

پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش

دوره ۹، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۶

ص ص: ۱۵۶-۱۴۱

مهندسی مجدد در ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های منتخب کشور: مقایسه وضعیت موجود

و مطلوب

آزیتا شهپر توفیق*^۱ - ابراهیم دلدار^۲

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران ۲. دانش‌آموخته کارشناسی

ارشد مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۲۰ / ۰۹ / ۱۳۹۲، تاریخ تصویب: ۱۷ / ۰۲ / ۱۳۹۳)

چکیده

هدف از انجام این پژوهش مهندسی مجدد در ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های منتخب کشور: مقایسه وضعیت موجود و مطلوب بود. این پژوهش، از نوع توصیفی-پیمایشی بوده و جامعه آماری شامل کلیه کارشناسان ادارات کل ورزش و جوانان کشور می‌باشد. به دلیل گستردگی جامعه آماری تحقیق، از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای استفاده شد. از این روش کارشناسان تربیت بدنی ادارات کل پنج استان به عنوان نمونه تحقیق در نظر گرفته شدند ($n=118$). اساتید مدیریت ورزشی، روایی پرسشنامه را تأیید کرده و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به دست آمد. آزمون کلموگروف اسمیرنوف طبیعی بودن توزیع داده‌ها را تأیید کرد. تحلیل داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی (میانگین، فراوانی، درصد فراوانی) و آمار استنباطی (آزمون آنالیز واریانس ($P < 0.05$) و آزمون تعقیبی، آزمون تحلیل واریانس عاملی و همچنین آزمون تی زوجی) انجام شد. یافته‌های پژوهش نشان داد در وضعیت موجود و مطلوب، مؤلفه‌های مهندسی مجدد دارای تفاوت معنی‌داری می‌باشند (به غیر از مؤلفه‌ی تکنولوژی اطلاعات در وضعیت مطلوب) و همچنین وضعیت موجود و مطلوب استان آذربایجان غربی با سایر استان‌ها متفاوت می‌باشد.

واژه‌های کلیدی

تغییر، تکنولوژی، رضایت مشتریان، کیفیت کاری، استان.

مقدمه

امروزه نظریه‌های زیاد و متنوعی برای نجات شرکت‌ها از شرایط روبه زوال و یا حتی رسیدن به اوج قله‌های موفقیت مطرح شده‌اند، که در این میان مهندسی مجدد^۱ از جذابیت خاصی برخوردار است (۱۴). این پدیده (مهندسی مجدد) از مهیج‌ترین و جدال برانگیزترین پدیده‌های اخیر مدیریتی است که با کلماتی چون «طراحی دوباره»، «نوآوری فرایندها»، «مدیریت تغییر»، «ساختاردهی مجدد» و «توسعه سیستم‌های اطلاعاتی» معرفی می‌گردند (۱۱). شرکت‌ها در عصر حاضر در محیطی رقابتی و پویا فعالیت می‌کنند که از درون و برون مجبور به تغییر بوده و در نتیجه‌ی فرایندهای نامنطبق با نیازهای بازار و عملیات، منابع را به هدر می‌دهند (۱۹، ۲۵). در حالی که بسیاری از این تغییرات باید به طور پیوسته مدنظر قرار گیرند، تعداد زیادی تغییرات درهم‌گسیخته وجود دارند که می‌تواند به طور چشمگیری از توانایی شرکت جهت بقا تجاوز کنند (۱۹). جهت مقابله با این گونه تغییرات، یکی از راهکارهای مؤثر، به کارگیری و پیاده‌سازی مهندسی مجدد فرایندها^۲ است (۲۴). در گذشته بیشتر رویکردهای توسعه‌ی سازمانی و تغییر در سازمان برپایه‌ی تغییر در گروه بیشتر از تغییر در سطح سازمان استوار بود (۲۲) اما امروزه در سازمان‌ها، تغییرات ریشه‌ای در مهندسی مجدد که شامل هر دو بخش تکنولوژی و سازمانی است (۴۴) برای شرکت‌های بزرگ و کوچکی که خواستار تغییرند، جذاب می‌باشد (۱۸). مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار از نظر هم‌ر و چمپی، عبارت است از بازاندیشی بنیادین و طراحی نو و ریشه‌ای فرایندها، برای دستیابی به بهبود و پیشرفتی شگفت‌انگیز در معیارهای حساس امروزی همچون قیمت، کیفیت،

خدمات و سرعت (۳۱). همچنین به عنوان یکی از فاکتورهای کلیدی موفقیت پروژه‌های پیاده‌سازی سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی شناخته می‌شود (۳). ماهیت مهندسی مجدد فرایندها، ایجاد یک انقلاب سازمانی سیستماتیک و هدف اصلی آن بازطراحی و ساختاردهی مجدد فرایندی است که با تخصصی کردن بخش‌ها و سیستم بوروکراتیک چند بخشی شده است (۴۶). در این خصوص تعدادی از مطالعات، گویای بهبودهای بنیادی ناشی از حرکت به سمت مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار می‌باشند (۳۹). در دهه‌ی ۱۹۸۰ روش‌های زیادی در حوزه‌ی توسعه‌ی سازمانی نظیر شش سیگما، مدیریت کیفیت جامع^۳ و مهندسی مجدد مورد آزمون و خطا قرار گرفت (۲۱، ۳۳، ۲۹) که نشان‌دهنده‌ی این موضوع می‌باشد که مهندسی مجدد از موضوعات جدید در مباحث مدیریتی است (۲۰، ۳۴) و زمانی که پا به عرصه نهاد، اصل مشهور و چند صدساله‌ی تقسیم کار آدام اسمیت را به آسانی نقض کرد (۵).

مدیریت کیفیت جامع (TQM) به کیفیت، به هنگام بودن^۴ (JIT) به زمان، مدیریت مرتبط با مشتری^۵ (CRM) به مشتری، مدیریت زنجیره تأمین^۶ (SCM) به تأمین‌کنندگان و مهندسی مجدد فرایندها (BPR) به فرایند و هر یک از رویکردهای دیگر به سایر زوایای سازمان تأکید دارند که تنها با قرار گرفتن در یک چارچوب منسجم می‌توانند مؤثر واقع شوند (۱۷).

معروف‌ترین روش‌های اجرا و پیاده‌سازی مهندسی-مجدد، عبارتند از: ۱- روش هومر و چمپی، ۲- روش داونپورت، ۳- روش مانگانلی و کلین، ۴- روش کداک. هسته‌ی اصلی این روش‌ها یکسان است و چهار قدم اصلی بازنمایی، تغییر شکل، اندازه‌گیری عملکرد و پیاده‌سازی را

3. Total quality management (TQM)
4. Just in time
5. Customer relationship management
6. Supply chain management

1. Reengineering
2. Business process reengineering

اطلاعات اجرا شود، می‌تواند مزایای قابل توجهی در عملکرد سازمان ایجاد کند (۴۰).

دیویس با پیشنهاد مدل پذیرش فناوری درصدد این است که بستری برای تشخیص این موضوع فراهم آورد که چرا کاربران، فناوری اطلاعات را به عنوان یک نوآوری می‌پذیرند یا آن را رد می‌کنند. دو بعد اصلی در الگوی وی، درک افراد از مفیدبودن و درک افراد از ساده بودن یک فناوری یا نوآوری است (۳۵، ۴۵، ۲۶). تا کنون پروژه مهندسی مجدد در هیچ یک از ادارات ورزشی نظیر ادارات کل ورزش و جوانان انجام نشده است با این وجود تحقیقی تحت عنوان بررسی تجربیات مهندسی مجدد در ایران توسط دکتر زارعی و سوفیا فرکیش انجام شده که به بررسی تعدادی از پروژه های مهندسی مجدد اجرا شده می پردازد این پروژه ها عبارتند از : طرح ریزی مجدد ساختار و فرآیندهای اجرایی وزارت کار و امور اجتماعی، طرح ریزی مجدد ساختار و فرآیندهای اجرایی وزارت امور خارجه جمهوری اسلامی ایران، طراحی مجدد فرآیندها و ساختار کلان حوزه ستادی بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی، بررسی سازمان و تشکیلات وزارت راه و ترابری و ارائه الگوی مناسب سازمانی، طراحی مجدد نظام تحقیقات و آموزش وزارت جهاد کشاورزی، بهبود مستمر فرآیندهای ایران خودرو، بررسی ساختار فرآیندهای سازمان هواپیمایی کشوری و شرکت فرودگاه های کشور و ارائه الگوی بهینه، مهندسی مجدد فرآیندهای معاونت تحقیقات و فناوری وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، مهندسی مجدد ساختار فرآیندهای سازمانی وزارت تعاون، سازماندهی مجدد انجمن مدیران صنایع، مهندسی مجدد فرآیندهای وزارت علوم، مهندسی مجدد فرآیندهای تولید و بازاریابی اطلاعات، مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران و مهندسی مجدد شرکت بوتان.

شامل می‌شوند (۲۵). در انتخاب فرایندها جهت مهندسی مجدد، علاوه بر در نظر گرفتن همراستایی تغییرات با اهداف و استراتژی سازمان، می‌بایست محدودیت بودجه و سایر محدودیت‌های منطقی مورد توجه قرار گیرد (۲۷، ۳۲). باید خاطرنشان کرد که طراحی دوباره ساختار و فرایندهای هر سازمان نیاز به ایجاد تغییر و تحول استراتژی، اهداف، خط‌مشی، نگرش‌های مدیریت ارشد، فناوری، مأموریت، قوانین و مقررات، ابعاد و اندازه‌ی سازمان و غیره دارد (۱۵).

مهندسی مجدد کسب و کار به چهار بعد راهبردها، فرایندها، فناوری و منابع انسانی توجه دارد. راهبردها و فرایندها زمینه‌ی لازم را برای کاربرد فناوری توانمندساز و نیز طراحی مجدد سیستم‌های فعالیت‌های منابع انسانی فراهم می‌کند. فناوری اطلاعات در مهندسی مجدد نقش عمده‌ای ایفا می‌کند.

فناوری به تنهایی و به صورت انتزاعی نمی‌تواند موجب تغییر و تحول باشد. اما با وجود این، فناوری می‌تواند تأثیر بسیار قوی و گسترده‌ای از خود به جا بگذارد و به آنچه که امروز دانستن آن درباره‌ی نقش فناوری اطلاعات اهمیت دارد این است که فناوری اطلاعات تنها چگونگی انجام کارها را دگرگون نمی‌کند، بلکه تعریف ماهیت آن‌ها را نیز تغییر داده است. همواره پروژه‌های مهندسی مجدد به نیازهای اطلاعاتی جدید نیازمند است و شاید لازم باشد که به منظور رفع این نیازمندی‌ها فناوری جدید به کار گرفته شود (۱۶). از آنجا که واژه‌ی فناوری اطلاعات بسیار گسترده است و جنبه‌های بسیاری را شامل می‌شود، می‌توان به کاربرد آن در فعالیت‌های منابع انسانی از جنبه‌های مختلف اشاره نمود (تجهیزات و سیستم‌ها، نرم‌افزارهای کاربردی، اینترنت، اینترنت، واقعیت مجازی، آموزش از راه دور و ... (۱۱). به صورت کلی زمانی که مهندسی مجدد به درستی و با استفاده از اثربخشی فناوری

تحقیقات زیادی در ابعاد مختلف درباره‌ی مهندسی مجدد انجام شده، نظیر ابزارها و تکنیک‌های مهندسی-مجدد(۴۱)، مهندسی مجدد و ارتباط آن با استراتژی، الگوبرداری از رقبا و اندازه‌گیری عملکرد(۳۷) و ...

فتیحی و همکاران(۱۳۹۰) در پژوهشی با نام طراحی الگوی پذیرش مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار در سازمان جهاد کشاورزی استان اصفهان به این نتایج دست یافت که بیشترین اثر را عوامل سیستمی بر پذیرش مهندسی مجدد فرایندها دارد، آن هم از طریق درک از مفید بودن، درک از سهولت اجرا و درک از سهولت تأمین الزامات. همچنین به این نتیجه دست یافت که اجبار هرگز عاملی برای جلب مشارکت کارکنان در پروژه‌ی مهندسی مجدد نیست(۱۲). جوانمرد (۱۳۷۹) در پژوهش خود با عنوان بررسی جایگاه مهندسی مجدد در وزارت بازرگانی به این نتیجه دست یافت که از دید کارشناسان وزارت بازرگانی بین وضعیت موجود و مطلوب با رویکرد مهندسی مجدد تفاوت بسیار زیادی وجود دارد و کارکنان از وضعیت موجود ناراضی می‌باشند(۴).

به صورت کلی مهندسی مجدد یکی از رویه‌های مدیریت می‌باشد که در آن مسئولان تمام واحدها و دوایر سازمانی گردهم می‌آیند و به صورت هم‌زمان در ساختار، فرهنگ، تکنولوژی اطلاعات تغییرات اساسی می‌دهند تا در ارائه‌ی خدمات به مشتری، بهبود کیفیت، کاهش هزینه و سرعت در انجام امور عملکرد سازمان را بهبود بخشند(۱۳).

ساختار سازمان‌های ورزشی مشابه سایر سازمان‌های خدماتی و بازرگانی است، اما از آنجا که در این سازمان‌ها تمام امور بر اساس افراد و روابط میان آن‌ها بنا نهاده شده است، به ابزارهای انسانی و نرم‌اداره‌ی سازمان پیش از هر سازمان دیگری احساس می‌شود(۶). از این رو وزارت ورزش و جوانان که از وزارتخانه‌های نوظهور کشور است و

که در این میان، اکثر پروژه‌ها یا ناموفق بوده‌اند یا اصلاً اجرا نشده‌اند(۱). علاوه بر آمریکا و اروپا که پیش‌تاز اجرای مهندسی مجدد در سازمان‌های دولتی بوده‌اند، در سال‌های اخیر بسیاری از کشورهای آسیایی و آفریقایی نیز از قبیل عربستان سعودی، مالزی، امارات متحده عربی، بحرین، تونس، پاکستان و... فعالیت‌های مهندسی مجدد را در دولت و سازمان‌های وابسته به کار گرفته‌اند. «(۲) به طور مثال در امارات متحده عربی از مهندسی مجدد در برنامه ریزی شهری استفاده شده است(۲۸).

در تحقیقی که در سال ۲۰۰۷ صورت گرفته است به بررسی موانع موجود و راه‌های غلبه بر مقاومت‌های موجود در سازمان‌های بخش عمومی مورد بررسی قرار گرفت. در این مقاله به بکارگیری گسترده مهندسی مجدد در انگلستان اشاره شده و راهکارهایی برای غلبه بر مقاومت‌ها پیشنهاد شده است(۳۰). در تحقیق دیگر که در زمینه مهندسی مجدد و ارتباط آن با دولت الکترونیک در سال جاری صورت گرفته است مدلی تحت عنوان KAVERI ارائه شده است. که از این مدل برای الکترونیک کردن کامل فرآیند اخذ اقامت استفاده شده است(۳۸).

در حال حاضر بحث دولت الکترونیک بسیار مطرح است و در این راستا از مهندسی مجدد فرآیندها بسیار می‌توان بهره برد؛ نمونه‌های فراوانی در سراسر جهان برای ایجاد دولت الکترونیک^۱ وجود دارد که مهندسی مجدد را بکار برده‌اند(۳۶،۴۳). در مجموع مهندسی مجدد به عنوان ابزاری پرکاربرد در بازطراحی بخش دولتی و عمومی کشورهای مختلف جهان مورد استفاده می‌باشد.

در سال ۲۰۰۷ تحقیقی انجام شد که در آن ۲۵ ابزار و تکنیک مدیریتی توسط کارکنان، مورد بررسی قرار داده گرفت که مهندسی مجدد به عنوان ۱۰ مورد از پرکاربردترین ابزارها و تکنیک‌ها مشخص شد (۴۲).

تکنولوژی اطلاعاتی و ۵ گویه، کیفیت کاری را بررسی می‌کرد. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارشناسان تربیت بدنی ادارات کل ورزش و جوانان کشور بود. به دلیل گستردگی جامعه آماری تحقیق و تعداد زیاد کارشناسان ($N=1000$)، از روش نمونه‌گیری تصادفی در ابتدا و در ادامه از نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده شد. از این رو ادارات کل ورزش و جوانان پنج استان قم، البرز، خراسان شمالی، همدان و آذربایجان غربی به عنوان نمونه تحقیق در نظر گرفته شد. تعداد کارشناسان این پنج اداره کل ۱۱۸ نفر می‌باشد که به صورت کل شمار در نظر گرفته شد که از این تعداد کارشناس ۸۴ پرسشنامه عودت داده شد. ده نفر از اساتید مدیریت ورزشی، روایی صوری پرسشنامه را تأیید کرده و پایایی آن نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ در قسمت وضعیت مطلوب ۰/۸۵ و در قسمت وضعیت موجود ۰/۸۷ به دست آمد و از تحلیل عاملی اکتشافی برای تعیین اعتبار سازه استفاده شد که نتایج تحلیل عاملی اکتشافی $KMO=0/671$ ، $df=378$ ، $P=0/001$ ، به دست آمد. در سطح آمار استنباطی ابتدا جهت بررسی وضعیت توزیع طبیعی داده‌ها از آزمون کلموگروف اسمیرنوف^۱ استفاده شد. جهت بررسی و تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون آنالیز واریانس (آنوا) و آزمون تعقیبی (LSD)، آزمون تحلیل واریانس عاملی و همچنین آزمون تی زوجیا استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۱۸ انجام شد. (سطح معناداری ۰/۰۵ در نظر گرفته شد). در جدول زیر تعداد نمونه‌های پژوهش به تفکیک هر استان مشخص شده است.

به عنوان تنها متولی ورزش در سطح دولت است، دارای وظایف مهم و خطیری در امر ورزش و جوانان می‌باشد. این وزارتخانه دارای دو بخش کلی ورزش و جوانان است که برای بهره‌وری و کارایی مناسب‌تر و به نوعی به عنوان نماینده خود، دارای شعباتی در استان‌ها به عنوان ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها می‌باشد. به صورت کلی در امر ورزش، وزارت ورزش و جوانان دارای وظایفی از جمله همگانی کردن ورزش همگانی، ارتقای سطح ورزش قهرمانی و حرفه‌ای، تعمیم ورزش روستاها و مناطق عشایری و ... می‌باشد (۱۰). به طور قطع بهبود عملکرد هر یک از ادارات کل استانی منجر به بهبود عملکرد وزارت ورزش و جوانان و در نهایت موجب رشد کمی و کیفی ورزش در سطح استان‌ها خواهد شد. لذا به صرفه است که مدیران ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های کشور از روش‌های نوین مدیریتی به تناسب زمان و سایر امکانات خود استفاده نمایند.

یکی از روش‌های نوینی که در حوزه مدیریت در جهان از آن استفاده می‌شود، مهندسی مجدد می‌باشد. به همین خاطر در این پژوهش سعی شده وضعیت موجود و مطلوب ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های منتخب کشور بررسی شوند و ارتباط مؤلفه‌های مهندسی مجدد در این دو وضعیت را نسبت به سایر متغیرهای مورد نظر نظیر سن، جنس، سابقه، سطح تحصیلات، نوع مدرک، پست سازمانی و نوع استخدام مورد بررسی قرار دهیم.

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش اجرا توصیفی بود. گردآوری اطلاعات به شیوه پیمایشی، با استفاده از پرسشنامه‌ی مهندسی مجدد استخراج گردید. این پرسشنامه‌ی محقق ساخته ۱۴ گویه داشت که ۳ گویه به بررسی رضایت مشتریان، ۶ گویه به بررسی وضعیت

1. Kolmogrov-Smirnov test

جدول ۱. تعداد نمونه‌های آماری تحقیق به تفکیک هر استان

استان	قم	البرز	خراسان شمالی	همدان	آذربایجان غربی
تعداد نمونه	۱۶	۱۷	۲۸	۱۲	۱۱

یافته‌های پژوهش

نمونه، ۵۴ نفر مرد و ۳۰ نفر زن بودند. همچنین، نوع مدرک تحصیلی ۵۳ نفر از افراد نمونه غیر مرتبط با تربیت بدنی بود.

جدول شماره ۲، وضعیت افراد نمونه را از لحاظ دامنه سنی، تحصیلات، نوع استخدام و سابقه فعالیت نشان می‌دهد. لازم به ذکر است که از مجموع ۸۴ نفر افراد

جدول ۲. توزیع ویژگی‌های جمعیت شناختی جامعه تحت بررسی

متغیرها	دامنه سنی	تحصیلات	نوع استخدام							سابقه فعالیت			
			کارشناسی ارشد	کارشناسی	کارشناسی	دکتری	رسمی	پیمانی	قراردادی	بنا	۱-۰ سال	۱-۱ سال	۲-۰ سال
گویه‌ها	۲۴-۳۵ سال	۱۰-۴۵ سال	۱۰	۶۳	۱۰	۱	۱۹	۲۹	۳۳	۳	۴۹	۲۹	۶
فراوانی	۵۰	۲۴	۱۱/۹	۷۵	۱۱/۹	۱/۲	۲۲/۶	۳۴/۵	۳۹/۳	۳/۶	۵۸/۳	۳۴/۵	۷/۱
درصد	۵۹/۵	۲۸/۶	۱۱/۹	۷۵	۱۱/۹	۱/۲	۲۲/۶	۳۴/۵	۳۹/۳	۳/۶	۵۸/۳	۳۴/۵	۷/۱

با توجه به نتایج آزمون آنوا در وضعیت موجود و مطلوب در پنج استان (جدول ۳) مشاهده می‌شود که هر سه مؤلفه‌ی مهندسی مجدد در استان‌های منتخب دارای تفاوت معنی‌داری می‌باشند (به غیر از مؤلفه‌ی تکنولوژی اطلاعات در وضعیت مطلوب) که در ادامه برای پاسخ به این سؤال که بین کدام شهرها در هر کدام از مؤلفه‌ها در هر دو وضعیت موجود و مطلوب، اختلاف معنی‌داری وجود دارد از آزمون تعقیبی استفاده شده است.

قبل از انجام آزمون‌های آماری و برای بررسی طبیعی بودن توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شد که نتایج نشان داد توزیع داده‌ها طبیعی بوده است (وضعیت مطلوب: $Z=0/717$ و $P=0/683$ ، وضعیت موجود: $Z=0/881$ و $P=0/420$). با عنایت به این توضیحات و برای بررسی تفاوت نگرش کارکنان پنج استان نسبت به وضعیت موجود و مطلوب هر سه مؤلفه‌ی مهندسی مجدد از آزمون آنالیز واریانس (آنوا) استفاده شد.

جدول ۳. نتایج آزمون آنوا برای بررسی تفاوت نگرش کارکنان پنج استان نسبت به وضعیت موجود و مطلوب هر سه مؤلفه‌ی مهندسی مجدد

مؤلفه‌های مهندسی مجدد	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری
رضایت مشتری	۹/۷۲۲	۴	۲/۴۳۰	۳/۴۶۶	۰/۰۱۲
کیفیت کاری	۱۰/۱۵۴	۴	۲/۵۳۸	۹/۴۹۷	۰/۰۰۱
تکنولوژی اطلاعات	۲/۲۷۹	۴	۰/۵۷۰	۲/۲۶۱	۰/۰۷۰
رضایت مشتری	۷/۲۹۰	۴	۱/۸۲۲	۳/۵۳۲	۰/۰۱۱
کیفیت کاری	۵/۷۲۱	۴	۱/۴۳۰	۴/۲۰۲	۰/۰۰۴
تکنولوژی اطلاعات	۱/۱۱۱	۴	۰/۲۷۸	۱/۰۹۶	۰/۳۶۴

* سطح معناداری $p \leq 0/05$

استان‌ها بدست آمد. که در این دو مؤلفه نیز با مقایسه میانگین‌ها مشخص می‌شود استان آذربایجان غربی کمترین میانگین را دارا می‌باشد یعنی کارشناسان این استان نسبت به سایر استان‌ها نگرانی کمتری در وضعیت موجود این دو مؤلفه دارند.

نتایج آزمون تعقیبی نشان داد که در وضعیت مطلوب نیز در دو مؤلفه رضایت مشتری و کیفیت کاری، بین استان آذربایجان غربی با سایر استان‌ها اختلاف معنی‌داری وجود دارد. ولی اختلافی در بین استان‌ها در خصوص تکنولوژی اطلاعات وجود ندارد. با مقایسه میانگین‌ها مشخص شد که استان آذربایجان غربی نسبت به سایر استان‌ها نگرانی بالاتری در دو مؤلفه مهندسی مجدد در وضع مطلوب دارد.

برای آگاهی از تفاوت نگرش بین استان‌ها در وضعیت موجود، از آزمون‌های تعقیبی (LSD) استفاده شد. نتایج این آزمون نشان داد که بین استان آذربایجان غربی با سایر استان‌ها و همچنین استان همدان با خراسان شمالی در مؤلفه رضایت مشتری تفاوت وجود دارد. که با مقایسه میانگین‌ها مشخص شد که استان آذربایجان غربی دارای پایین‌ترین میانگین نسبت به سایر استان‌ها می‌باشد و همچنین استان همدان میانگین بالاتری نسبت به استان‌های خراسان شمالی دارد یعنی کارشناسان استان همدان در وضعیت موجود رضایت مشتری نگرانی بالاتری نسبت به کارشناسان استان خراسان شمالی دارند.

همچنین در مؤلفه‌های تکنولوژی اطلاعات و کیفیت کاری نیز تفاوتی بین استان آذربایجان غربی با سایر

جدول ۴. نتایج آزمون تی زوجی برای بررسی تفاوت نگرش کارکنان پنج استان نسبت به وضعیت موجود و مطلوب هر سه مؤلفه مهندسی مجدد

متغیرها	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای انحراف	مقدار t	درجه آزادی	معیار تصمیم Sig
وضعیت موجود	۸۴	۲/۵۵	۰/۴۵۴	۰/۰۵۰	-۶/۴۳۳	۸۳	۰/۰۰۱
وضعیت مطلوب	۸۴	۳/۰۹	۰/۵۱۳	۰/۰۵۶			

مقدار آماره t ($t = -6/433$) نشان می‌دهد که این دو میانگین به لحاظ آماری در سطح $P < 0/01$ تفاوت معنی‌داری دارند، یعنی کارشناسان در مورد وضع مطلوب نگرانی بالاتری نسبت به وضع موجود دارند.

همانطور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود میانگین وضعیت موجود $M = 2/55$ با انحراف استاندارد $S = 0/454$ است؛ این میانگین در مورد وضع مطلوب $M = 3/09$ با انحراف استاندارد $S = 0/513$ است.

جدول ۵. نتایج آزمون تی زوجی برای بررسی تفاوت نگرش کارکنان بر اساس جنسیت درباره وضع موجود و مطلوب

متغیرها	وضعیت	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای انحراف	مقدار t	درجه آزادی	معیار تصمیم Sig
زن	وضعیت موجود	۳۹	۲/۶۹	۰/۴۱۱	۰/۰۶۶	-۲/۱۲۷	۳۸	۰/۰۴۰
	وضعیت مطلوب	۳۹	۲/۹۷	۰/۵۷۷	۰/۰۹۲			
مرد	وضعیت موجود	۴۵	۳/۲۰	۰/۴۳۱	۰/۰۶۴	-۷/۷۵۳	۴۴	۰/۰۰۱
	وضعیت مطلوب	۴۵	۲/۴۲	۰/۴۵۴	۰/۰۶۸			

مطلوب مشاهده شده است. بدین معنی که زنان در مورد وضعیت مطلوب نگرانی بالاتری نسبت به وضعیت موجود

با توجه به نتایج جدول ۵، می‌توان گفت هر دو گروه زنان و مردان تفاوت معنی‌داری در دو وضعیت موجود و

معنی‌داری در گفته‌های آنان نسبت به وضعیت موجود و مطلوب دارند. بدین معنی که هر دو گروه نسبت به وضعیت موجود نگرانی بالاتری نسبت به وضعیت مطلوب دارند.

دارند و همچنین مردان در وضعیت موجود نگرانی بالاتری نسبت به وضعیت مطلوب دارند. با توجه به نتایج جدول ۶، می‌توان گفت هر دو گروه کارشناسانی که مدرک تحصیلی آنان تربیت‌بدنی بوده و همچنین مدرک آنان غیرمرتبط با تربیت‌بدنی بوده، تفاوت

جدول ۶. نتایج آزمون تی زوجی برای بررسی تفاوت نگرش کارکنان بر اساس رشته تحصیلی درباره وضع موجود و مطلوب هر سه مؤلفه‌ی مهندسی‌مجدد

متغیرها	وضعیت	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای انحراف	مقدار t	درجه آزادی	معیار تصمیم Sig
تربیت‌بدنی	وضعیت موجود	۱۹	۳/۱۴	۰/۶۸۶	۰/۱۵۷	۲/۶۴۷	۱۸	۰/۰۱۶
	وضعیت مطلوب	۱۹	۲/۶۱	۰/۳۷۱	۰/۰۸۵			
غیرتربیت‌بدنی	وضعیت موجود	۶۵	۳/۰۸	۰/۴۵۷	۰/۰۵۷	۵/۸۸۰	۶۴	۰/۰۰۱
	وضعیت مطلوب	۶۵	۲/۵۳	۰/۴۷۶	۰/۰۵۹			

جدول ۷. نتایج آزمون تحلیل واریانس عاملی برای بررسی تفاوت نگرش کارکنان بر اساس تحصیلات و نوع استخدامی درباره وضعیت موجود و مطلوب هر سه مؤلفه‌ی مهندسی‌مجدد

منبع تغییر	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری
بین گروه‌های تحصیلات	موجود	۳	۰/۳۳۱	۱/۳۷۳	۰/۲۵۸
	مطلوب	۳	۰/۳۰۳	۱/۷۱۲	۰/۱۷۲
بین گروه‌های نوع استخدامی	موجود	۲	۰/۱۷۸	۰/۷۳۹	۰/۴۸۱
	مطلوب	۲	۱/۱۴۱	۶/۴۳۸	۰/۰۰۳
تحصیلات و استخدام	موجود	۵	۰/۴۳۵	۱/۸۰۲	۰/۱۲۳
	مطلوب	۵	۰/۴۵۲	۲/۵۵۰	۰/۰۳۵
درون گروه‌ها	موجود	۷۳	۰/۲۴۱	--	--
	مطلوب	۷۳	۰/۱۷۷	--	--
کل	موجود	۸۴	--	--	--
	مطلوب	۸۴	--	--	--

*سطح معناداری $p \leq 0.05$

معنی‌دار نشده است (جدول ۷). برای آگاهی از تفاوت نگرش بین کارکنان بر حسب نوع استخدام درباره وضعیت مطلوب، آزمون تعقیبی (LSD) به کار گرفته شد. نتایج این آزمون نشان داد که تفاوت معنی‌داری بین استخدام رسمی و قراردادی وجود دارد. مقایسه میانگین‌ها نشان داد که نگرش افرادی که نوع استخدامی آن‌ها قراردادی است نسبت به دو نوع دیگر (رسمی و پیمانی) درباره وضع مطلوب بهتر است.

با توجه به نتایج آزمون تحلیل واریانس عاملی برای بررسی تفاوت نگرش کارکنان بر اساس نوع استخدام و تحصیلات درباره وضعیت موجود، همانطور که مشاهده می‌شود (جدول ۷)، اثر نوع استخدام و تحصیلات و همچنین تحصیلات و استخدام در وضعیت موجود معنی‌دار نشده است. با توجه به نتایج، اثر نوع استخدام و اثر استخدام و تحصیلات هر دو معنی‌دار شده است، اما اثر تحصیلات

جدول ۸. نتایج آزمون آنوا برای بررسی تفاوت نگرش کارکنان بر اساس سن و سابقه درباره وضعیت موجود و مطلوب هر سه مؤلفه‌ی

مهندسی مجدد

سطح معناداری	F	میانگین مجزورات	درجه آزادی	مجموع مجزورات	وضعیت موجود	سن
۰/۰۱۰	۴/۰۴۵	۰/۹۶۰	۳	۲/۸۸۱	وضعیت موجود	
۰/۰۳۷	۲/۹۷۴	۰/۵۷۱	۳	۱/۷۱۴	وضعیت مطلوب	
۰/۸۳۰	۰/۱۸۷	۰/۰۵۰	۲	۰/۱۰۱	وضعیت موجود	سابقه
۰/۰۱۲	۴/۶۵۲	۰/۸۸۰	۲	۱/۷۶۱	وضعیت مطلوب	

* سطح معناداری ۰۵ / $p \leq$

بحث و نتیجه گیری

یکی از الزامات اساسی و قانونی که سازمان‌های دولتی جهت روی آوردن به مهندسی مجدد فرایندها و اصلاح روش‌های کاری روبه‌رو هستند قانون برنامه سوم و چهارم توسعه می‌باشد. پس از دوران جنگ تحمیلی، با توجه به گسترش تشکیلات دولت که در نتیجه تمرکز امور توسط دولت، افت کیفی نیروی انسانی متخصص و نارسایی نظام حقوق و دستمزد به وجود آمد، در قانون برنامه اول توسعه (۱۳۶۸-۱۳۷۲)، موضوع بهبود و اصلاح روش‌های انجام کار دستگاه‌های دولتی در دستور کار دولت و شورای عالی اداری قرار گرفت. در دوره مذکور، تعدادی از فرایندهای اداری دستگاه‌های دولتی که دارای تعداد بالای مراجعات مردم بودند مورد بازنگری و اصلاح قرار گرفت. با توجه به نتایج مثبت اصلاح روش‌ها در بهبود نسبی برخی امور مرتبط با مردم در قوانین برنامه دوم، سوم و چهارم توسعه نیز موضوع اصلاح و بهبود فرایندهای انجام کار در دستگاه‌های دولتی پیش‌بینی و مورد تأکید قرار گرفت. در ماده یک قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران «اصلاح و مهندسی مجدد سیستم‌ها و روش‌ها و رویه‌های مورد عمل در دستگاه‌های اجرایی کشور» پیش‌بینی گردید. ماده مذکور عیناً در ماده ۱۵۴ قانون برنامه چهارم توسعه نیز تنفیذ گردید (۲، ۳) همچنین در مواد ۴۶ الی ۴۹ برنامه پنجم توسعه نیز بر عملیاتی کردن دولت الکترونیک تأکید شده و راهکارهایی در این خصوص ارائه گردیده است (۴).

برای آگاهی از تفاوت نگرش بین افراد بر حسب سن، آزمون‌های تعقیبی (LSD) به کار گرفته شد. نتایج این آزمون‌ها در قسمت وضعیت موجود نشان داد که بین افرادی که در گروه سنی ۴۰-۳۱ سال قرار دارند با گروه‌های سنی ۳۱-۲۰ و ۴۱-۵۰ سال تفاوت وجود دارد. با مقایسه‌ی میانگین‌ها مشخص شد که افرادی که در گروه سنی ۴۰-۳۱ سال قرار دارند نسبت به این دو گروه در مورد وضعیت موجود نگرانی بالاتری دارند. همچنین در قسمت وضعیت مطلوب بین افرادی که در گروه سنی ۵۱-۶۰ سال قرار دارند با گروه‌های سنی ۴۰-۳۱ و ۵۰-۴۱ سال تفاوت وجود دارد. با مقایسه‌ی میانگین‌ها مشخص شد که افرادی که در گروه سنی ۵۱-۶۰ سال قرار دارند نسبت به این دو گروه در مورد وضعیت مطلوب نگرانی بالاتری دارند. در مورد سابقه نیز مانند موارد قبلی برای آگاهی از تفاوت نگرش بین افراد بر حسب سابقه، آزمون‌های تعقیبی (LSD) به کار گرفته شد (مقدار sig مشاهده شده در قسمت وضعیت موجود نشان می‌دهد که تفاوتی بین دیدگاه‌های کارمندان با سوابق کاری متفاوت در پنج استان منتخب وجود ندارد). نتایج این آزمون در قسمت وضعیت مطلوب نشان داد که بین کارمندان با سوابق ۳۰-۲۰ سال با ۱۰-۰ و ۲۰-۱۰ سال تفاوت معنی‌داری وجود دارد. که با مقایسه میانگین‌ها مشخص شد که کارمندان با سوابق ۳۰-۲۰ سال نگرانی پایین‌تری نسبت به وضعیت مطلوب دارند.

از طرفی بروکرسی‌های عریض و طویل در سازمان‌های دولتی، فرایندهای کاری تکه‌تکه شده و ناهماهنگ، برخی قوانین متناقض و دست و پاگیر، ناهماهنگی میان خواست مدیران و کارکنان و حتی فقدان فرهنگ کاری مناسب در سازمان‌های دولتی از عواملی است که الزام بازنگری اصولی و بنیادی در شرایط موجود را بیش از پیش نمایان می‌سازد (۱۲). با وجود تحولات بسیار زیاد فناوری‌های نوین تا زمانی که بخش منابع انسانی هنوز به حفظ روش‌های سنتی خود ادامه می‌دهد، به سختی می‌توان انتظار تغییر و تحولی بنیادین در آن را داشت. اگر بحث منابع انسانی هنوز به ساختار فعالیت و سلسله مراتب سنتی خود ادامه دهد، فناوری اطلاعات، قادر به ایجاد هیچ‌گونه تغییر و تحولی در این قبیل بخش‌ها نخواهد بود. اصول پیشنهادی آدام اسمیت و فردریک تیلور در زمینه‌ی سازماندهی بر مبنای فعالیت و سلسله مراتب، در زمان خود طراحی شده بودند و از عمر آن‌ها چندین دهه و حتی در مواردی یک قرن می‌گذرد. تا زمانی که دپارتمان منابع انسانی روش‌های سنتی خود را کنار نگذارد و به مهندسی مجدد بنیادین نپردازد، فناوری جدید تنها در حد رؤیا و صرفاً روی کاغذ خواهد بود (۱۱). ناگفته پیداست که بسترسازی و ایجاد زمینه‌های لازم برای بهره‌وری بیشتر تنها از طریق زنگارزدایی از افکار و قالب‌های کهنه متداول صورت می‌پذیرد و در واقع این نیست مگر مفهوم مهندسی مجدد (۱۲). از اینرو هدف از این پژوهش، بررسی و مقایسه‌ی وضعیت موجود و مطلوب ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های منتخب با تأکید بر مهندسی مجدد بود که نتایج نشان داد در وضعیت موجود و مطلوب در پنج استان، هر سه مؤلفه‌ی مهندسی مجدد در استان‌های منتخب دارای تفاوت معنی‌داری می‌باشند (به غیر از مؤلفه‌ی تکنولوژی اطلاعات در وضعیت مطلوب). که در ادامه مشخص شد که بین استان آذربایجان غربی با سایر

استان‌ها و همچنین استان همدان با خراسان شمالی در مؤلفه‌ی رضایت مشتری تفاوت وجود دارد و این که استان آذربایجان غربی دارای پایین‌ترین میانگین نسبت به سایر استان‌ها می‌باشد و همچنین استان همدان میانگین بالاتری نسبت به استان خراسان شمالی دارد یعنی کارشناسان استان همدان در وضعیت موجود رضایت مشتری نگرانی بالاتری نسبت به کارشناسان استان خراسان شمالی دارند. همچنین در مؤلفه‌های تکنولوژی اطلاعات و کیفیت کاری وضعیت موجود نیز تفاوتی بین استان آذربایجان غربی با سایر استان‌ها بدست آمد. که در این دو مؤلفه نیز با مقایسه میانگین‌ها مشخص می‌شود استان آذربایجان غربی کمترین میانگین را دارا می‌باشد یعنی کارشناسان این استان نسبت به سایر استان‌ها نگرانی کمتری در وضعیت موجود این دو مؤلفه دارند.

در وضعیت مطلوب نیز در دو مؤلفه‌ی رضایت مشتری و کیفیت کاری، بین استان آذربایجان غربی با سایر استان‌ها اختلاف معنی‌داری وجود دارد. ولی اختلافی در بین استان‌ها در خصوص تکنولوژی اطلاعات وجود ندارد. با مقایسه‌ی میانگین‌ها مشخص شد که استان آذربایجان غربی نسبت به سایر استان‌ها نگرانی بالاتری در دو مؤلفه‌ی مهندسی مجدد در وضع مطلوب دارد. در نهایت مشخص شد که بین دو وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معنی‌داری وجود دارد و اینکه کارشناسان در مورد وضع مطلوب نگرانی بالاتری نسبت به وضع موجود دارند.

همانطور که مشخص شد به صورت کلی بین استان آذربایجان غربی با سایر استان‌ها تفاوت معنی‌داری مشاهده شده است که در وضعیت موجود میانگین پایین‌تر و در نهایت نگرانی کمتری نسبت به وضعیت موجود دارند ولی در وضعیت مطلوب برعکس می‌شود یعنی این استان نگرانی بالاتری نسبت به دو مؤلفه‌ی کیفیت و رضایت مشتری نسبت به سایر استان‌ها دارد. در نتیجه می‌توان

وضعیت موجود، مشخص شد که اثر نوع استخدام و تحصیلات و همچنین تحصیلات و استخدام در وضعیت موجود معنی‌دار نشده است. در خصوص وضعیت مطلوب مشخص شد که اثر نوع استخدام و اثر استخدام و تحصیلات هر دو معنی‌دار شده است، اما اثر تحصیلات معنی‌دار نشده است. همچنین نتایج نشان داد که تفاوت معنی‌داری بین استخدام رسمی و قراردادی وجود دارد. مقایسه میانگین‌ها نشان داد که نگرش افرادی که نوع استخدامی آن‌ها قراردادی است نسبت به دو نوع دیگر (رسمی و پیمانی) درباره وضع مطلوب بهتر است.

نتایج در قسمت وضعیت موجود نشان داد که بین افرادی که در گروه سنی ۴۰-۳۱ سال قرار دارند با گروه‌های سنی ۳۱-۲۰ و ۵۰-۴۱ سال تفاوت وجود دارد. با مقایسه میانگین‌ها مشخص شد که افرادی که در گروه سنی ۴۰-۳۱ سال قرار دارند نسبت به این دو گروه در مورد وضعیت موجود نگرانی بالاتری دارند. همچنین در قسمت وضعیت مطلوب بین افرادی که در گروه سنی ۵۱-۶۰ سال قرار دارند با گروه‌های سنی ۴۰-۳۱ و ۵۰-۴۱ سال تفاوت وجود دارد. با مقایسه میانگین‌ها مشخص شد که افرادی که در گروه سنی ۵۱-۶۰ سال قرار دارند نسبت به این دو گروه در مورد وضعیت مطلوب نگرش بالاتری دارند یعنی به نظر می‌رسد انتظار این گروه سنی از وضعیت مطلوب سطح بالاتری از انتظار سایر گروه‌های سنی دارد. موضوع را می‌توان با توجه به داشتن تجربه مرتبط دانست. افراد باتجربه‌تر نسبت به سایر افراد در سازمان دید بلندتری نسبت به آینده دارند. در قسمت وضعیت موجود نتایج نشان می‌دهد که تفاوتی بین دیدگاه‌های کارمندان با سوابق کاری متفاوت در پنج استان منتخب وجود ندارد. نتایج در قسمت وضعیت مطلوب نشان داد که بین کارمندانی با سوابق ۳۰-۲۰ سال با ۱۰-۰ و ۲۰-۱۰ سال تفاوت معنی‌داری وجود

گفت این استان رسیدن به وضعیت مطلوب را سخت‌تر می‌داند. در مورد وضعیت سایر استان‌ها می‌توان گفت این استان‌ها در مورد وضعیت موجود و مطلوب تفاوت چندانی با هم ندارند و وضعیت مشابهی با یکدیگر دارند. ولی آنچه که مشخص است این است که استان‌های منتخب به صورت کلی در مورد وضعیت مطلوب نگرانی بالاتری دارند و این موضوع نشان‌دهنده این است که آینده‌ی روشنی برای این ادارات ترسیم نشده و نمی‌دانند به کجا می‌خواهند برسند. زمانی که مقصد مشخص نباشد (رسیدن به وضعیت مطلوب) نمی‌توان انتظار داشت کارکنان نگرانی نسبت به آینده نداشته باشند هر چند که نسبت به وضعیت موجود احساس رضایت داشته باشند ولی دیرزمانی نمی‌گذرد که همگی از این وضعیت یکنواخت و تکراری خسته می‌شوند و این نیاز را در خود می‌بینند که تغییری ایجاد کنند و به وضعیت مطلوب‌تری برسند.

در خصوص تفاوت بین هر دو گروه زنان و مردان کارشناس در ادارات کل ورزش و جوانان در دو وضعیت موجود و مطلوب، نیز مشخص شد که بین این دو گروه تفاوت معنی‌داری وجود دارد و اینکه زنان در مورد وضعیت مطلوب نگرانی بالاتری نسبت به وضعیت موجود دارند و همچنین مردان در وضعیت موجود نگرانی بالاتری نسبت به وضعیت مطلوب دارند.

در خصوص تفاوت بین هر دو گروه کارشناسانی که مدرک تحصیلی آن‌ها مرتبط با تربیت‌بدنی و یا غیرمرتبط با تربیت‌بدنی می‌باشد در ادارات کل ورزش و جوانان در دو وضعیت موجود و مطلوب نیز مشخص شد که بین این دو گروه تفاوت معنی‌داری در گفته‌های آنان نسبت به وضعیت موجود و مطلوب دارند. بدین معنی که هر دو گروه نسبت به وضعیت موجود نگرانی بالاتری نسبت به وضعیت مطلوب دارند. در خصوص بررسی تفاوت نگرش کارکنان بر اساس نوع استخدام و تحصیلات درباره

دارد. که با مقایسه میانگین‌ها مشخص شد که کارمندان با سوابق ۲۰-۳۰ سال نگرانی پایین‌تری نسبت به وضعیت مطلوب دارند. این موضوع نیز در راستای تفاوت در سن معنی‌دار می‌باشد. آنجا نیز مشخص شد افراد مسن‌تر نسبت به سایر افراد انتظار بالاتری از وضعیت مطلوب دارند که یکبار دیگر تأیید می‌شود.

این الگو در بسیاری از سازمان‌های دولتی کشور و سایر کشورها مورد بررسی قرار گرفته و دلایل موفقیت و یا عدم موفقیت این الگو بررسی گردیده است. از جمله پژوهش‌هایی که در این راستا انجام گردیده، پژوهش جوانمرد (۱۳۷۹) با عنوان جایگاه مهندسی مجدد در وزارت بازرگانی می‌باشد که به این نتیجه رسیده بود که وزارت بازرگانی در هر سه بخش تکنولوژی اطلاعات، کیفیت کاری و رضایت مشتری، بین وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معنی‌داری وجود دارد و کارکنان از وضعیت موجود ناراضی می‌باشند.

در بیشتر پژوهش‌های انجام شده در این حوزه به بررسی ارتباط مهندسی مجدد با دولت الکترونیک و به صورت کلی ارتباط آن با فناوری اطلاعات و میزان اهمیت فناوری اطلاعات در پروژه‌های مهندسی مجدد، پرداخته شده است. در نتیجه، پژوهش‌چندانی در مورد مقایسه وضعیت موجود و مطلوب با رویکرد مهندسی مجدد انجام نگردیده است. با توجه به نتایج که کارکنان در مورد وضعیت مطلوب نگرانی بالاتری نسبت به وضعیت موجود دارند می‌توان راه‌کارهای زیر را برای بهبود نگرش کارکنان انجام داد:

«اجرای دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی برای کارشناسان ادارات کل ورزش و جوانان، تقویت و یکپارچه سازی پست‌های کارشناسی، کاهش و حذف پست‌های غیرکارشناسی، کاهش و افزایش پست‌ها بر اساس حجم کار، بازنگری و بهسازی نیروی انسانی ادارات کل ورزش و

جوانان، تعیین کارکنان واجد شرایط، تعیین کارکنانی که از طریق آموزش می‌توانند واجد شرایط پست‌های جدید شوند، تعیین کارکنانی که پست آن‌ها باید حذف شوند، پیش‌بینی دوره‌های لازم برای کارشناسان، ایجاد انگیزه برای کارکنان جهت آموزش و به کارگیری سیستم‌های جدید، استفاده مدیران و سایر کارکنان از تجربه‌های افراد با سابقه در سازمان خود.»

دلایل رو آوردن سازمان‌ها و مؤسسات به مهندسی-مجددفرایندها تحت تأثیر عوامل خارجی و داخلی می‌باشد. منظور از عوامل خارجی فشارهای محیطی و بیرون از سازمان بر روی آن است مانند مشتریان، رقابت، شرایط متغیر و فشارهای سیاسی. منظور از عوامل داخلی نیز فشارهایی هستند که از داخل به سازمان وارد می‌شود که نمونه‌هایی از آن شامل نیاز به بهبود فناوری یا خودکارسازی، افزایش کارایی، کاهش هزینه‌ها و غیره هستند (۲۳).

اجرای موفق مهندسی مجدد، مقدماتی لازم دارد که تأمین منابع لازم، به ویژه نیروی انسانی مورد نیاز، یکی از آن‌هاست. پیاده‌سازی پروژه‌های مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار مستلزم پذیرش مشارکت در آن توسط کارکنان و مدیران است. در همین راستا باید تلاش‌هایی در زمینه‌ی تغییر رفتار کارکنان به منظور تمایل به مشارکت در آن انجام گیرد (۱۲). ضرورت اجرای مهندسی مجدد در سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیر است و شرکت‌ها و سازمان‌ها برای بقا خود باید تغییر و نوآوری را در رأس برنامه‌های خود قرار دهند و نیاز است که سازمان‌ها در تنظیم اهداف و استراتژی‌ها تعهد ضمانت مدیریت ارشد، درک نیازهای مشتری، اندازه‌گیری عملکرد، تغییرات سازمانی مهندسی مجدد یا بازسازی فرایند را انجام دهند و از همه مهمتر مهندسی مجدد مدیریت و

منابع انسانی محور اصلی در بهبود عملکرد سازمان‌ها و
شرکت می‌باشد (۱۳).
به صورت کلی در صورتی که رؤسای این ادارات با
اصول و مؤلفه‌های مهندسی مجدد آشنا گردند و این اصول
را سرلوحه کار خود قرار دهند، شاهد بهبود بهره‌وری در
سازمان خود خواهند بود. پس به صرفه است که مؤلفه-
های مهندسی مجدد را سرلوحه کار خود قرار دهند و از آن
پیروی نمایند.

منابع و مأخذ

۱. بابا اکبری فرشید، زارعی بهروز، فرکیشسوفیا. (۱۳۸۴). «ارزیابی عملکرد پروژه مهندسی مجدد». سومین کنفرانس بین المللی مدیریت. ۲۹ آذر لغایت ۱ دیماه. صص: ۱۹-۶.
۲. بهروزرها، البدوی امیر. (۱۳۸۵). «مهندسی مجدد در سازمان‌های دولتی»، تدبیر، (۱۷۲): ۳۸-۳۳.
۳. تقوی فرد، محمد تقی، حنفی زاده، پیام، حمیدی، مهدی، زارع رواسان، احد. (۱۳۹۱). «تأثیر اجرای مهندسی-مجدد فرایندها بر کسب مزایای حاصل از سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان». فصلنامه علوم مدیریت ایران، (۲۶): ۷۱-۸۸.
۴. جوانمرد، بابک. (۱۳۷۹). «جایگاه مهندسی مجدد در وزارت بازرگانی». پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه تربیت مدرس دانشکده علوم انسانی. ص ۱.
۵. خلیج، محسن. (۱۳۸۲). «بالانس و بهینه‌سازی خط مونتاژ موتور در یکی از کارخانه‌های خودروسازی به کمک شبیه سازی و متد MRI»، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده فنی دانشگاه تهران. ص ۱.
۶. رحیمی، محمد، کشتی دار، محمد، خوشبختی، جعفر، (۱۳۹۱)، «سنجش میزان هوش فرهنگی مدیران فدراسیون‌های منتخب در کشور و بررسی ارتباط آن با سبک رهبری تحول آفرین»، نشریه مطالعات مدیریت ورزشی، (۱۴): ۱۹۱-۲۰۸.
۷. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور. (۱۳۷۹). «قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۰-۱۳۸۴)». مصوب ۱۳۷۹/۰۱/۱۷. ماده ۱.
۸. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور. (۱۳۸۳). «برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۸-۱۳۸۴)». مصوب ۱۳۸۳/۰۶/۱۱. ماده ۱۵۴.
۹. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور. (۱۳۸۹). «برنامه پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۰-۱۳۹۴)». مصوب ۱۳۸۹/۱۰/۱۵. مواد ۴۶-۴۹.
۱۰. سایت وزارت ورزش و جوانان کشور. (۱۳۹۲). «شرح وظایف وزارتخانه». <http://msy.gov.ir/>.
۱۱. طاهری، مریم، نقی مهرطیائی، اشرف. (۱۳۹۰). «ارائه الگوی مهندسی مجدد مبتنی بر فناوری اطلاعات در ایجاد و بررسی نرم‌افزار کتابخانه دیجیتال مؤسسه تحقیقات و فناوری اطلاعات ایران». فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی، (۱۷): ۸۰-۶۹.

۱۲. فتحی، سعید، انصاری، محمد اسماعیل، محمدی، مهدی. (۱۳۹۰). «طراحی الگوی پذیرش مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار در سازمان جهاد کشاورزی استان اصفهان». نشریه مدیریت دولتی، ۳(۸): ۱۵۰-۱۳۵.
۱۳. قربانی، محمود، علی‌شاه، داوود. (۱۳۸۵). «مهندسی مجدد و جایگاه آن در سازمان‌ها». مدیریت، شماره ۱۰۹-۱۱۰: ۲۹-۳۵.
۱۴. قوچانی، فرخ، زمانی، فائزه. (۱۳۹۰). «قابلیت‌های مهندسی مجدد برای بهبود راهبردهای رقابتی». مطالعات مدیریت راهبردی، (۶): ۱۱۷-۱۰۳.
۱۵. کرمانشاه، علی، سپهری، مهران. (۱۳۸۴). «استراتژی مهندسی مجدد در تحول سازمانی». سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران. ۱۳۳-۱۰۳.
۱۶. نوده فراهانی، محمدرضا، پرخوانرازیلیقی، مصطفی. (۱۳۸۲). «نقش فناوری اطلاعات در فرایند مهندسی مجدد کسب و کار»، ماهنامه تدبیر، ۱۳۳: ۳۹-۲۷.
۱۷. واعظی، رضا، عباسی، زینب. (۱۳۸۵). «رابطه مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار و سازمان یادگیرنده». دوفصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی، ۵(۱۴): ۱۳۱-۱۵۲.
18. Adam, R.M.C., Moffett, S., Hazlett, Sh.A., Shevlin, M. (2010). **Developing a model of innovation implementation for UK SMEs: A path analysis and explanatory case analysis**. International Small Business Journal, 28(3): 195-214.
19. Arteta, B.M., Giachetti, R.E. (2004). **A measure of agility as the complexity of the enterprise system**. Robotics and Computer-Integrated, 20: 495-503.
20. Bort, S., Kieser, A. (2011). **Fashion in Organization Theory: An Empirical Analysis of the Diffusion of Theoretical Concepts**. Organization Studies 32(5): 655-681.
21. Burke WW (2011) **A perspective on the field of organization development and change: The Zeigarnik Effect**. Journal of Applied Behavioral Science 47(2): 143-167.
22. Burnes, B., Cooke, B. (2012). **Review Article: The past, present and future of organization development: Taking the long view**. human relations, 65(11): 1395-1429.
23. Chan, S. P., Peel, D. (1998). **Causes and impact of reengineering**. Business Process Management Journal, pp: 44-55.
24. Chang, S., Shen, H. (2002). **Supply chain reengineering using a core process analysis matrix and object oriented simulation**. Information & Management, 39: 345-358.
25. Cheng, M., Tsai, H., Lai, Y. (2009). **Construction management process reengineering performance measurements**. Automation In Construction, 18: 183-193
26. Dong, S.H. (2009). **Determinants of customer acceptance of multi-service network: An implication for IP-based technologies**, Journal Information & management; 46: 16-22.
27. Herzog, N.V., Tonchia, S., Polajnar, A. (2009). **Linkages between manufacturing strategy, benchmarking, performance measurement and business process reengineering**. Computers & Industrial Engineering. 57(3): 963-975

28. Hesson, M., Al-Ameed, H., Samaka, M. (2007). **Business process reengineering in UAE public sector: a town planning case study**. *Business Process Management Journal*, 13 (3): 348 – 378.
29. Heusinkveld, S., Benders, J., Hillbrand, B. (2013). **Stretching Concepts: The Role of Competing Pressures and Decoupling in the Evolution of Organization Concepts**. *Organization Studies* 34(1): 7–32.
30. Hutton, G. (2007). **BPR—overcoming impediments to change in the public sector**. *Issue New Technology, Work and Employment*. 10(2): 147–150.
31. Jain, R., Chandrasekaran, A., Gunasekaran, A. (2010). **Benchmarking the redesign of Business Process reengineering curriculum**, *Benchmarking: an International Journal*, 17(1): 77-94.
32. Mavrotas, G., Diakoulaki, D., Kourentzi, A. (2008). **Selection among ranked projects under segmentation, policy and logical constraints**. *European Journal of Operational Research*, 187: 177-192.
33. McLean GN (2007) **Organization Development: Principles, Processes and Performance**. San Francisco, CA: Berrett-Koehler. P: 65.
34. Mohanty R.P., Deshmukh S.G. (2000). **Reengineering of a supply chain management system: a case study**, *PRODUCTION PLANNING & CONTROL*, 90-104.
35. Mun, Y. (2006). **Understanding information technology acceptance by individual professionals: Toward an integrative view**. *Journal Information & Management*, 43: 350-363.
36. Nielsen, F. (2008). **Models of Change and the Adoption of Web Technologies : Encapsulating Participation**. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44: 263- 286.
37. Ozcelik, Y. (2010). **Do business process reengineering projects payoff? Evidence from the United States**. *International Journal of Project Management*, 28: 7-13.
38. Radhakumari, Ch. (2011). **A Business Process Reengineering and e-Governance Model—KAVERI of Karnataka**. *computer society of India*, pp: 203-215.
39. Rajiv, K., Ellen, H. (2006). **Towards developing a framework for measuring organizational impact of IT- enabled BPR : Case study of three firms**, *New York*, 37(1): 40-59.
40. Ranganathan, C., S. Dhaliwal, J. (2001). **A Survey of business process reengineering practices in Singapore**. *Information & Management*. 125-134.
41. Reijers, .H.A., Mansar, S.L. (2005). **Best practices in business process redesign: an overview and qualitative evaluation of successful redesign heuristics**. *Omega*, 33: 283-306.
42. Rigby, D., and B. Bilodeau. (2007). **Bain's global 2007 management tools and trends survey**. *Strategy and Leadership* 35: 9–16.
43. Seifert, J. W., Chung, J. (2009). **Using E-Government to Reinforce Government--Citizen Relationships : Comparing Government Reform in the United States and China**. *Social Science Computer Review*, 27 (1): 3-23.

-
44. Tapscott, D. (2009). **Reinventing innovation for competitive advantage**. Available at: www.watchit.com/PGDSCR.cfm?c_acronym=WRIC.
45. Wang Y, Qualls W (2007). **Towards a theoretical model of technology adoption in hospitality organizations**. International Journal of hospitality organizations. International Journal of Hospitality Management; 26: 560- 573.
46. Yu-jun, M. (2010). **How Does the Enterprise Implement Business Process Reengineering Management.s.l.** : IEEE, International Conference on E-Business and E-Government. pp. 4100-4102.