریزی بر مبنای پیش بینی و در چارچوب محیط بیرونی را به اجرا در آورد. هر یک از این برنامه ریزی ها، ویژگی های برنامه ریزی های قبلی را دارد، اما جلوه های بارزی بر آن ها می افزاید که مرحله بعدی را شکل می دهد. دامنه برنامه ریزی استراتژیک از بررسی محیطی شروع و به ارزیابی عملکرد ختم می شود. از این برنامه ریزی اغلب برای فرایند تفکر برنامه ای و تحلیلی استفاده می شود. همگرایی جنبه بارز این نوع برنامه هاست، زیرا با همگرایی در هدف ها و تعیین راهبردهای دستیابی به هدف ها، برنامه های استراتژیک شکل می یابند. هدف واقعی برنامه ریزی استراتژیک، بهبود تفکر استراتژیک و برنامه ریزی چارچوب ها برای آینده است (حمیدی زاده، ۱۳۹۱).

سوال های تحقیق

سوال اصلی این تحقیق شناسایی و اولویت بندی عوامل تعیین کننده در پیاده سازی مهندسی مجدد فرآیندها در برنامه ریزی استراتژیک اداره کل آموزش و پرورش شهرستان های استان تهران است.

سایر سئوالات تحقیق عبارت اند از :

- ۱- چه عوامل تعیین کننده ای در پیاده سازی مهندسی مجدد فرآیندها در برنامه ریزی استراتژیک اداره کل آموزش و پرورش شهرستان های استان تهران اولویت دارند؟
- ۲- سهم هر یک از این عوامل موثر در پیاده سازی مهندسی مجدد فرآیندها در برنامه ریزی استراتژیک اداره کل آموزش و پرورش شهرستان های استان تهران به چه میزان است؟
- ۳- اولویت بندی عوامل تعیین کننده در پیاده سازی مهندسی مجدد فرآیندها در برنامه ریزی استراتژیک اداره کل آموزش و پرورش شهرستان های استان تهران چگونه است؟
- ۴- نقش تحلیل (عوامل درونی و بیرونی) در طراحی فرآیندهای مهندسی مجدد استراتژیک در اداره کل آموزش و پرورش شهرستان های استان تهران به چه میزان است؟
- ۵- نقش اقدامات اولیه در طراحی مجدد فرآیندهای مهندسی مجدد برنامه ریزی استراتژیک در اداره کل آموزش و پرورش شهرستان های استان تهران به چه میزان است؟
- ۶- نقش طراحی مجدد فرآیندهای مهندسی مجدد برنامه ریزی استراتژیک در اداره کل آموزش و پرورش شهرستان های استان تهران به چه میزان است؟
- ۷- نقش نوسازی، احیا و ارزیابی عملکرد فرآیندهای مهندسی مجدد برنامه ریزی استراتژیک در اداره کل آموزش و پرورش شهرستان های استان تهران به چه میزان است؟

روش شناسی

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ گردآوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات توصیفی و از نوع تحقیقات پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدیران و کارکنان ستادی و کارشناسان اداره کل آموزش و پرورش شهرستان های استان تهران که ۳۴۰ نفر بودند تشکیل داده و حجم نمونه نهایی برای پژوهش حاضر با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده و فرمول کوکران ۱۸۰ نفر به دست آمد. ابزار گردآوری داده ها، پرسشنامه محقق ساخته بر اساس مدل مهندسی مجدد کتینگر (۱۹۹۷) بود. برای بررسی روایی صوری و محتوایی از نظر متخصصان استفاده شد به این صورت که پرسشنامه در اختیار ۷ نفر از متخصصان حوزه آموزش قرار داده شد و پس از اعمال نظرات و اصلاحات؛ پرسشنامه نهایی تهیه و پس از اخذ توصیه های آنان، به صورت آزمایشی روی یک نمونه ۳۰ نفری اجرا شده که با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۴ مناسب بودن و پایایی پرسشنامه برای تحقیق تأیید شد. پرسشنامه مورد استفاده از دو بخش عمومی و اختصاصی تشکیل شد. بخش اول مربوط به اطلاعات فردی شامل جنسیت، مدرک تحصیلی، سن، میزان سابقه کار، نوع آموزش و شغل سازمانی بوده و بخش دوم پرسشنامه نیز حاوی سئوالات اختصاصی که در ۵ مولفه و ۷۹ گویه؛ عوامل تعیین کننده در پیاده سازی مهندسی مجدد فرآیندها در برنامه ریزی استراتژیک را بر اساس طیف پنجگانه لیکرت (کمترین مقدار (صفر) تا بالاترین مقدار (۴) را در بر می گیرد. برای تحلیل توصیفی داده ها از جدول توزیع فراوانی، درصد فراوانی، شاخص های مرکزی و پراکندگی با استفاده از جداول و نمودارها استفاده شد. در تحلیل استنباطی داده ها از روش کای-دو، تحلیل عامل اکتشافی و تبیین واریانس برای شناسایی و تبیین نقش عوامل، رگرسیون و آزمون فریدمن برای رتبه بندی عوامل با استفاده از نرم افزار «اس.پی.اس.اس ۲۴» نسخه ۲۰ بهره گرفته شد ($P < 0/05$).

جدول ۱: پایایی مولفه های پرسشنامه مهندسی مجدد

مؤلفه های تحقیق	آلفای کرونباخ
تحلیل بیرونی	۰/۸۷
تحلیل درونی	۰/۹۲
اقدامات اولیه	۰/۹۶
طراحی مجدد	۰/۹۵
نوسازی، احیا و ارزیابی عملکرد	۰/۸۱

جدول ۲: شاخص مناسب بودن ماتریس همبستگی برای انجام تحلیل عاملی

فاکتورها	ضریب kmo	ضریب کای اسکوئر	df	p
تحلیل بیرونی	۰.۸۶۶	۱۰۹۱,۹۵۲	۷۸	۰/۰۰۱
تحلیل درونی	۰.۹۲۰	۱۳۲۹,۱۱۰	۶۶	۰/۰۰۱
اقدامات اولیه	۰.۹۲۹	۳۵۳۱,۱۲۹	۳۰۰	۰/۰۰۱
طراحی مجدد	۰.۹۳۱	۳۷۰۸,۵۱۹	۳۰۰	۰/۰۰۱
نوسازی، احیا و ارزیابی عملکرد	۰.۷۵۷	۲۳۸,۵۲۱	۶	۰/۰۰۱
کلی	۰.۹۰۸	۱۳۰۶۸,۸۹۸	۳۰۸۱	۰/۰۰۱

اطلاعات جدول شماره ۲ شاخص *KMO and Bartlett's Test* را نشان می دهد. براساس نتایج حاصله از آنجا که مقدار *KMO* به ترتیب برای تحلیل بیرونی برابر ۰/۸۶۶، برای تحلیل درونی برابر با ۰/۹۲، برای اقدامات اولیه برابر با ۰/۹۲۹، برای طراحی مجدد برابر با ۰/۹۳۱، برای نوسازی، احیا و ارزیابی عملکرد برابر با ۰/۷۵۷ و برای کل پرسشنامه برابر با ۰/۹۰۸ استخراج شده است و از طرفی براساس آماره آزمون *Bartlett's Test* مقدار آماری آزمون کای اسکوئر همه مولفه ها بزرگتر از کای اسکوئر جدول بحرانی است و همچنین در سطح $(P < 0/05)$ معنادار است. بنابراین شواهد فوق می توان به این نتیجه دست یافت که ماتریس همبستگی فاکتورها برای انجام تحلیل عاملی مناسب است که نشانگر روایی سازه است.

یافته ها

برای شناسایی عوامل موثر در پیاده سازی مهندسی مجدد فرآیندها، پیشینه، مبانی نظری و ادبیات مدیریت آموزشی و مهندسی مجدد در داخل و خارج مورد مطالعه قرار گرفت. برای همسازی با سازمان آموزشی مدل کتینگر (۱۹۹۷) انتخاب شد که با توجه به اینکه این مدل در شرکت ها و سازمان های صنعتی کاربرد داشت و حوزه پژوهش حاضر آموزشی بود، بومی سازی شده و به درون سازمان آموزشی برده شد. نهایتاً بر اساس مدل ذکر شده، مولفه های پیاده سازی فرایند های مهندسی مجدد به شرح جدول ۱ استخراج گردید.

جدول ۳: میانگین و انحراف استاندارد شاخص های آماری مؤلفه های تحقیق

متغیر	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار
تحلیل بیرونی	۰	۳/۸۵	۲/۵۹	۰/۵۳
تحلیل درونی	۰	۳/۰۰	۱/۹۵	۰/۶۹
اقدامات اولیه	۰	۳/۴۰	۲/۲۶	۰/۶۵
طراحی مجدد	۰	۳/۶۰	۲/۳۷	۰/۶۱
نوسازی، احیا و ارزیابی عملکرد	۰	۳/۷۵	۲/۴۶	۰/۷۱

در پاسخ به سوال چه عوامل تعیین کننده ای در پیاده سازی مهندسی مجدد فرآیندها در برنامه ریزی استراتژیک اداره کل آموزش و پرورش شهرستان های استان تهران اولویت دارند؟ بنابراین یافته های به دست آمده از آزمون *t*، نقش عوامل سیاسی بر نظام آموزشی (۱۷/۲) رضایت بخشی و کارآمدی وضعیت نیروی انسانی موجود (۲/۶) و اعتماد مدیران به زیر دستان و ارتباطات اعتماد آفرین (۷/۴) و امکان نهادینه سازی

فرهنگ تکریم ارباب رجوع در سازمان (۱۲/۷) امکان ارزیابی عملکرد کارکنان (۹/۲) از مقدار t جدول بحرانی (۱/۹۶) بزرگتر است. لذا با ۹۵ درصد اطمینان می توان نتیجه گرفت میانگین نظرات افراد نمونه آماری در مورد موضوعات فوق با میانگین مورد انتظار تفاوت معناداری وجود دارد. ($P < 0.05$) و لذا عوامل فوق در پیاده سازی مهندسی مجدد فرآیندها در برنامه ریزی استراتژیک اداره کل آموزش و پرورش شهرستان های استان تهران نقش دارند.

جدول ۴: نتایج آزمون t-test - گویه ها

گویه	شاخص	میانگین	انحراف استاندارد	خطای معیار	مقدار t	درجه آزادی	سطح معنی داری
نقش عوامل سیاسی بر نظام آموزشی	۳/۱۴	۰/۸۹	۰/۰۷	۱۷/۲۲۴	۱۷۹	۰/۰۰۰	
رضایت بخشی و کارآمدی وضعیت نیروی انسانی موجود	۲/۱۷	۰/۸۸	۰/۰۷	۲/۶۱۶	۱۷۹	۰/۰۱۰	
اعتماد مدیران به زیر دستان و ارتباطات اعتماد آفرین	۲/۴۷	۰/۸۳	۰/۰۶	۷/۴۹۸	۱۷۹	۰/۰۰۰	
امکان نهادینه سازی فرهنگ تکریم ارباب رجوع در سازمان	۲/۸۷	۰/۹۲	۰/۰۷	۱۲/۷۸۱	۱۷۹	۰/۰۰۰	
امکان ارزیابی عملکرد کارکنان	۲/۶۷	۰/۹۸	۰/۰۷	۹/۲۱۰	۱۷۹	۰/۰۰۰	

در پاسخ به سوال سهم هریک از این عوامل مؤثر در پیاده سازی مهندسی مجدد فرآیندها در برنامه ریزی استراتژیک اداره کل آموزش و پرورش شهرستان های استان تهران به چه میزان است؟ به منظور تبیین و نیز بررسی نقش "هریک از این عوامل" به عنوان متغیرهای پیش بین بر پیاده سازی مهندسی مجدد فرآیندها به عنوان متغیر ملاک، داده های حاصل از تحقیق وارد معادله رگرسیون گردید که نتیجه آن به ترتیب در جداول زیر نشان داده می شود.

جدول ۵: شاخص ها و آماره های تحلیل رگرسیون عوامل مؤثر در پیاده سازی مهندسی مجدد فرآیندها

ضریب همبستگی R	مجذور ضریب همبستگی R Square	ضریب تعدیل شده	اشتباه استاندارد برآورد
۰/۷۱۰	۰/۵۰۵	۰/۴۹۰	۰/۶۵۲۹۶

نتیجه نشان می دهد که در مجموع "عوامل مؤثر در پیاده سازی، با مهندسی مجدد فرآیندها ۷۱ درصد ضریب همبستگی دارد و به میزان ۵۰/۵ درصد از واریانس آن را راتبیین می کند.

جدول ۶: خلاصه تحلیل رگرسیون عوامل مؤثر در پیاده سازی، با مهندسی مجدد فرآیندها

شاخص منبع	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	میزان F	سطح معنی داری Sig.
اثر رگرسیون	۷۵/۵۶۴	۵	۱۵/۱۱۳	۳۵/۴۴۷	۰/۰۰۱
اثر باقیمانده	۷۴/۱۸۶	۱۷۴	۰/۴۲۶		
جمع	۱۴۹/۷۵۰	۱۷۹			

در اطلاعات جدول مربوط به تحلیل واریانس مشاهده شده ($F=۳۵/۴$ و $df=۵$) "عوامل مؤثر در پیاده سازی در تبیین مهندسی مجدد فرآیندها معنادار است. ($p < 0.05$)"

جدول ۷: متغیرهایی که وارد معادله ی رگرسیون شده است

سطح معناداری	نسبت t	ضریب بتا		شاخص مؤلفه
		ضریب بتای استاندارد	B	
۰/۰۰۰	۴/۵۸۵		۰/۱۹۷	مقدار ثابت
۰/۰۰۵	۲/۸۳۶	۰/۲۳۷	۰/۰۸۹	تحلیل بیرونی
۰/۵۱۴	۰/۶۵۳	۰/۰۴۹	۰/۰۷۶	تحلیل درونی
۰/۰۰۰	۶/۲۲۰	۰/۵۶۱	۰/۱۳۴	اقدامات اولیه
۰/۰۰۶	۲/۷۶۱	۰/۲۲۳	۰/۰۸۶	طراحی مجدد
۰/۰۰۰	۳/۵۵۶	۰/۲۹۳	۰/۰۸۳	نوسازی، احیا و ارزیابی عملکرد

با توجه به میزان بتای جدول مذکور می توان نتیجه گرفت که مؤلفه های تحلیل بیرونی، اقدامات اولیه، طراحی مجدد و نوسازی، احیا و ارزیابی عملکرد تأثیر مثبتی بر مهندسی مجدد فرآیندها دارند که از نظر آماری معنادار است ($P < 0/05$). علاوه بر آن تحلیل درونی تأثیر مثبت کمی بر مهندسی مجدد فرآیندها دارد.

در پاسخ به سوال شناسایی و اولویت بندی عوامل تعیین کننده در پیاده سازی مهندسی مجدد فرآیندها در برنامه ریزی استراتژیک اداره کل آموزش و پرورش شهرستان های استان تهران؟ برای تعیین اولویت مولفه ها از آزمون رتبه بندی فریدمن استفاده شد.

جدول ۸: نتیجه آزمون فریدمن مؤلفه های تحقیق

رتبه	میانگین	شاخص
اول	۳/۸۲	تحلیل بیرونی
پنجم	۱/۷۹	تحلیل درونی
چهارم	۲/۷۵	اقدامات اولیه
سوم	۳/۰۸	طراحی مجدد
دوم	۳/۵۷	نوسازی، احیا و ارزیابی عملکرد
p=۰/۰۰۱		میزان کای دو (کای اسکوتر) = ۱۹۹/۳ درجه آزادی = ۴

نتیجه جدول ۴ نشان می دهد بر مبنای نتایج آزمون رتبه ای فریدمن اولویت اول تحلیل بیرونی با رتبه (۳/۸)، اولویت دوم نوسازی، احیا و ارزیابی عملکرد (۳/۵۷) اولویت سوم طراحی مجدد (۳/۰۸) و اولویت چهارم اقدامات اولیه (۲/۷۵) و تحلیل درونی (۱/۷۹) هم در اولویت پنجم قرار دارد.

در پاسخ به سوال نقش تحلیل (عوامل درونی و بیرونی) در طراحی فرآیندهای مهندسی مجدد استراتژیک در اداره کل آموزش و پرورش شهرستان های استان تهران به چه میزان است؟ برای روشن شدن وضعیت مولفه های تحلیل بیرونی و درونی از آزمون t تک نمونه ای استفاده شد.

جدول ۹: نتایج آزمون test - t مؤلفه های تحلیل بیرونی

سطح معنی داری	درجه آزادی	مقدار t	خطای معیار	انحراف استاندارد	میانگین	شاخص آماری
						مقوله
۰/۰۰۰	۱۷۹	۱۴/۷۳۷	۰/۰۶	۰/۷۴	۲/۸۲	در سازمان شما تا چه میزان مدیران و کارکنان از مأموریت سازمان شناخت دارند؟
۰/۰۰۰	۱۷۹	۱۴/۳۰۳	۰/۰۶	۰/۷۵	۲/۸۰	در سازمان شما تا چه میزان مدیران و کارکنان با ارزشهای سازمانی آشنا هستند؟
۰/۰۰۰	۱۷۹	۱۵/۷۴۶	۰/۰۶	۰/۸۰	۲/۹۳	در سازمان شما تا چه میزان ضوابط اخلاقی در سازمان تدوین شده است؟

۰/۰۰۰	۱۷۹	۱۳/۰۰۳	۰/۰۶	۰/۷۸	۲/۷۵	در سازمان شما تا چه میزان مدیران و کارکنان از ارزشهای فرهنگی سازمان اطلاع دارند؟
۰/۰۰۰	۱۷۹	۹/۵۶۶	۰/۰۷	۰/۸۷	۲/۶۲	در سازمان شما تا چه میزان روندهای جمعیت شناختی کشور پیگیری می شود؟
۰/۰۰۰	۱۷۹	۸/۶۷۵	۰/۰۶	۰/۸۶	۲/۵۶	در سازمان شما وضعیت اقتصادی کشور تا چه میزان مورد توجه مدیران است؟
۰/۰۰۰	۱۷۹	۸/۴۷۸	۰/۰۶	۰/۸۴	۲/۵۳	در سازمان شما تا چه میزان از وضعیت اشتغال کشور شناخت وجود دارد؟
۰/۰۰۰	۱۷۹	۴/۸۳۸	۰/۰۶	۰/۸۰	۲/۲۹	در سازمان شما تا چه میزان از رقبا (بخش خصوصی آموزش) اطلاعات وجود دارد؟
۰/۰۰۰	۱۷۹	۷/۴۵۷	۰/۰۶	۰/۸۰	۲/۴۴	در سازمان شما فناوری موجود سازمان تا چه اندازه با تحولات فناوری همگام است؟
*۰/۵۵۵	۱۷۹	۰/۵۹۲	۰/۰۸	۱/۰۱	۲/۰۴	در سازمان شما ذینفعان (متخصصان، کارکنان و والدین) سازمان شما تا چه میزان در تصمیم گیری سازمان نقش دارند؟
۰/۰۰۰	۱۷۹	۱۷/۲۲۴	۰/۰۷	۰/۸۹	۳/۱۴	در سازمان شما تا چه اندازه عوامل سیاسی بر نظام آموزشی نقش دارند؟
۰/۰۰۰	۱۷۹	۱۰/۸۴۰	۰/۰۶	۰/۷۸	۲/۶۳	در سازمان شما عوامل اجتماعی تا چه میزان بر تصمیم گیری های نظام آموزشی تاثیر گذارند؟
*۰/۰۷۵	۱۷۹	۱/۷۹۱	۰/۰۷	۰/۹۶	۲/۱۳	مدیران سازمان تا چه میزان قدرت تحلیل رقبای خارجی را دارند؟

بنابریافته های به دست آمده از آزمون t، مولفه های تحلیل بیرونی به استثنای (نقش ذینفعان (متخصصان، کارکنان و والدین) سازمان در تصمیم گیری و (قدرت تحلیل رقبای خارجی مدیران سازمان) از مقدار t جدول بحرانی (۱/۹۶) بزرگتر است. لذا با ۹۵ درصد اطمینان می توان نتیجه گرفت میانگین نظرات افراد نمونه آماری در مورد مولفه های تحلیل بیرونی با میانگین مورد انتظار تفاوت معناداری وجود دارد و بالاتر از انتظار بوده و در اولویت قرار دارند ($P < 0.05$).

جدول ۱۰: نتایج آزمون t-test مولفه های تحلیل درونی

مقوله	شاخص آماری	میانگین	انحراف استاندارد	خطای معیار	مقدار t	درجه آزادی	سطح معنی داری
وضعیت اقتصادی سازمان شما (بودجه) ، ... تا چه اندازه مطلوب است؟	۱/۶۴	۱/۰۵	۰/۰۸	-۴/۶۳۶	۱۷۹	۰/۰۰۰	
وضعیت نیروی انسانی موجود تا چه میزان رضایتبخش و کارآمد است؟	۲/۱۷	۰/۸۸	۰/۰۷	۲/۶۱۶	۱۷۹	*۰/۰۱۰	
کارآئی و اثربخشی هزینه در سازمان شما تا چه میزان رضایتبخش است؟	۲/۰۴	۰/۹۰	۰/۰۷	۰/۶۶۶	۱۷۹	۰/۵۰۷	
کیفیت بروندهای آموزشی تا چه اندازه مطلوب است؟	۲/۰۸	۰/۹۰	۰/۰۷	۱/۲۳۹	۱۷۹	۰/۲۱۷	
فضا و امکانات کالبدی مدارس (تجهیزات ، آزمایشگاهها ، کتابخانه و ...) تا چه اندازه مطلوب است؟	۱/۹۲	۰/۸۸	۰/۰۷	-۱/۲۷۴	۱۷۹	۰/۲۰۴	
برنامه های آموزشی موجود تا چه میزان با کشورهای توسعه یافته همخوان است؟	۱/۷۹	۰/۹۰	۰/۰۷	-۳/۰۶۰	۱۷۹	۰/۰۰۳	
محتوای آموزشی موجود تا چه میزان با تحولات علمی همگام است؟	۱/۹۸	۰/۸۳	۰/۰۶	-۰/۲۷۰	۱۷۹	۰/۷۸۸	

۰/۱۹۴	۱۷۹	۱/۳۰۳	۰/۰۶	۰/۸۶	۲/۰۸	سایت های کامپیوتری موجود تا چه میزان نیاز شما را پوشش می دهد؟
۰/۰۲۴	۱۷۹	-۲/۲۷۰	۰/۰۷	۰/۹۵	۱/۸۴	سالن های ورزشی موجود تا چه میزان نیاز شما را پوشش می دهد؟
۰/۰۴۵	۱۷۹	-۲/۰۲۳	۰/۰۷	۰/۹۶	۱/۸۶	کلاسهای هوشمند موجود تا چه اندازه با جمعیت دانش آموزی تناسب دارد؟
۰/۱۱۳	۱۷۹	۱/۵۹۵	۰/۰۸	۱/۰۳	۲/۱۲	تعداد کامپیوترها و خطوط اینترنت تا چه اندازه با شاخص های سند تحول بنیادین تناسب دارد؟
۰/۱۵۰	۱۷۹	-۱/۴۴۶	۰/۰۷	۰/۸۸	۱/۹۱	کتابهای درسی موجود تا چه اندازه رضایت معلمان را تامین می کند؟

بنابریافته های به دست آمده از آزمون t، کلیه مولفه های تحلیل درونی به استثنای (میزان رضایتبخشی و کارآمدی نیروی انسانی) از مقدار t جدول بحرانی (۱/۹۶) کوچکتر است. لذا با ۹۵ درصد اطمینان می توان نتیجه گرفت میانگین نظرات افراد نمونه آماری در مورد مولفه های تحلیل درونی با میانگین مورد انتظار تفاوت معناداری وجود دارد و پایین تر از حد مورد انتظار و در اولویت قرار نمی گیرند ($P < 0.05$). در پاسخ به سوال نقش اقدامات اولیه در طراحی مجدد فرآیندهای مهندسی مجدد استراتژیک در اداره کل آموزش و پرورش شهرستان های استان تهران به چه میزان است؟ برای روشن شدن وضعیت مولفه های اقدامات اولیه از آزمون t تک نمونه ای استفاده شد. براین مبنا با بهره گیری از آزمون t تک نمونه ای، میانگین نمرات مولفه ها بر مبنای نظرات افراد نمونه آماری با سطح نمرات مورد انتظار، مورد آزمون قرار گرفت.

جدول ۱۱: نتایج آزمون t-test مولفه های اقدامات اولیه

سطح معنی داری	درجه آزادی	مقدار t	خطای معیار	انحراف استاندارد	میانگین	شاخص آماری مقوله
۰/۰۰۰	۱۷۹	۳/۵۹۶	۰/۹۳	۰/۹۳	۲/۲۵	تا چه میزان انگیزش کافی مدیران برای تغییر فرایندها وجود دارد؟
۰/۰۰۰	۱۷۹	۶/۷۳۳	۰/۸۵	۰/۸۵	۲/۴۳	تا چه میزان مدیریت و رهبری قوی در سازمان شما اعمال می شود؟
۰/۰۰۲	۱۷۹	۳/۱۲۳	۰/۹۵	۰/۹۵	۲/۲۲	مدیران تا چه میزان علاقمند به سرمایه گذاری در منابع و فرایندهای جدید هستند؟
*۰/۲۶۴	۱۷۹	۱/۱۲۰	۰/۸۷	۰/۸۷	۲/۰۷	میزان ریسک پذیری مدیران ارشد سازمان تا چه حد است؟
۰/۰۳۹	۱۷۹	-۲/۰۷۴	۰/۹۳	۰/۹۳	۱/۸۶	تا چه میزان امکان تخصیص بودجه و منابع برای تغییرات سازمانی وجود دارد؟
۰/۰۳۱	۱۷۹	۲/۱۷۰	۰/۹۶	۰/۹۶	۲/۱۶	تا چه میزان مدیران در حذف نیروی انسانی مازاد قدرتمندند؟
۰/۰۰۰	۱۷۹	۵/۷۸۰	۰/۹۸	۰/۹۸	۲/۴۲	تا چه میزان مدیران افکار خلاقانه دارند؟
۰/۰۰۰	۱۷۸	۵/۴۹۷	۰/۹۲	۰/۹۲	۲/۳۸	تا چه میزان مدیران اعتقاد به رویکردهای نوین آموزشی دارند؟
۰/۰۰۱	۱۷۹	۳/۳۶۱	۰/۹۵	۰/۹۵	۲/۲۴	تا چه میزان مدیران اعتقاد به چابکسازی و تمرکز زدایی سازمانی دارند؟
۰/۰۱۹	۱۷۹	۲/۳۶۳	۰/۸۸	۰/۸۸	۲/۱۶	تا چه میزان در سازمان شما تسهیم اطلاعات و ارتباطات آزاد وجود دارد؟
۰/۰۰۰	۱۷۹	۷/۴۹۸	۰/۸۳	۰/۸۳	۲/۴۷	تا چه میزان مدیران به زیر دستان اعتماد دارند و در ارتباطات اعتماد آفرین هستند؟
۰/۰۰۰	۱۷۹	۶/۷۰۱	۰/۸۵	۰/۸۵	۲/۴۲	تا چه میزان تفویض اختیارات مناسب و کافی صورت می گیرد؟
۰/۰۰۰	۱۷۹	۴/۶۴۱	۰/۹۳	۰/۹۳	۲/۳۲	تا چه میزان مدیران سازمان در جلب حمایت مدیران ارشد سازمان و کشور توانمندند؟
*۰/۰۹۱	۱۷۹	-۱/۶۹۷	۱/۰۵	۱/۰۵	۱/۸۷	تا چه میزان مدیران سازمان در مقابله با موانع سیاسی قدرتمندند؟
۰/۰۳۲	۱۷۹	۲/۱۶۳	۰/۹۳	۰/۹۳	۲/۱۵	مدیران تا چه میزان قدرت اعطای پاداش دارند؟

۰/۰۰۰	۱۷۹	۵/۷۲۵	۰/۸۹	۰/۸۹	۲/۳۸	مدیران تا چه میزان اقتدار مدیریتی کافی دارند؟
۰/۰۰۰	۱۷۹	۵/۸۸۸	۰/۸۷	۰/۸۷	۲/۳۸	مدیران تا چه میزان انعطاف پذیرند و قدرت اقناع کارکنان را دارند؟
۰/۰۰۰	۱۷۹	۴/۵۳۷	۰/۹۴	۰/۹۴	۲/۳۲	تا چه میزان توانمندسازی کارکنان در سازمان شما صورت می گیرد؟
۰/۰۰۰	۱۷۹	۶،۱۰۷	۰/۹۵	۰/۹۵	۲/۴۳	تا چه میزان تیم سازی در سازمان شما صورت می گیرد؟
۰/۰۰۰	۱۷۹	۴،۳۸۴	۰/۸۷	۰/۸۷	۲/۲۸	تا چه میزان اطلاع رسانی درباره مسائل مرتبط به افراد سازمانی صورت می گیرد؟
۰/۰۰۰	۱۷۹	۴،۹۲۷	۰/۷۷	۰/۷۷	۲/۲۸	تا چه میزان امکان سازمان دهی تیم مهندسی مجدد در سازمان شما وجود دارد؟
۰/۰۰۰	۱۷۹	۴،۴۷۶	۰/۸۳	۰/۸۳	۲/۲۸	تا چه میزان امکان برنامه ریزی پروژه مهندسی مجدد در سازمان شما وجود دارد؟
*۰/۰۹۰	۱۷۹	۱،۷۰۶	۰/۹۶	۰/۹۶	۲/۱۲	تا چه میزان به علایق مشتریان (کارکنان، معلمان و اولیا) احترام گذاشته می شود؟
۰/۰۰۰	۱۷۹	۴،۶۱۳	۰/۹۰	۰/۹۰	۲/۳۱	تا چه میزان امکان نیازسنجی تغییر فرایندهای سازمانی وجود دارد؟
۰/۰۰۰	۱۷۹	۵،۰۵۴	۰/۸۴	۰/۸۴	۲/۳۲	تا چه میزان امکان تنظیم استراتژی های نوین سازمانی وجود دارد؟

بنابریافته های به دست آمده از آزمون تی، کلیه مولفه های اقدامات اولیه به استثنای (میزان ریسک پذیری مدیران ارشد و قدرت مدیران سازمان در مقابله با موانع سیاسی و احترام به علایق مشتریان (کارکنان، معلمان و اولیا) از مقدار t جدول بحرانی (۱/۹۶) بزرگتر است. لذا با ۹۵ درصد اطمینان می توان نتیجه گرفت میانگین نظرات افراد نمونه آماری در مورد مولفه های اقدامات اولیه با میانگین مورد انتظار تفاوت معناداری وجود دارد و بالاتر از انتظار بوده و در اولویت قرار دارند ($P < 0.05$).

در پاسخ به سوال نقش طراحی مجدد فرایندهای مهندسی مجدد استراتژیک در اداره کل آموزش و پرورش شهرستان های استان تهران به چه میزان است؟

جدول ۱۲: نتایج آزمون t - test مولفه های طراحی مجدد

مقوله	شاخص آماری	میانگین	انحراف استاندارد	خطای معیار	مقدار t	درجه آزادی	سطح معنی داری
تا چه میزان امکان تهیه طرح اولیه مهندسی فرایندهای سازمانی وجود دارد؟	۲/۳۹	۰/۸۶	۰/۰۶	۶/۰۵۸	۱۷۹	۰/۰۰۰	
تا چه میزان به باز طراحی جزئیات تغییر فرایندها در سازمان توجه می شود؟	۲/۲۶	۰/۸۳	۰/۰۶	۴/۱۱۵	۱۷۹	۰/۰۰۰	
تا چه میزان امکان بازطراحی ساختار جدید منابع انسانی وجود دارد؟	۲/۳۱	۰/۸۵	۰/۰۶	۴/۸۰۸	۱۷۹	۰/۰۰۰	
تا چه میزان امکان تعیین اهداف مهندسی مجدد فرایندهای سازمان وجود دارد؟	۲/۴۱	۰/۸۲	۰/۰۶	۶/۶۰۷	۱۷۹	۰/۰۰۰	
تا چه میزان امکان هدف گذاری دقیق علمی در پروژه های بازمهندسی فرایندها وجود دارد؟	۲/۲۳	۰/۸۳	۰/۰۶	۳/۷۵۸	۱۷۹	۰/۰۰۰	
تا چه میزان امکان باز طراحی شاخصهای عملکرد فرایندهای سازمانی وجود دارد؟	۲/۳۷	۰/۸۴	۰/۰۶	۵/۸۶۸	۱۷۹	۰/۰۰۰	
تا چه میزان امکان تشخیص و تجزیه و تحلیل فرایندهای جدید وجود دارد؟	۲/۴۶	۰/۸۶	۰/۰۶	۷/۱۰۰	۱۷۹	۰/۰۰۰	
تا چه میزان امکان پرورش شایستگیهای جدید کارکنان وجود دارد؟	۲/۵۴	۰/۸۷	۰/۰۷	۸/۳۶۰	۱۷۹	۰/۰۰۰	
تا چه میزان امکان تقویت ارتباطات سازمانی برای پیشبرد تغییرات باز سازی فرایندها وجود دارد؟	۲/۳۹	۰/۸۲	۰/۰۶	۶/۴۹۱	۱۷۹	۰/۰۰۰	

۰/۰۰۰	۱۷۹	۴/۳۵۲	۰/۰۷	۰/۸۷	۲/۲۸	تا چه میزان امکان درگیر نمودن افراد ذینفع سازمان در بازسازی فرایندها وجود دارد؟
۰/۰۰۰	۱۷۹	۵/۹۴۵	۰/۰۶	۰/۸۰	۲/۳۶	تا چه میزان امکان متناسب سازی الگوی ساختار سازمانی با وظایف جدید امور اداری وجود دارد؟
۰/۰۰۰	۱۷۹	۶/۷۷۷	۰/۰۶	۰/۸۰	۲/۴۱	تا چه میزان امکان شناخت مفاهیم و طراحی نظام جامع ارتقای سلامت و مقابله با فساد اداری در فرایندهای جدید سازمانی وجود دارد؟
۰/۰۰۰	۱۷۹	۶/۷۱۸	۰/۰۷	۰/۹۰	۲/۴۵	تا چه میزان امکان نهادینه سازی فرهنگ کار ، خودمدیریتی و تعهد سازمانی وجود دارد؟
۰/۰۰۰	۱۷۹	۹/۹۰۲	۰/۰۶	۰/۸۶	۲/۶۳	تا چه میزان امکان نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزشهای اسلامی و کرامت انسانی در سازمان شما وجود دارد؟
۰/۰۰۰	۱۷۹	۹/۰۳۰	۰/۰۶	۰/۸۶	۲/۵۸	تا چه میزان امکان نهادینه سازی وجدان کاری ، فرهنگ خود کنترلی در سازمان شما وجود دارد؟
۰/۰۰۰	۱۷۹	۸/۹۲۱	۰/۰۷	۰/۸۸	۲/۵۸	تا چه میزان امکان نهادینه سازی قانون گرایی ، مسئولیت پذیری اداری در سازمان شما وجود دارد؟
۰/۰۰۰	۱۷۹	۱۲/۷۸۱	۰/۰۷	۰/۹۲	۲/۸۷	تا چه میزان امکان نهادینه سازی فرهنگ تکریم ارباب رجوع در سازمان شما وجود دارد؟
۰/۰۰۰	۱۷۹	۶/۰۰۰	۰/۰۷	۰/۸۹	۲/۴۰	تا چه میزان امکان طراحی مدل های مدیریتی پشتیبان مانند نظام پیشنهادات ، کنترل پروژه در سازمان شما وجود دارد؟
۰/۰۰۰	۱۷۹	۳/۹۱۶	۰/۰۷	۰/۹۳	۲/۲۷	تا چه میزان امکان مستندسازی اطلاعات و دانش و تجربیات در پورتال ها و سایتهای آموزش و پرورش در سازمان شما وجود دارد؟
۰/۰۰۰	۱۷۹	۵/۰۲۱	۰/۰۷	۰/۸۹	۲/۳۳	تا چه میزان امکان طراحی محیط نوآورانه و پویا در محیط آموزشی توام با یادگیرندگی و پژوهندگی در سازمان شما وجود دارد؟
۰/۰۰۰	۱۷۹	۷/۱۲۴	۰/۰۶	۰/۸۵	۲/۴۵	تا چه میزان امکان طراحی رویکرد پژوهش محور در فعالیتهای آموزش و پرورش و تدریس در سازمان شما وجود دارد؟
۰/۰۰۰	۱۷۹	۳/۶۶۷	۰/۰۷	۰/۹۱	۲/۲۵	تا چه میزان امکان تخصیص زمان کافی برای اجرا و مهندسی مجدد فرایندها در سازمان شما وجود دارد؟
*۰/۶۸۹	۱۷۹	۰/۴۰۱	۰/۰۷	۰/۹۳	۲/۰۳	تا چه میزان امکان تغییر قوانین و مسئولیتهای افراد برای حمایت از مهندسی مجدد در سازمان شما وجود دارد؟
*۰/۵۱۲	۱۷۹	۰/۶۵۷	۰/۰۷	۰/۹۱	۲/۰۴	تا چه میزان امکان معماری مجدد منابع انسانی به منظور پشتیبانی از اشتراک گذاری اطلاعات و تصمیم گیری های بهتر در سازمان شما وجود دارد؟
*۰/۰۹۲	۱۷۹	-۱/۶۹۶	۰/۰۷	۰/۹۲	۱/۸۸	تا چه میزان امکان مدیریت و جمع آوری دانش اولیا و مربیان و استفاده از دانش آنان در سازمان شما وجود دارد؟

بنابریافته های به دست آمده t محاسبه شده برای کلیه مولفه های طراحی مجدد به استثنای (امکان تغییر قوانین و مسئولیتهای افراد برای حمایت از مهندسی مجدد در سازمان و امکان معماری مجدد منابع انسانی به منظور پشتیبانی از اشتراک گذاری اطلاعات و تصمیم گیری های بهتر در سازمان و امکان مدیریت و جمع آوری دانش اولیا و مربیان و استفاده از دانش آنان در سازمان) از مقدار t جدول بحرانی (۱/۹۶) کوچکتر است. لذا با ۹۵ درصد اطمینان می توان نتیجه گرفت میانگین نظرات افراد نمونه آماری در مورد مولفه های طراحی مجدد با میانگین مورد انتظار تفاوت معناداری وجود دارد و بالاتر از حد مورد انتظار و در اولویت قرار می گیرند ($P < 0.05$).

در پاسخ به سوال نقش نوسازی، احیا و ارزیابی عملکرد فرآیندهای مهندسی مجدد استراتژیک در اداره کل آموزش و پرورش شهرستان های استان تهران به چه میزان است

جدول ۱۳: نتایج آزمون t - test مولفه های نوسازی، احیا و ارزیابی عملکرد

مقوله	شاخص آماری	میانگین	انحراف استاندارد	خطای معیار	مقدار t	درجه آزادی	سطح معنی داری
تا چه میزان امکان استقرار سیستم اطلاعات مدیریت (MIS) وجود دارد؟	۲/۲۲	۰/۸۹	۰/۰۷	۳/۲۸۰	۱۷۹	۰/۰۰۱	
تا چه میزان امکان طراحی سیستم سلامت مالی و کنترل امور مالی وجود دارد؟	۲/۴۴	۰/۸۳	۰/۰۶	۷/۰۶۵	۱۷۹	۰/۰۰۰	
تا چه میزان امکان طراحی برنامه های بهبود مستمر فرآیندها وجود دارد؟	۲/۵۰	۰/۸۷	۰/۰۶	۷/۷۲۴	۱۷۹	۰/۰۰۰	
تا چه میزان امکان ارزیابی عملکرد کارکنان وجود دارد؟	۲/۶۷	۰/۹۸	۰/۹۸	۹/۲۱۰	۱۷۹	۰/۰۰۰	

بنابریافته های به دست آمده از آزمون تی، با عنایت به اینکه t محاسبه شده برای کلیه مولفه های نوسازی، احیا از مقدار t جدول بحرانی (۱/۹۶) بزرگتر است. لذا با ۹۵ درصد اطمینان می توان نتیجه گرفت میانگین نظرات افراد نمونه آماری در مورد مولفه های نوسازی، احیا و ارزیابی عملکرد با میانگین مورد انتظار تفاوت معناداری وجود دارد و بالاتر از انتظار بوده و در اولویت قرار دارند ($P < 0.05$).

بحث و نتیجه گیری

هدف از تحقیق حاضر شناسایی و اولویت بندی عوامل تعیین کننده در پیاده سازی مهندسی مجدد فرآیندها در برنامه ریزی استراتژیک اداره کل آموزش و پرورش شهرستان های استان تهران بود. در پاسخ به سوال اول؛ چه عوامل تعیین کننده ای در پیاده سازی مهندسی مجدد فرآیندها در برنامه ریزی استراتژیک اداره کل آموزش و پرورش شهرستان های استان تهران دارند. نتایج تحقیق نشان داد نقش عوامل سیاسی بر نظام آموزشی مهمترین عامل در پیاده سازی مهندسی مجدد فرآیندها در برنامه ریزی استراتژیک اداره کل آموزش و پرورش شهرستان های استان تهران می باشد. نتایج تحقیق نصیری در سال (۱۳۸۶) همسو بود. او مشخص کرد که عامل (سیاسی) در سیاست گذاری نظام آموزش نقش تعیین کننده دارند اگر این عامل درست و منطقی و هدایت شده حرکت کنند موفقیت سیاست های آموزشی و در نهایت رسیدن به اهداف عالیه آموزش و پرورش به سهولت امکان پذیر خواهد بود. نهاد آموزش و پرورش به خاطر تکیه بنیادین آن به نیروی عظیم و گسترده انسانی که پیوسته در عرصه انتخابات کلان ملی، استانی و شهری تأثیر مستقیم و بسزایی گذاشته و می گذارند، بیش از هر وزارتخانه دیگر دستخوش تحولات و تغییرات جناحی و جریانهای قرار گرفته است. البته این سخن بدان معنا نیست که لزوماً این کار در تمام دولت ها یکسان و لاجرم با انگیزه های سوء انجام یافته، بلکه چه بسا دخالت دادن مستقیم نهاد آموزش و پرورش و گره زدن آن با جریان های سیاسی براساس اهداف خیرخواهانه و به هدف خدمت انجام گرفته است؛ اما به هر روی سیاست های ناصواب باعث شد که عرصه علم و فرهنگ دستخوش بسیاری از آسیب ها قرار گیرد. یکی از نتایج تلخ گره زدن آموزش و پرورش با جریان های سیاسی، تغییرات و عزل و نصب های گسترده ای بوده و هست که هر از چند گاهی با تغییر دولت ها شاهد بوده ایم. در این عزل و نصب ها که معمولاً با آمدن وزیر آموزش و پرورش اتفاق افتاده است، طیف گسترده ای از مدیران کلان و کل آموزش و پرورش در سطح ملی، استانی و بالطبع شهری تغییر یافته اند. باری، اگر این تغییرات و عزل و نصب ها حرکتی رو به رشد تلقی می شد و به جای ملاحظات سیاسی و باندی و جناحی، براساس شایستگی ها و لیاقت ها و تعهد و توانمندی های اشخاص انجام می گرفت، جای گله و شکوایه باقی نمی گذاشت.

در پاسخ به سوال دوم؛ سهم هریک از این عوامل موثر در پیاده سازی مهندسی مجدد فرآیندها در برنامه ریزی استراتژیک اداره کل آموزش و پرورش شهرستان های استان تهران به چه میزان است؟ نتایج تحقیق نشان داد که مؤلفه های تحلیل بیرونی، اقدامات اولیه، طراحی مجدد و نوسازی، احیا و ارزیابی عملکرد تأثیر مثبتی بر مهندسی مجدد فرآیندها دارند که از نظر آماری معنادار است. علاوه بر آن تحلیل درونی تأثیر مثبت کمی بر مهندسی مجدد فرآیندها دارد. در ارتباط با این بخش هیچگونه پژوهشی جهت مقایسه با نتایج پژوهش حاضر توسط محقق تا کنون یافت نشد. می توان گفت که یکی از مراحل بسیار مهم مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک در هر سازمانی بررسی محیط بیرونی سازمان و پارامترهای بیرونی است که خواه ناخواه بر سازمان، تأثیر گذارند. سازمان ها در حلال زندگی نمی کنند و ارتباط آن ها با دنیای بیرون است که به آن ها موجودیت و هویت می دهد. این دنیای بیرون را می توان کشور، جامعه و فرهنگ آن، دولت و قوانین آن، مشتریان و خواسته ها، نیاز ها و سلاطین آن ها، تأمین کنندگان، رقبا، کشورهای دیگر، شرکت های بین المللی، چندملیتی و غیره دانست. هر کدام از عوامل تأثیر گذار بیرونی، تأثیری مثبت و سازنده و یا اثری مخرب و بازدارنده بر سازمان دارند. در نظر گرفتن همین نکته کافی است که سازمان ها و مدیران ارشد آن ها، ضرورتاً محیط بیرونی خود را با شیوه هایی صحیح، علمی و کاربردی بررسی و عوامل مؤثر خارجی را ارزیابی نمایند و در نهایت، فرصت ها و تهدیدهایی را که در بیرون، سازمان را انتظار می کشند، مشخص نمایند. تنها در این صورت و در کنار تحلیل مناسب محیط درونی سازمان است که می توان استراتژی ها و رویکردهایی ثمر بخش و کارا را به کار گرفت تا در محیط متغیر امروز، سازمانی بتواند گلیم خود را از آب بیرون بکشد، تا پس از کسب اطمینان از بقاء و ادامه حیات خود در پی گسترش و توسعه برآید. بدلیل عدم تحقق بخش عمده ای از هدف های نظام آموزشی بنابراین، باید با مهندسی مجدد آموزش و پرورش، تلاش کنیم با بهره گیری از روشهای نوین مدیریت، کیفیت کلی ارائه خدمات آموزشی و پرورشی را ارتقاء بخشیده و این امر میسر نخواهد شد مگر با تلاش جمعی و از طریق رهیافت پژوهشی مشارکتی کارکنان و انجام مطالعات آسیب شناختی و طراحی و تولید برنامه رشد.

در پاسخ به سوال سوم؛ شناسایی و اولویت بندی عوامل تعیین کننده در پیاده سازی مهندسی مجدد فرآیندها در برنامه ریزی استراتژیک اداره کل آموزش و پرورش شهرستان های استان تهران چگونه است؟ نتایج تحقیق نشان داد که برمبنای نتایج آزمون رتبه ای فریدمن اولویت اول تحلیل بیرونی، اولویت دوم نوسازی، احیا و ارزیابی عملکرد اولویت سوم طراحی مجدد و اولویت چهارم اقدامات اولیه و تحلیل درونی هم در اولویت پنجم قرار دارد. در رابطه با این بخش از پژوهش هیچگونه تحقیق مشابه ای جهت مقایسه نتایج آماری به دست آمده توسط محقق تا کنون یافت نشد. از نظر محقق دلایل احتمالی برای به دست آمدن این نتایج را می توان به تایید نظر مدیران و کارشناسان اداره کل آموزش و پرورش نسبت داد. کارکنان و کارشناسان هر سازمانی به چالش ها و مشکلات موجود در آن سازمان نسبت به مدیران و دیگر اعضای سازمان واقف هستند و کمبود آن را بیشتر احساس می کنند. تایید این موارد از سوی کارکنان و کارشناسان اداره کل آموزش و پرورش تأکیدی است بر قطعیت پیاده سازی مهندسی مجدد در این سازمان. همچنین پاسخ کارکنان اداره کل آموزش و پرورش نسبت به سوال دوم این پژوهش نیز می تواند دلیلی بر انتخاب و پاسخ به سوال سوم این پژوهش باشد.

همینطور در پاسخ به سوال چهارم؛ نقش تحلیل (عوامل درونی و بیرونی) در طراحی فرآیندهای مهندسی مجدد استراتژیک در اداره کل آموزش و پرورش شهرستان های استان تهران به چه میزان است؟ نتایج تحقیق نشان داد که در شناسایی عوامل درونی (قوت ها، ضعف ها) و عوامل بیرونی (فرصت ها و تهدیدها) اداره کل آموزش و پرورش شهرستان های استان تهران؛ نقش ذینفعان (متخصصان، کارکنان و والدین) در تصمیم گیری سازمان و (قدرت تحلیل رقبای خارجی مدیران سازمان) نامناسب بوده و پایین تر از حد مورد انتظار می باشد. همچنین میزان رضایتبخشی و کارآمدی نیروی انسانی مناسب بوده و بالاتر از حد مورد انتظار می باشد. لذا می توان گفت در ارزیابی محیط بیرونی فرصت ها بر تهدیدها غلبه داشته و در ارزیابی محیط درونی ضعف ها بر قوت ها غلبه دارند. نتایج تحقیق حاضر با نتایج ایزدی در سال (۱۳۸۹) همسو بود. آنها نشان دادند که در نظام پیشنهادی آموزش و پرورش شهر باغ بهادران، در ارزیابی محیط بیرونی فرصت ها بر تهدیدها غلبه داشته و در ارزیابی محیط درونی ضعف ها بر قوت ها غلبه دارند و اینکه هرچه سازمان در تحلیل وضع موجود و شناخت نیازهای سازمان آگاهانه تر و مناسب تر اقدام نماید، میزان تحقق اهداف برنامه ریزی استراتژیک در سازمان به سمت مطلوب پیش می رود و با تکیه بر رویکرد راهبردی، از طریق تحلیل نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدهای نظام آموزش و پرورش کشور، رشد خلاقیت در نظام مذکور آسیب شناسی شده و با استفاده از تجربه های آموزشی سایر کشورها و تحلیل راهبردی نظام داخلی، شیوه های ارتقاء خلاقیت در برنامه ریزی های کلان آموزشی، استنباط می گردد. نتایج پژوهش حاضر با نتایج فروزنده و همکاران در سال (۱۳۹۱) همسو بود. در پژوهش ذکر شده اخیر در تحلیل عوامل درون سازمانی، مسائل مربوط به معلمان، دانش آموزان، ساختار آموزشی و محتوای آموزشی مورد توجه قرار گرفت و در تحلیل عوامل بیرون سازمانی، تهدیدها و فرصت ها در چهار بعد سیاسی حقوقی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی بررسی شد که در برخی جهات با پژوهش حاضر هم جهت بود. در رابطه با کم رنگ بودن نقش ذینفعان (متخصصان، کارکنان و والدین) در تصمیم گیری سازمان آموزش و پرورش از نظر مدیران و کارشناسان می توان بر اساس مراحل فرآیند برنامه ریزی استراتژیک در مدل برایسون پاسخی برای آن یافت. برنامه ریزی منابع انسانی به طور مستقیم با برنامه ریزی استراتژیک پیوند می یابد و مهم ترین عامل و ابزاری که اهداف و خط مشی های سازمانی را به اهداف و برنامه های منابع انسانی ارتباط می دهد، برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی است. از این رو، بین برنامه ریزی منابع انسانی و برنامه ریزی استراتژیک ارتباط تنگاتنگی وجود دارد. یکی از مراحل فرآیند برنامه ریزی استراتژیک در مدل برایسون تحلیل ذینفعان است: ذینفع فرد، گروه یا سازمانی است که می تواند بر نگرش، منابع یا خروجی های سازمان تأثیر گذارد و یا از خروجی های سازمان تأثیر پذیرد. تحلیل ذینفعان پیش درآمد ارزشمندی برای تنظیم بیانیه مأموریت سازمان است. تحلیل ذینفعان بسیار ضروری است، چراکه رمز موفقیت در بخش دولتی و غیرانتفاعی ارضای ذینفعان کلیدی سازمان است. اگر سازمان نداند که ذینفعانش چه کسانی هستند، چه معیارهایی برای قضاوت درباره سازمان به کار می برند و وضعیت عملکردی سازمان در قبال این معیارها چیست، به احتمال زیاد نخواهد توانست فعالیت هایی را که باید برای ارضای ذینفعان کلیدی خود انجام دهد، شناسایی کند. نتایج تحقیق حاضر با نتایج فروزنده و همکاران، ۱۳۹۱؛ کی نژاد و نگاهداری، ۱۳۸۷ همسو بود.

همچنین ضعف مدیران در قدرت تحلیل رقبای خارجی نیز با توجه به نظرات کارشناسان اداره آموزش و پرورش شهرستان های استان تهران نشان داد متاسفانه به دلایل شیوع مسائل سیاسی در این سازمان از مدیرانی استفاده می شود که هیچگونه سر رشته ای در رابطه با این نهاد ندارند و یا اگر دارند بسیار قوی در این سازمان ظاهر نشده اند استیضاح مکرر وزیران آموزش و پرورش توسط نمایندگان مجلس در این دوره و دوره های قبل خود شاهد و گواهی است بر این موضوع. همچنین یکی از دلایل و شواهد دیگری که بر این امر دلالت دارد اجرایی نشدن سند تحول بنیادین وزارت آموزش و پرورش می باشد. نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق (شاهبندرزاده و همکاران، ۱۳۹۱؛ موز و سمیلان^{۲۵}، ۱۳۹۰؛ طاهرپور کلانتری و همکاران، ۱۳۹۱؛ هداوند، ۱۳۹۰) همسو بود. آنها نشان دادند که عامل نیروی انسانی از عوامل کلیدی موفقیت در پیاده سازی مهندسی مجدد در سازمان ها می باشد و یکی از مهم ترین مسائل در برنامه ریزی استراتژیک فراهم آوردن مبنایی برای پیشرفت کارکنان و سازوکارهایی جهت تغییر توجه بیشتر به کارایی و اثربخشی آنان است و توجه به این مسئله می تواند مزایایی را برای سازمان ها و موسسات به ارمغان آورد و مهندسی مجدد از طریق بهبود فرایندهای سازمانی باعث افزایش رضایت شغلی در میان کارکنان می گردد. از دیگر سو، برنامه ریزی منابع انسانی فرآیندی برای ارزیابی تقاضا، اندازه، ماهیت و عرضه منابع انسانی برای نیل به تقاضای مورد نیاز است. از این رو، نخستین مرحله هر برنامه مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، برنامه ریزی منابع انسانی است. با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق می توان ادعان داشت که اداره آموزش و پرورش شهرستان های استان تهران از افراد متخصص و افرادی که مدرک دانشگاهی و تحصیل شان با عنوان و پست سازمانی که در اختیار دارند همخوانی دارد استفاده می کند و این یکی از مزیت هایی است که این سازمان در اختیار دارد.

در پاسخ به سوال پنجم این پژوهش؛ نقش اقدامات اولیه در طراحی مجدد فرآیندهای مهندسی مجدد استراتژیک در اداره کل آموزش و پرورش شهرستان های استان تهران به چه میزان است؟ نتایج تحقیق نشان داد که میزان ریسک پذیری مدیران ارشد و قدرت مدیران سازمان در مقابله با موانع سیاسی و احترام به علائق مشتریان (کارکنان، معلمان و اولیاء) نامناسب بوده و پائین تر از حد مورد انتظار می باشد. نتایج

تحقیق حاضر با نتایج تحقیق خراسانی طرقي در سال ۱۳۹۲ همسو بود. آنها نشان دادند که سازمان ها به رویکرد مشتری مداری تغییر رویکرد داده‌اند. بنابراین اولویت‌ها نیز در حال تغییر بوده و سازمان ها در حال تلاش برای جلب رضایت مشتریان خود هستند؛ بنابراین، برای به دست آوردن نیاز مشتری و انتظارات آن‌ها و همین‌طور مزیت رقابت، نیاز به تغییر در روند موجود است. بدون هیچ تردیدی اگر پرونده آموزش و پرورش در نزدیک به سه دهه گذشته در ساحت مدیریت مورد بررسی جدی قرار گیرد، این نتیجه دست یافتنی است که نهاد آموزش و پرورش به خاطر تکیه بنیادین آن به نیروی عظیم و گسترده انسانی بیش از هر وزارتخانه دیگر دستخوش تحولات و تغییرات جناحی و جریانی قرار گرفته است. رفتارهای شعار گونه و سیاست زده بودن فضای سازمان های دولتی مانع بزرگی در مقابل تحول سازمان ها است. در جوی اینچنین دنبال کردن برنامه های تحول سازمانی بعید به نظر می رسد. زیرا تلاش اصلی و اولویت برخی مدیران سازمان ها بیشتر برقراری ارتباط و تحکیم موقعیتشان می باشد تا پیشرفت و توسعه سازمان. بی شک می توان گفت که مهمتریت دارای اغلب سازمان ها مشتریان آنها هستند. مشتریان به خاطر ارتباط مستقیمی که با یک سازمان دارند، منبع ارزشمندی برای فرصت ها، تهدیدات مرتبط با سازمان مربوطه می باشند و مدیران ارشد به خوبی می دانند موفقیت آن ها در راه رسیدن به اهداف کلان سازمان در گرو جلب رضایت مشتریان (کارکنان، معلمان و اولیا) است. امروزه، مدیران و دست اندرکاران آموزش در برابر چالش های این مقوله در دنیایی که پیوسته در حال تغییر است، قرار گرفته اند. تمرکز بر مشتری و تأمین نیازهای آنان، اهداف، اولویتها و ایجاد آمادگی برای رسیدن به هدف، آموزش و توسعه توانمندی های خود و کارکنان و اولیای دانش آموزان، از ایده های نوین برای مدیریت و با کیفیت بالا است. از طریق توجه به مشتریان مدرسه شامل؛ کارکنان، دانش آموزان و اولیا، و ارزش نهادن به نظر آنها، با تأکید بر برنامه ریزی برای تأمین نیازهای آنان، ترویج فرهنگ کیفیت جامع برای بهبود عملکرد مدرسه عملی خواهد شد

در پاسخ به سوال ششم؛ نقش طراحی مجدد فرآیندهای مهندسی مجدد استراتژیک در اداره کل آموزش و پرورش شهرستان های استان تهران به چه میزان است؟ نتایج تحقیق نشان داد که میزان امکان تغییر قوانین و مسئولیتهای افراد برای حمایت از مهندسی مجدد در سازمان و امکان معماری مجدد منابع انسانی به منظور پشتیبانی از اشتراک گذاری اطلاعات و تصمیم گیری های بهتر در سازمان و امکان مدیریت و جمع آوری دانش اولیا و مربیان و استفاده از دانش آنان در سازمان نا مناسب بوده و از حد مورد انتظار پایین می باشند. نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق سومان و همکاران در سال ۲۰۰۹؛ مکونن، ۲۰۱۱؛ رابای، ۲۰۰۵؛ هداوند، ۱۳۹۰؛ ایزری و یزدخواستی، ۱۳۸۵ همسو بود. آنها نشان دادند که یکی از عوامل کلیدی در موفقیت فعالیتهای مهندسی مجدد عبارتست از: تغییر در سیستم های حمایتی همچون پاداش ها، ارزیابی، طراحی مجدد شغل و فعالیت ها در سازمان. متأسفانه در کشورمان امکان تغییر قوانین و مسئولیتهای افراد و جمع آوری دانش اولیاء و مربیان و استفاده از دانش آنان در سازمان به راحتی انجام نمی پذیرد که یکی از ضعف های شناخته شده در این سازمان است. در حال حاضر ما در عصری به سر می بریم که تغییرات آن به مراتب بنیادی تر از تغییر و تحولات انقلاب صنعتی است و از همین رو سازمان ها برای حفظ بقا و حضور خود در عرصه رقابت ناگزیر به دگرگونی و استفاده از تازه ترین دستاوردهای فناوری برای دستیابی به بالاترین سطح بهبود توانایی های خود و کارکنان خود هستند. مهندسی مجدد سازمان ها یک رویکرد کل نگر است که طی فرایندی، استراتژی رقابت سازمان را با پردازش های درونی و کارکنان آن مرتبط می کند. در هر سازمانی این باور وجود دارد که تحقق اهداف عالی سازمان در گرو برخورداری از منابع انسانی کارآمد و بهره ور است. تمام سازمان ها برای سازگاری با تغییرات محیطی لازم است به طور مداوم نسبت به توسعه و بهسازی نیروی انسانی، تجهیزات، فناوری، قوانین و مقررات و فرهنگ سازمان اقدام کنند (شاهی بیک و هاشمی، ۱۳۸۵). نیاز به کاهش هزینه، ارائه خدمات با کیفیت تر و تغییر فرهنگی سه عامل اصلی جهت آغاز فعالیتهای مهندسی مجدد منابع انسانی هستند (یئونگ، ۱۹۹۵).

در پاسخ به سوال هفتم؛ نقش نوسازی، احیا و ارزیابی عملکرد فرآیندهای مهندسی مجدد استراتژیک در اداره کل آموزش و پرورش شهرستان های استان تهران به چه میزان است؟ نتایج تحقیق نشان که میانگین نظرات افراد نمونه آماری در مورد مولفه های نوسازی، احیا و ارزیابی عملکرد با میانگین مورد انتظار تفاوت معناداری وجود دارد و بالاتر از انتظار بوده و در اولویت قرار دارند ($P < 0/05$). در رابطه با این مولفه نیز هیچگونه پژوهشی جهت مقایسه با نتایج به دست آمده در این پژوهش توسط محقق یافت نشد. اصولاً سازمان ها به روش های مختلفی فناوری اطلاعات و ارتباطات را در سازمان خود بکار می گیرند اما بدون بهره گیری از یک سیستم مناسب نمی توان میزان آمادگی سازمان ها را مشخص کرد و بهبود بخشید. به بیان ساده می توان گفت سیستم اطلاعات مدیریت با تولید گزارشات خلاصه و ساختاری و با مبنایی منظم و تکراری کار مدیریت را تسهیل می کند و از خروجی آن برای کنترل فعالیت های سازمان، برنامه ریزی و سازمان دهی استفاده می گردد. سیستم اطلاعات مدیریت سازمان، چارچوبی کلی ارائه می کند که دیگر سیستم های اطلاعات بر مبنای آن با یکدیگر هم خوان می شوند. اکنون سیستم اطلاعات مدیریت به منزله مجموعه ای از زیرسیستم ها در نظر گرفته می شوند که در صورت نیاز طراحی و اجرا می شوند. ولی منطق بر طرح کلی، استانداردها و رویه های سیستم اطلاعات مدیریت می باشند. بنابراین به جای یک سیستم اطلاعات مدیریت واحد و کلی، سازمان می تواند تعداد زیادی سیستم اطلاعات مرتبط داشته باشد که نیازهای مدیریتی را در سطوح مختلف به شکل های مختلف تامین می کنند. تجربه نشان می دهد که برپایی یک سیستم کاملاً یکپارچه بسیار مشکل و شاید غیرممکن است زیرا که عوامل زیادی وجود دارند که باید هم زمان و توأم در نظر گرفته شوند و ن-گهرداری چنین سیستمی مشکل است. به عبارت دیگر تاثیرات سیستم های اطلاعاتی

مدیریت بر سازمان ها به حدی بوده است که زمینه رشد و ترقی برخی از سازمان ها در عرصه کسب و کار را فراهم کرده و برای برخی از سازمان ها نیز شکست سنگینی را به همراه داشته است. بدین منظور یکی از مراحل اولیه برای استقرار سیستم های اطلاعاتی مدیریت، ارزیابی میزان آمادگی الکترونیکی سازمان ها برای پذیرش و بهره برداری مناسب از این سیستم ها است تا از به هدر رفتن منابع مالی، انسانی و سازمانی جلوگیری شود. جامعه انسانی کشور ما در فرآیند ترقی و تکامل خود در عرصه های مختلف نیازمند برنامه هایی پویا و آینده محور است. این آموزش و پرورش است که باید بتواند پاسخگوی انتظارات تازه برای رسیدن به این تعالی باشد. از طرف دیگر، شرایط و مقتضیات ملی و بین المللی به هر طریق برای تفوق و برتری آموزش و پرورش در جامعه، استانداردهای بالاتری را به آموزش و پرورش دیکته می کنند. ضرورت این اجبار، دستور یا استاندارد حافظ و تثبیت کننده تفوق آموزش و پرورش بر سایر سازمانها و همچنین تفوق کشورها بر سایر کشورهاست. از این رو، کشورها در رقابت تنگاتنگ با یکدیگر، برای به چنگ درآوردن این تفوق و برتری در آموزش و پرورش تلاش می کنند تا بدین ترتیب، بتوانند تفوق و برتری کشورشان را در سطح ملی و جهانی حفظ کنند. تا زمانی که این سازمان روش های سنتی خود را کنار نگذارد و به مهندسی مجدد بنیادین خود نپردازد، فناوری جدید تنها در حد رویاها و صرفا روی کاغذ وجود خواهد داشت. همچنان که فناوری به سوی آینده گام بر می دارد و رقبا به تطبیق سازمان خود با فناوری جدید می پردازند، سازمان هایی که نمی خواهند دست به تغییرات بنیادین بزنند راهی جز ترک عرصه رقابت نخواهند داشت. امید است که نتایج این پژوهش زنگ هشدار برای دست اندرکاران و مسئولین امر جهت انجام هرچه زودتر مهندسی مجدد در این سازمان باشد.

منابع و مراجع

- [۱] آقازاده، هاشم (۱۳۸۲). مطالعه تطبیقی مدل های برنامه ریزی استراتژیک، مجله تدبیر، شماره ۱۴۰.
- [۲] ایزدی، راضیه، مهرعلیزاده، یدالله، شاه، سکینه (۱۳۸۹). تحلیل نظام پیشنهادها براساس الگوی سوات SWOT فرصت، تهدید، قوت و ضعف در آموزش و پرورش شهر باغ بهادران، هشتمین کنفرانس ملی نظام پیشنهادها، تهران، جهاد دانشگاهی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- [۳] ایزری، مهدی، یزد خواستی، علی (۱۳۸۵). فرهنگ مدیریت تغییر و بهبود کیفیت در آموزش و پرورش، هفتمین کنفرانس بین المللی مدیران کیفیت، تهران، مجموعه همایش های بین المللی اجلاس.
- [۴] تاریخ، محمد جعفر، شریفی، اسماعیل (۱۳۸۵). ارائه الگویی برای سازمان دهی و مدیریت پروژه های مهندسی مجدد، پژوهش و سازندگی، شماره ۷۶.
- [۵] حمیدی زاده، محمدرضا (۱۳۹۱). برنامه ریزی استراتژیک و بلندمدت، تهران: سمت.
- [۶] خراسانی طرقي، حامد (۱۳۹۳). شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنيسون یک مطالعه موردی، همایش بین المللی مدیریت، تهران، موسسه سفیران فرهنگی مبین.
- [۷] خون سیاوش، محسن، محمدی، مهتاب (۱۳۸۸). بررسی چالش های پیاده سازی BPR (مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار) در سازمان های دولتی ایران، مجله مدیریت توسعه و تحول ۲، ۶۵-۷۳.
- [۸] دفت، ریچارد آل (۱۳۸۰). تئوری و طراحی سازمان. مترجمان: علی پارسائیان؛ سید محمد اعرابی؛ تهران: انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.
- [۹] شاهبندرزاده، حمید، موحدنژاد، الهه، فرج زاده برجی، سعیده (۱۳۹۱). شناسایی و رتبه بندی عوامل کلیدی موفقیت در پیاده سازی مهندسی مجدد در سازمان ها، سومین همایش ملی مهندسی صنایع و سیستم، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب.
- [۱۰] شاهای بیگ، آ، هاشمی، ل. (۱۳۸۵). مهندسی مجدد، ماهنامه تدبیر سال شانزدهم شماره ۴۲.
- [۱۱] طاهرپور کلانتری، حبیب الله، زاهدی، سیدمحمد، پنجایی، محمد (۱۳۹۱). شناسایی عوامل مؤثر بر استقرار موفق مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار در سازمان های دولتی شهر تهران، فرآیند مدیریت توسعه، دوره ۲۷، شماره ۲.
- [۱۲] فروزنده، لطف الله، محمودی میمند، محمد، حسینی فر، سید هادی (۱۳۹۱). نقش مهندسی مجدد فرآیندهای سازمانی برای تحقق اهداف برنامه ریزی استراتژیک، مطالعات مدیریت راهبردی سال سوم، شماره ۱۱.
- [۱۳] کی نژاد، محمدعلی، نگاهداری، بابک (۱۳۸۷). تحلیل راهبردی مؤلفه های رشد خلاقیت در نظام آموزش و پرورش کشور، راهبرد فرهنگ / شماره چهارم.
- [۱۴] مایکل همر و جیمز چمپی (۱۳۷۴). مهندسی مجدد - ترجمه ایرج پاد، ناشر سازمان مدیریت صنعتی (چاپ اول).
- [۱۵] نصیری، علی (۱۳۹۰). آموزش و پرورش، بازکاوی چالش ها و راه حل ها، کتاب نقد / شماره ۴۲.
- [۱۶] نصیری علی آباد، ر، تقی پورظهير، ع. (۱۳۸۸). بررسی موانع به کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات در آموزش و پرورش و ارائه الگو در این زمینه، فصلنامه نوآوری های آموزشی، شماره ۳۱، سال هشتم.
- [۱۷] هداوند، سعید (۱۳۹۰). مهندسی مجدد فرآیندهای آموزشی راهبردی برای همگرایی نظام آموزش با استراتژی سازمان.
- [18] Ahmad A. Rabaa'i. (2005). Identifying Critical Success Factors of ERP Systems at the Higher Education Sector, Queensland University of Technology (QUT), Brisbane, Australia.
- [19] Davenport, T.H. (1993). " Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology". Harvard Business School Press, Boston.
- [20] Karia, M., Bathula, H. (2010). Re-Engineering an Educational Institution: A Case Study in New Zealand, Department of International Business, AIS St Helens, PO Box 2995, Auckland, New Zealand.
- [21] Kumar, Arun., & Ozdamar Linet (2004). "Business process at the hospitals: case study at Singapore hospital". Graham Horton (c) SCS Europe: Proceedings 18th European Simulation Multiconference.
- [22] Mekonnen, N. (2011). Prospects and Challenges to Implement Business Process Reengineering (BPR) in Ethiopian Public Universities, Department of Accounting and Finance (Graduate Program) School of Business and Public Administration, Addis Ababa University.

- [23] Moses M. Simelane, M. (2000). "The Human resource planing national and regional approach benchmarking and re-engineering, P.1.
- [24] Nauman Habib, M. (2013). Understanding Critical Success and Failure Factors of Business Process Reengineering, *International Review of Management and Business Research*, Vol. 2 Issue.1.
- [25] Nisar, A. (2014). Exploring Factors that Contribute to Success of Business Process Reengineering and Impact of Business Process Reengineering on Organizational Performance: A Qualitative Descriptive study on Banking Sector at Pakistan.
- [26] Suman, N., Ursic, D., Psunder, M., Veselinovic, D. (2009). Mobile Information and Communication Technology and Management of Business Changes in Construction Companies in Slovenia, *Systemic Practice and Action Research*, Volume 22, Issue 5, pp 397-411.
- [27] Yeung. (1995). Reengineering through information technology, *Human resources planning*.