

تبیین نقش مهندسی مجدد در بهسازی کارکنان (مورد مطالعه:  
دانشکده‌های علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران)

Determining the Role of Reengineering on Staff Development (Case  
Study: Faculties of Social and Behavioral Sciences of University of  
Tehran)

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۷/۰۴/۳۰

Seyed Mohammad Mirkamali  
Amin Homayeni Damirchi  
Sajjad Gharloughi

تاریخ دریافت مقاله: ۹۶/۰۹/۲۷

سید محمد میرکمالی\*  
امین هماینی دمیرچی\*\*  
سجاد قارلقی\*\*\*

**Abstract:** This research was an attempt to determine the role of reengineering on staff development through a descriptive-correlational method. The statistical population of this study included all staff of Faculties of Social and Behavioral Sciences of University of Tehran (N=303). Cochran Formula was used to determine the sample size (N=162) who were selected using proportional stratified sampling method. The data were collected through two questionnaires of Researcher-made Reengineering Questionnaire and Staff Development Questionnaire (Athari et al., 2012). The validity of the forenamed questionnaires was confirmed by experts' opinions. Besides, their Cronbach's Alpha Coefficients were calculated as 0.91 and 0.88, respectively. The data were analyzed using One Sample T-test, Pearson Correlation Coefficient and Structural Equation Modeling methods. Research findings showed that: a) the status of reengineering and staff development across Faculties of Social and Behavioral Sciences of University of Tehran were above the hypothetical mean value, b) there was a significant relationship between reengineering status and staff development across Social and Behavioral Sciences of University of Tehran, c) reengineering variable was capable to determine staff development variable across Social and Behavioral Sciences of University of Tehran.

**Key Words:** Reengineering, staff development, growth, University of Tehran.

**چکیده:** پژوهش حاضر، با هدف تبیین نقش مهندسی مجدد در بهسازی کارکنان انجام گرفت. روش پژوهش، توصیفی-همبستگی و جامعه آماری شامل همه کارکنان دانشکده‌های علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران بود (N=۳۰۳). با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۱۶۲ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب به‌عنوان نمونه انتخاب شد. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق‌ساخته مهندسی مجدد و پرسشنامه بهسازی کارکنان (اطهری و همکاران، ۱۳۹۱) استفاده شد. روایی محتوایی پرسشنامه‌ها با استفاده از نظر متخصصان تأیید شد. پایایی پرسشنامه‌ها نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که مقدار آن به ترتیب ۰/۹۱ و ۰/۸۸ به دست آمد. برای تحلیل داده‌ها از آزمون t تک‌نمونه‌ای، ضریب همبستگی پیرسون و مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که الف- وضعیت مهندسی مجدد و بهسازی کارکنان دانشکده‌های علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران بالاتر از میانگین فرضی قرار دارد؛ ب- بین متغیرهای مهندسی مجدد و بهسازی کارکنان دانشکده‌های علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران رابطه معنی‌داری وجود دارد؛ ج- متغیر مهندسی مجدد قابلیت تبیین بهسازی کارکنان دانشکده‌های علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران را دارد.

**واژگان کلیدی:** مهندسی مجدد، بهسازی کارکنان، بالندگی، دانشگاه تهران.

\* استاد مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول):

(aminhomayeni@yahoo.com)

\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه شهید بهشتی

## مقدمه

گسترش سریع دانش و اطلاعات در عصر حاضر تغییرات غیرقابل انکاری را در عرصه عرصه‌های مختلف زندگی به وجود آورده است. سازمان‌ها نیز به‌عنوان متولیان انجام امور در جوامع، در معرض چنین تغییراتی قرار دارند و در رویارویی با چالش‌های موجود نیازمند بازنگری مجدد و استحکام بخشیدن به فرایندهای جدید به‌منظور حفظ و توسعه خود هستند؛ چراکه سازمان‌ها با ساختارهای سنتی و ویژگی‌های سلسله‌مراتبی و انعطاف‌ناپذیر، توانایی و مهارت حل مسائل غیرقابل پیش‌بینی را که زاییده چنین تغییراتی است، ندارند. بنابراین راهی جز تغییر در شیوه اندیشیدن، نگرش و ادراک نخواهند داشت (ذهبیون و یوسفی، ۱۳۸۶). به نظر داوونپورت (۱۹۹۳)<sup>۱</sup> بهترین برنامه‌های تغییر سازمانی، برنامه‌ای است که فعالیت‌های بهبود کیفیت و مهندسی مجدد را با یکدیگر تلفیق کند (دیکسون، آرنولد و مولیگان<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴). اندیشمندان و کارگزاران مدیریت برای بهبود و بهسازی عملکرد سازمان‌ها و کارکنان، نسبت به نوآوری‌های مختلفی از جمله مدیریت کیفیت جامع، بهبود مستمر، تحول سازمانی و تعیین اندازه درست سازمان‌ها اقدام کرده‌اند. هدف مشترک تمامی این رویکردها، تغییر نحوه انجام کارها به‌منظور بهسازی کارکنان<sup>۳</sup> بوده است (گیتی‌نما و سلیمانیا، ۱۳۸۹). کیفیت، اساس کار هر بهسازی است که به بالا رفتن اثربخشی، کارایی و بهره‌وری سازمان منجر می‌شود (میرکمالی، ۱۳۸۳، ۱۲۸)؛ بنابراین در این میان یکی از نوآوری‌های مدیریتی که به‌سرعت متداول شده و باعث به وجود آمدن کیفیت در ارائه خدمات کارکنان و بهسازی آنها می‌شود، مهندسی مجدد است.

مهندسی مجدد<sup>۴</sup> با فرایندمحوری و با تغییرهای اساسی که در سازمان به وجود می‌آورد فعالیت‌هایی که در سازمان ارزش‌افزوده ایجاد نمی‌کنند را با فرایندهای جدید جایگزین می‌کند. در آن صورت، انرژی سازمان روی کارهای واقعی و ارزش‌آفرین متمرکز می‌شود که ارتقای بهره‌وری را با افزایش سرعت، ارتقای کیفیت، بهبود خدمات و کاهش قیمت تمام‌شده به دنبال خواهد داشت (بحرینی، ۱۳۸۵).

1. Davenport

2. Dixon, Arnold & Mulligan

3. Staff development

4. Reengineering

اکنون دانشگاه‌ها با مشکلات متعددی درگیر هستند. هدف‌ها یا به‌خوبی تدوین نشده یا راهبردهای حاکم آنها را به مقصد نمی‌رسانند. بنابراین برای رسیدن به هدف‌های عالیه خویش لزوم بازنگری، تغییر و تحول روزآمد، تجدیدنظر در برخی هدف‌ها و برنامه‌های عملیاتی خویش را احساس کرده‌اند. برای این کار باید از شناخت کامل و همه‌جانبه فرایندهای مختلف دانشگاه شروع کرد تا وضعیت موجود به دست آید و سپس با استفاده از فنون مدیریتی از جمله فن مهندسی مجدد فرایندها دست به تغییر و بهبود فرایندها زد (همان). در وضعیت کنونی، می‌توان چالش‌های دانشگاه را در دودسته کلی مرتبط با هم مدنظر قرار دارد. دسته اول مربوط به اثربخشی دانشگاه و پاسخ به تغییرات و نیازهای محیطی و درونی است و دسته دوم چالش‌هایی است که دانشگاه در فرایند بهسازی کارکنان خود با آن روبه‌روست. از دیدگاه‌های مختلفی به این دو چالش نگریسته شده (هوی و میسکل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱؛ هال و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲) که درنهایت موضوع اصلی همه آنها یک چیز است: موفقیت سازمان در تحقق آنچه باید محقق کند؛ به عبارتی تحقق غایت‌ها و مطلوبیت‌های موردنظر. بالطبع دانشگاه به این امر مهم دست نمی‌یابد مگر با بهسازی و توسعه کارکنان (ترکزاده، ۱۳۸۵). مهندسی مجدد با دگرگون‌سازی و طراحی جدید، تغییر ذهنیت، فرهنگ و نظام ارزشی در ساختار فرایندها و روش استفاده از منابع و امکانات تحول بنیادی در سازمان‌ها ایجاد کرده و کارکنان را در راستای رسیدن به تعالی هر چه بیشتر هدایت می‌کند (اعرابی و همکاران، ۱۳۹۰).

ماهیت مهندسی مجدد، ایجاد یک انقلاب سازمانی سیستماتیک و هدف اصلی آن بازطراحی و ساختاردهی مجدد فرایندی است که با تخصیص کردن بخش‌ها و سیستم بوروکراتیک چندبخشی شده است (یو-جان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). شاید بتوان گفت که سازمان‌های آموزشی، به‌ویژه دانشگاه‌ها از اساسی‌ترین عناصری باشند که دگرگونی و مهندسی مجدد در آنها ضرورت دارد. از آنجا که دانشگاه‌ها از نقش‌های متعددی در ایفای مسئولیت‌های اجتماعی خویش از جمله نقش جهت‌دهنده، هماهنگ‌کننده و ارزیابی‌کننده در جامعه برخوردارند نخست باید خود در معرض تغییر و تحول قرار گیرند تا از این راه بتوانند چنین نقش‌هایی در جامعه ایفا کنند. این امر میسر نیست

---

1. Hoy & Miskel

2. Hull et al

3. Yu-jun

مگر اینکه دانشگاه‌ها راهبرد مهندسی مجدد را بیش‌ازپیش موردتوجه و تأکید قرار دهند (مرتضوی و دعائی، ۱۳۷۴). نیاز به کاهش هزینه، ارائه خدمات باکیفیت‌تر و تغییر فرهنگی (شاهی‌بیک و هاشمی، ۱۳۸۴)، وجود فشارهای رقابت خارجی، توجه به کاهش هزینه‌های داخلی و بهبود بهره‌وری (تنانت و وو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵)، تأکید بر ثبات و انعطاف‌ناپذیری در فعالیت‌ها و برنامه‌ها، کنترل به‌وسیله مقررات و سلسله‌مراتب، رهبری غیر مشارکتی، تمرکز نکردن بر خلاقیت و نوآوری، بی‌توجهی به انگیزش و رضایت شغلی و بهداشت روانی در محیط کار، اطلاعات حفاظت شده، برخوردار نبودن از رهیافت‌های فناوری اطلاعات و در نتیجه بی‌توجهی به توسعه و بهسازی کارکنان از جمله عوامل و نیروهایی هستند که نیاز به تغییر در نظام دانشگاه را تشدید می‌کنند (ترک‌زاده و صباغیان، ۱۳۸۵). در سال‌های اخیر، دانشگاه‌ها به دلیل پیشرفت در فناوری، افزایش هزینه آموزش، رقابت جهانی و انتظار جامعه، با چالش‌ها و بحران بحران‌های زیادی روبرو هستند، بسیاری از آنها برای فائق آمدن بر چالش‌ها و بحران بحران‌های ناشی از آن، به مهندسی مجدد فرایندهای اداری خود اقدام کرده‌اند (گیتی گیتی‌نما و سلیمانیا، ۱۳۸۹). که می‌تواند پیامدهایی از جمله ارائه خدمات باکیفیت به ارباب‌رجوع، کاهش هزینه، سرعت بخشیدن به امور و در نهایت بهبود عملکرد سازمان و بهسازی کارکنان را در برداشته باشد (سپهری، ۱۳۸۱). در بسیاری از برنامه‌های مهندسی مجدد تلاش بر آن بوده است که بهسازی کارکنان از طریق تغییر در فرایندهای کاری افزایش یابد (همر و شامپی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۳، ترجمه رضائی‌نژاد، ۱۳۹۳).

در جهان کنونی که شاهد تغییر و تحولات شگرف در زمینه‌های مختلف هستیم، محیط با تلاطم و عدم اطمینان زیادی مواجه است. رقابت، شدت زیادی پیدا کرده، چرخه عمر کسب‌وکارها و محصولات کوتاه‌تر شده و سازمان‌ها با چالش‌ها و تحولات زیادی روبرو شده‌اند که ساختارهای سنتی و ویژگی‌های سلسله‌مراتبی و انعطاف‌ناپذیر، توانایی پاسخگویی به این مسائل را ندارند؛ بنابراین سازمان‌های امروزی راهی جز تغییر در شیوه اندیشیدن، نگرش و ادراک خود ندارند. البته منظور تغییراتی است که همه‌جانبه و هم‌جهت بوده و سازمان را در جهت بهبود عملکرد پیش برد. بقا در چنین محیط‌های متغیر و متحولی، تنها از طریق بهسازی کارکنان

1. Tennant & Wu

2. Hammer

امکان‌پذیر است که لازمه آن توجه به عوامل مؤثر بهسازی کارکنان به‌ویژه مهندسی مجدد است (کراگر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). مطالعات بسیاری درباره بهسازی کارکنان انجام گرفته است (ریج‌دیت و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳؛ بارث و ریگمن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲؛ هال و همکاران، ۲۰۱۱؛ سانتورنچای و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹؛ مارکوس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱؛ پروشتامان<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱). اما پژوهش‌های اجرا شده درباره مهندسی مجدد در سطح جوامع علمی بین‌المللی و به‌ویژه در سطح جامعه دانشگاهی بسیار محدود و انگشت‌شمار است. با این اوصاف، شایسته است که در زمینه مهندسی مجدد مطالعات بیشتر و جامع‌تری صورت گیرد. این موضوع به‌ویژه زمانی اهمیت می‌یابد که مسئله تأثیر مهندسی مجدد بر بهسازی کارکنان مطرح می‌شود. از این‌رو، در پژوهش حاضر این مسئله بررسی شده است.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

#### مهندسی مجدد

پایه‌های مهندسی مجدد متکی بر فلسفه‌های پیشین بهبود و ارتقای عملکرد مانند مدیریت کیفیت جامع<sup>۷</sup> و بهبود مستمر و نظام مدیریت سیستمی شکل گرفت. صاحب نظران بزرگ مدیریت همچون ادوارد دمینگ<sup>۸</sup> و جوزف جوران<sup>۹</sup> این فلسفه‌ها را در نظام مدیریت ژاپنی پایه‌ریزی کردند و حاصل آن پیشرفت گسترده ژاپن در عرصه‌های تحول بعد از جنگ جهانی شد (رمضانی، ۱۳۹۴). مایکل همر<sup>۱۰</sup> نخستین نظریه‌پرداز است که مفهوم مهندسی مجدد را مطرح کرده است. وی کتاب «مهندسی مجدد، منشور انقلاب سازمانی» را با کمک جیمز شامپی<sup>۱۱</sup> در سال ۱۹۹۳ به نگارش در آورد و در آن کتاب مهندسی مجدد را در قالب یک تئوری تشریح کرد. مهندسی مجدد مشهورترین و جنجال‌برانگیزترین نظریه مدیریتی در طول سالیان اخیر بوده است

1. Kroeger
2. Rijdt et al
3. Barth & Rieckmann
4. Soontornchai
5. Márkus
6. Purushothama
7. Total Quality Management
8. Edward Deming
9. Joseph Juran
10. Michel Hammer
11. James Champy

(رضایی، ۱۳۸۷) و به معنای بازانديشی بنيادين و طراحي نو و ريشه‌اي فرايندها، براي دستيابی به بهبود و پيشرفتي شگفت‌انگيز در معيارهاي حساس امروزي، همچون قيمت، كيفيت، خدمات و سرعت تعريف می‌شود (دورانديش، ۱۳۸۹).

مهندسی مجدد به‌طور مکرر اجرا نمی‌شود. به‌عبارت‌ديگر، مهندسی مجدد به‌عنوان روشی که به‌موقع و یک‌باره صورت می‌گیرد تعريف می‌شود که متفاوت از بهبود تدريجی است که درگذر زمان ادامه می‌یابد. لذا با توجه به اینکه مهندسی مجدد یک‌باره صورت می‌پذیرد باید گفت که عواملی که باعث ايجاد چنین تغییری (شروع از نقطه صفر) در سازمان‌ها می‌شوند باید خیلی بااهمیت باشند تا این‌گونه تغییر را بتوانند توجیه کنند. بر این اساس، دلایلی که باعث روی آوردن سازمان‌ها به‌طور اعم و دانشگاه‌ها به‌طور اخص به مهندسی مجدد می‌شود می‌تواند وابسته به عوامل خارجی یا عوامل داخلی باشد.

الف- عوامل خارجی: تغییرات سریع فناوری اطلاعات، سازمان‌ها را وادار می‌کند تا به‌روز باشند و ارتباطات را سریع‌تر و مطلوب‌تر به انجام رسانند. شرایط متغیر و غیرقابل‌پیش‌بینی در محیط بازار، زندگی اجتماعی، امور فنی و سازمانی، تغییرات اقتصادی، مقررات و قواعد جدید از عوامل خارجی انتخاب مهندسی مجدد توسط سازمان‌ها هستند (رمضانی، ۱۳۹۴).

ب- عوامل داخلی: عوامل داخلی نیز می‌تواند از علت‌های انتخاب مهندسی مجدد برای سازمان‌ها به‌شمار روند. تغییر در استراتژی‌های سازمان می‌تواند عاملی برای تحریک سازمان‌ها در انتخاب مهندسی مجدد برای ادامه مسیر باشد. تغییرات در ساختار سازمانی نیز ممکن است ضرورت ايجاد تغییرات در فرایندها را ملموس‌تر سازد. تغییرات مورد نظر در فرایندها، روش‌ها، مهارت‌ها و رفتارها نیز می‌تواند به‌عنوان عوامل داخلی در انتخاب مهندسی مجدد به‌شمار روند (همان).

دلیل روی آوردن سازمان‌ها به مهندسی مجدد، رسیدن به هدف‌ها و چشم‌انداز سازمانی خود است. در این راستا هدف دانشگاه‌ها از مهندسی مجدد فرایندها، ساده‌سازی روش‌های انجام فعالیت‌ها به‌منظور افزایش رضایت افرادی که به آنها خدمات ارائه می‌شود، مانند اعضای هیئت علمی، دانشجویان، کارکنان، پشتیبانی پشتیبانی‌کنندگان مالی و کاهش معنی‌دار هزینه‌ها است (بحرینی، ۱۳۸۵). دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی سازمان‌های پیچیده‌ای هستند؛ زیرا غالباً پژوهشگران در مباحث ساختاری دانشگاه‌ها با این امر روبه‌رو می‌شوند که واحدهای مختلف

(دانشکده‌ها) کارهای مشابه را به روش‌های چندگانه و متفاوت انجام می‌دهند. از جمله این موارد می‌توان از فعالیت‌های توسعه سیستم‌های نرم‌افزاری، فعالیت‌های ساختمانی و فرایندهای اداری نام برد. بر این اساس، به‌کارگیری الگوی فرایندی منسجم و کل‌نگر و داشتن نگرش مهندسی مجدد در عملیات اداری و علمی دانشگاه‌ها موجب ایجاد ارزشی بیشتر در فعالیت‌های دانشگاه‌ها شده و بهسازی عملکرد کارکنان را به دنبال خواهد داشت.

مهندسی مجدد برای عملی شدن به شش مؤلفه یا عامل نیاز دارد که به‌عنوان عناصر تشکیل‌دهنده این نظریه نیز شناخته شده‌اند. این مؤلفه‌ها عبارت‌اند از:

۱. حمایت مدیریت: تلاش و تعهد مدیریت در جهت ایجاد تغییرات با به دست آوردن رضایت کارکنان از طریق رفع موانع و مشکلات مقابل.

۲. مشارکت: همکاری و تعامل دوستانه کارکنان با یکدیگر در سازمان در انجام کارها.

۳. فناوری اطلاعات: فناوری اطلاعات عنصر کلیدی در پروژه‌های مهندسی مجدد به شمار می‌رود. نقش فناوری اطلاعات در مهندسی مجدد به سه مرحله کلی پیش از طراحی (در نقش یک عامل توانمندساز)، هنگام طراحی (در نقش یک عامل تسهیل کننده) و پس از طراحی مجدد فرایندها (در نقش یک مجری) تقسیم می‌شود (رزمی و دیگران، ۱۳۸۷).

۴. مدیریت تغییر: برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و اعمال تغییرات منظم در جهت پیشرفت از وضع موجود به سمت وضع مطلوب.

۵. مدیریت پروژه: سازگاری مطلوب سیستم‌های مدیریتی حمایتی سازمان در پیاده‌سازی پروژه‌های مهندسی مجدد.

۶. مهندسی گروه جدید: برنامه‌ریزی تغییرات توسط گروه متخصص، با دانش و مجرب از بخش‌های مختلف سازمان انجام می‌گیرد.

### بهسازی کارکنان

بهسازی، بالندگی، توسعه و پرورش منابع انسانی، واژگانی متفاوت برای ترجمه واژه Development است (فتیحی و اجارگاه و محمدهادی، ۱۳۹۲، ۴). بهسازی کارکنان شامل هرگونه فعالیت یا کوشش نظام‌داری است که هدف آن، رشد و شکوفایی کارکنان باشد و دارای هدف بالندگی و رشد نیروی انسانی از راه‌های مختلف و

رشد محور است (فتحی و اجارگاه، ۱۳۷۶، ۱۴). بهسازی، بیشتر بر رشد شخصی بلندمدت و موقعیت‌های شغلی آینده کارکنان متمرکز است (دیکنز و رابینسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵، ۴۵). درباره بهسازی کارکنان نظریه‌های گوناگونی ارائه شده است؛ همچنین، عوامل زمینه‌ساز و ایجادکننده بهسازی کارکنان متنوع و متعددند که از آن جمله می‌توان به آموزش‌های رسمی، ارزیابی و بازخورد، روابط توسعه‌ای، تجربیات کاری از قبیل غنی‌سازی شغل، چرخش شغلی، برانگیزاندگی و یادگیرندگی در شغل، چالش‌برانگیز بودن شغل و معنی‌داری شغل اشاره کرد (استوارت و براون، ترجمه اعرابی و فیاضی، ۱۳۹۳، ۴۵۳؛ میرکمالی، ۱۳۸۳).

سازمان‌های پیشرو از جمله در حوزه آموزش عالی، از دهه پایانی سده بیست، اصطلاح «منابع انسانی استراتژیک» را به شکل گسترده‌ای برای توصیف کارکنان خود به‌منزله همکاران اصلی در راه کسب موفقیت، مورد استفاده قرار داده‌اند (پاپاسولومو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). از این رو برای موفقیت سازمانی و برای توسعه مزیت رقابتی، ضروری است که سازمان‌ها واقعاً کارکنان را به‌عنوان مهم‌ترین عامل رقابتی مدنظر قرار دهند. یکی از استراتژی‌هایی که برای بهبود بنیادین باروری کارکنان مورد نظر است، این است که سازمان‌ها ارزش بالاتری برای منابع انسانی خود قائل شوند و آنها را در کانون توجه خود قرار دهند. از همین رو، سازمان‌هایی که در پی بهسازی سرمایه‌های انسانی‌شان از طریق برنامه‌های بهسازی جامع هستند، نه فقط به هدف‌های بلندمدت خود می‌رسند، بلکه بیشتر بقا می‌یابند و رونق خود را طی سالیان متوالی حفظ می‌کنند. برای رسیدن به این مهم، سازمان‌ها باید منابعی را برای تضمین اینکه کارکنان اطلاعات، دانش، مهارت و شایستگی‌هایی که آنها برای کار مؤثر در یک محیط پیچیده و به‌سرعت متغیر نیاز دارند، اختصاص دهند. لذا، مدنظر قرار دادن سرمایه‌گذاری‌هایی در جهت بهسازی منابع انسانی<sup>۳</sup> به‌عنوان بخشی از تلاشی همه‌جانبه برای کسب نتایج مناسب و سودآور، ضرورتی انکارناپذیر است (لای ون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷).

آموزش و پرورش که تنها ابزار بهسازی کارکنان محسوب می‌شود، محور اساسی ارتقا در زندگی انسان است و در کیفیت بخشیدن به زندگی فردی، اجتماعی و

1. De Cenzo & Robbinson

2. Papasolomou

3. Human resource Development

4. Lai Wan



سازمانی نقش اصلی دارد. لذا، تمام نهادهای اجتماعی (از جمله مراکز آموزش عالی) برای تداوم و فراهم کردن زمینه‌های تحقق هدف‌های تعیین شده، به عملکرد موفق جریان بهسازی و آموزش کارکنان نیازمند هستند (ندایی، ۱۳۹۳). البته باید در نظر داشت که بهسازی کارکنان و منابع انسانی فقط از طریق روش‌های مستقیم آموزشی صورت نمی‌گیرد، بلکه تغییر سازمانی و تغییر فرایندهای کاری در سازمان‌ها از جمله رویکردهایی است که در بهسازی منابع انسانی استراتژیک نقش دارد (گیتنز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). در این میان یکی از عوامل مؤثری که به تغییرات کمک می‌کند مهندسی مجدد است. در اجرای مهندسی مجدد همه کارکنان باید به صورت شفاف، باز و فعالانه درگیر شوند و در تمامی مراحل مورد مشورت قرار بگیرند (داو<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶). اخیراً، همه مکاتب بر این اصل مشترک تأکید دارند که دستاورد اصلی جنبش مهندسی مجدد فرایند، صرفاً ارائه یک رویکرد بنیادی و انقلابی برای تغییر سازمان نیست، بلکه افزایش آگاهی مدیریت در مورد اهمیت فرایند و مزایای توجه به آن در طراحی و بهبود سازمان و بهسازی کارکنان است (بحرینی، ۱۳۸۵). تحولات زیادی در زمینه بهسازی کارکنان در حال روی دادن است؛ همه این تحولات توجه سازمان را به این امر جلب می‌کند که سازمان برای کسب سرمایه بیشتر به افرادی با توانمندی بالا نیاز دارد. سرمایه‌گذاری در بهسازی منابع انسانی شامل عملکردهای فردی و سازمانی است. از جمله این عملکردها، دستیابی به عملکرد فردی بالا (سندبرگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰)، کیفیت بالای حل مسائل سازمانی و فردی (اسکرودر<sup>۴</sup>، ۱۹۸۹)، تعهد سازمانی بالاتر و تقویت حافظه سازمانی (روبرتسون و همکاران<sup>۵</sup>، ۱۹۹۱) است. همه این یافته‌ها نشان‌دهنده اهمیت بهسازی کارکنان در موفقیت سازمان‌ها و از جمله دانشگاه است که با روش‌های مختلف به‌ویژه مهندسی مجدد می‌توان آنها را محقق کرد.

بهسازی کارکنان از چهار مؤلفه به شرح زیر تشکیل شده است:

۱- شایستگی‌های تکنیکی: شایستگی‌های مربوط به دانش و تجربه کاری کارکنان در حل مسائل سازمانی.

1. Githnes
2. Dawe
3. Sandberg
4. Schroder
5. Robertson et al

- ۲- شایستگی‌های شغلی: به‌روز بودن و یادگیری فردی و گروهی در سازمان و اشتراک دانش بین همکاران.
- ۳- شایستگی‌های میان‌فردی: توجه به رشد فردی و گروهی با انتقال تجربیات به همدیگر، استقبال از تغییر، جستجوی راه و روش‌های جدید.
- ۴- شایستگی‌های ذهنی: رسیدن به مهارت و تسلط کافی در شغل و ارائه راه حل‌های خلاقانه.

پژوهشگران بسیاری تلاش کرده‌اند تا ابعاد مختلف مهندسی مجدد را مشخص کنند؛ زیرا اندازه‌گیری هر بعد از ابعاد مهندسی مجدد و بررسی تأثیر آن بر عوامل مختلف به‌خصوص بهسازی کارکنان اهمیت بسیار زیادی برای سازمان‌ها دارد. عباسی (۱۳۹۳) در پایان‌نامه خود با عنوان «بررسی رابطه سازمان‌دهی با رویکرد مهندسی مجدد بر نوآوری سازمانی» به این نتیجه دست یافت که رابطه معنی‌داری بین این دو متغیر وجود دارد. فرضیه اصلی پژوهش که بیان می‌دارد پیاده‌سازی رویکرد مهندسی مجدد و بهبود نوآوری سازمانی با یکدیگر ارتباط معنی‌داری دارند؛ نیز تأیید شد. شهابی کارگر (۱۳۸۸) در پایان‌نامه خود با عنوان «تحلیل فرایندهای آموزشی دانشگاه سیستان و بلوچستان و بهبود آنها با رویکرد مهندسی مجدد» وضعیت فرایندهای آموزشی دانشگاه سیستان و بلوچستان و میزان نیاز آنها به پیاده‌سازی مهندسی مجدد را بررسی کرد. بر اساس یافته‌های پژوهش، مشتریان این فرایندها که همان دانشجویان هستند از وضعیت فعلی این فرایندها رضایت کافی ندارند و فرصت برای بهبود آنها با استفاده از روش مهندسی مجدد فرایندها وجود دارد. زهره‌وند (۱۳۸۴) در پایان‌نامه خود با عنوان «به‌کارگیری روش مهندسی مجدد فرایند گردش اطلاعات در دانشگاه تهران»، ضمن مطالعه فرایند گردش اطلاعات در دانشگاه تهران، نارسایی‌های موجود را شناسایی و به طراحی و پیاده‌سازی سیستم جدید مطابق با اصول مهندسی مجدد اقدام کرده است. زارعی و فرکیش (۱۳۸۴) مطالعه‌ای را در چهارده پروژه مستقل مهندسی مجدد در سازمان‌های مختلف ایرانی انجام دادند. نتایج حاصل از بررسی‌ها، وضعیت متوسط رو به پایینی را برای پروژه‌های مهندسی مجدد مورد بررسی نشان داد. عمده عوامل مؤثر در این زمینه را آمادگی نداشتن سازمان‌ها در اجرای پروژه، بی‌توجهی به فناوری اطلاعات، مشارکت نکردن افراد، حمایت نکردن مدیریت ارشد و مقاومت مدیران میانی و کارکنان سازمان بیان کردند. نتایج پژوهش تقوی فرد و همکاران (۱۳۹۱) با عنوان «تأثیر اجرای مهندسی مجدد فرایندها بر کسب

مزایای حاصل از سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان» نشان داد که اجرای مهندسی مجدد بر فرایندهای کسب‌وکار و کسب مزایای پیاده‌سازی سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

اینو و ایسو<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در پژوهش خود نشان دادند که مهندسی مجدد فرایندها علاوه بر تأثیر گذاشتن بر نظام ارزشی آموزش و پرورش می‌تواند بر توسعه ملی در زمینه آموزش نیز تأثیرگذار باشد. المشعری و زئیری<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) به شناسایی توانمندسازهای مختلف از قبیل سازمانی و غیرسازمانی مؤثر بر موفقیت مهندسی مجدد اقدام کردند؛ توانمندسازهای سازمانی شامل عوامل مدیریتی، عوامل ساختار سازمانی، عوامل شایستگی و تغییر سیستم مدیریت و فرهنگ سازمان از جمله عوامل مؤثر بر موفقیت مهندسی مجدد بوده‌اند. همچنین احمد، فرانسیز و زئیری<sup>۳</sup> (۲۰۰۷)، سه مؤسسه آموزش عالی را در مالزی مورد مطالعه قراردادند؛ آنها مؤلفه‌های ضروری موفقیت را کار تیمی و فرهنگ کیفیت، سیستم مدیریت کیفیت و جوایز رضایتمندی، مدیریت تغییر اثربخش، دیوان‌سالاری کمتر و مشارکت، فناوری اطلاعات و نظام‌های اطلاعاتی، مدیریت پروژه اثربخش، منابع مالی کافی بیان کرده‌اند. محقر و شفیق‌زاده (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان «نقش توانمندسازی سازمانی در موفقیت اجرای مهندسی مجدد (مورد مطالعه: سازمان‌های منتخب ایرانی)» به این نتیجه رسیدند بین مدیریت منابع سازمان و مدیریت تغییر با موفقیت اجرای مهندسی مجدد رابطه وجود دارد.

قربانی و علی‌شاد (۱۳۸۵) در مقاله خود با عنوان «مهندسی مجدد و جایگاه آن در سازمان‌ها» چهار مسئله کلی در اجرای مهندسی مجدد را برشمردند که مانع موفقیت مهندسی مجدد می‌شود: ۱- مسئله هدف؛ ۲- مسئله فرهنگ؛ ۳- مسئله فرایند عملکرد و ۴- مسئله کارکنان است. همچنین همر و شامپی (۱۹۹۳) بر اساس پژوهش‌های خود مهم‌ترین موانع موفقیت پروژه‌های مهندسی مجدد را به ترتیب اولویت؛ مقاومت در برابر تغییر، محدودیت برای ایجاد سیستم جدید، نداشتن موافقت کامل مدیریت، پشتیبانی نکردن مدیریت ارشد، توقع‌های غیرواقعی، نبود تیم کاری ماهر، درگیری و ناهماهنگی کارکنان برشمردند (به نقل از قوچانی و زمانی، ۱۳۹۰).

1. Enu & Esu

2. Al-Mashari & Zairi

3. Ahmad, Francis & Zairi

مدیریت موفق ایجاب می‌کند که سازمان را همواره متحول سازد تا با اثربخشی بالا نیازهای مشتریان را تأمین کند. سازمان باید نیازهای در حال تغییر مشتریان و همچنین تغییرهای محیطی را در نظر بگیرد و با تغییراتی که در خود به وجود می‌آورد ادامه حیات بدهد (میرکمالی، ۱۳۸۹، ۲۸۱). وقتی سخن از تغییرات سازمانی می‌شود، تغییراتی همه‌جانبه و البته همسو مد نظر است. مهندسی مجدد به فرایند تأکید دارد که تنها با قرار گرفتن در یک چهارچوب منسجم می‌تواند مؤثر واقع شود. از مشکلات اساسی که سازمان‌ها به‌ویژه مؤسسات آموزش عالی با آن روبه‌رو هستند فرایند ناهماهنگ انجام امور است. فرایندها به‌مثابه رگ‌ها وظیفه به جریان درآوردن امور در بدنه سازمان‌ها را بر عهده دارند و این در حالی است که فرایندها، در سیستم اجرایی به دلیل عدم بازنگری در نحوه انجام کارها و تنوع و پیچیدگی سازمان‌ها به شدت ناکارآمد شده‌اند؛ از این رو مؤسسات آموزش عالی و دانشگاه‌ها برای بهبود عملکرد و افزایش کارایی، به‌عنوان اولین گام به مهندسی مجدد فرایندهای کاری خود نیاز دارند. اطهری و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «بررسی درجه انطباق رفتار مدیران در دانشگاه فردوسی مشهد با شاخص‌های چهارگانه رهبری تحولی و رابطه آن با بهسازی کارکنان» به این نتیجه رسیدند که بین میزان انطباق رفتار مدیران با شاخص‌های رهبری تحولی و میزان بهسازی کارکنان آنان در دانشگاه فردوسی مشهد رابطه مستقیم و معنی‌داری دارد. همچنین آنها به این نتیجه رسیدند که بهسازی کارکنان از طریق رفتار منطبق با شاخص‌های رهبری تحولی مدیران دانشگاه فردوسی مشهد قابل پیش‌بینی نیست.

مویی و هنکین<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) در پژوهشی که برای بررسی روابط میان توانمندسازی کارکنان و اعتماد بین فردی به مدیران اجرا کردند، به این نتیجه رسیدند که کارکنانی که در محیط کارشان احساس توانمندی می‌کردند، به داشتن سطوح بالاتر اعتماد بین فردی به مدیرانشان تمایل داشتند. هابر<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) فلسفه بهسازی کارکنان را بر این مینا می‌داند که بهسازی منابع انسانی باعث پرورش فرهنگ سازمانی می‌شود. لامپرز<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) با اجرای ده استراتژی برای توانمندسازی کارکنان و معلمان مدرسه‌های متوسطه دریافت که رشد حرفه‌ای معلمان مدرسه و کارکنان آن موجب افزایش

1. Moy & Henkien

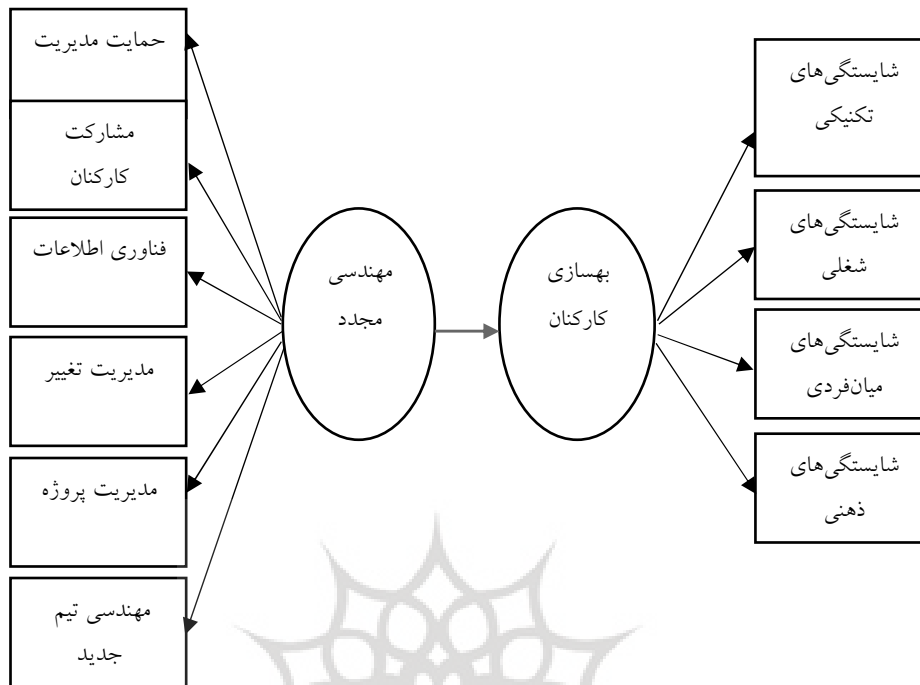
2. Huber

3. Lampers

مهارت‌ها و برقراری ارتباط مؤثر با یکدیگر و افزایش خلاقیت‌ها شده است. جوزف و وینستون<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) رابطه ادراکات کارکنان از رهبری خدمتگزار و اعتماد به سرپرست به‌علاوه اعتماد سازمانی را بررسی کردند. یافته‌های آنان نشان داد که ادراکات رهبری خدمتگزار با هر دو اعتماد به رهبر و اعتماد سازمانی همبسته است. پژوهش‌های بسیاری بر کارآمدی بهسازی سازمانی و رویکردها و مداخله‌های نوین آن در توانمندسازی انواع سازمان‌ها (انتفاعی، غیرانتفاعی، بازرگانی، آموزشی) و بهسازی عملکرد کارکنان برای نیل به اثربخشی و سلامت سازمانی، صحنه گذاشته‌اند (لوین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴؛ جاسلا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵؛ کامینگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). با توجه به مطالب یادشده و بررسی پیشینه‌های پژوهش و اهمیت نقش مهندسی مجدد در بهسازی کارکنان، در این پژوهش مدل فرضی از روابط بین مهندسی مجدد و بهسازی کارکنان به‌صورت شکل (۱) در نظر گرفته شد.



1. Joseph & Winston
2. Commings
3. Levin
4. Jusela



شکل (۱) الگوی مفهومی پژوهش

بنا بر آنچه گفته شد مسئله اصلی پژوهش حاضر این است که مهندسی مجدد به چه میزان قابلیت تبیین بهسازی کارکنان دانشکده‌های علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران را داراست. با توجه به مسئله طرح شده، پرسش‌های زیر قابل بررسی است.

- ۱- وضعیت مهندسی مجدد در کارکنان دانشکده‌های علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران چگونه است؟
- ۲- وضعیت بهسازی کارکنان در دانشکده‌های علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران چگونه است؟
- ۳- آیا تفاوت معنی‌داری بین دانشکده‌های علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران از لحاظ مهندسی مجدد و بهسازی کارکنان وجود دارد؟
- ۴- آیا بین مهندسی مجدد و بهسازی کارکنان در دانشکده‌های علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران رابطه وجود دارد؟

۵- آیا مهندسی مجدد قابلیت تبیین بهسازی کارکنان دانشکده‌های علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران را دارد؟

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل همه کارکنان دانشکده‌های علوم اجتماعی و رفتاری (روانشناسی و علوم تربیتی، مدیریت، علوم اجتماعی، تربیت بدنی، اقتصاد و کارآفرینی) دانشگاه تهران بود. با توجه به اطلاعات به دست آمده از دانشکده‌های مذکور، تعداد کارکنان این دانشکده‌ها ۳۰۳ نفر بود که در مجموع تعداد جامعه آماری این پژوهش را تشکیل می‌دادند. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد که تعداد ۱۷۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند و در نهایت ۱۶۲ پرسشنامه به صورت کامل پاسخ داده شدند. همچنین برای انتخاب تعداد نمونه آماری از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب استفاده شد؛ به این صورت که هر دانشکده به عنوان یک طبقه در نظر گرفته شد و متناسب با حجم جامعه در هر دانشکده حجم نمونه در آن دانشکده انتخاب شد.

برای سنجش مهندسی مجدد از پرسشنامه محقق‌ساخته و برای سنجش بهسازی کارکنان از پرسشنامه (اطه‌ری و همکاران، ۱۳۹۱) استفاده شد. پرسشنامه مهندسی مجدد شامل ۳۲ گویه بوده و مهندسی مجدد با توجه به ۶ مؤلفه (حمایت مدیریت، مشارکت کارکنان، فناوری اطلاعات، مدیریت تغییر، مدیریت پروژه و تیم مهندسی جدید) بررسی می‌شود. این پرسشنامه بر اساس مقیاس چهاردرجه‌ای لیکرت (کاملاً موافقم «۴» تا کاملاً مخالفم «۱») تنظیم شده است. پرسشنامه بهسازی کارکنان شامل ۳۶ گویه بوده و بهسازی کارکنان با توجه به چهار مؤلفه (شایستگی‌های تکنیکی، شایستگی‌های شغلی، شایستگی‌های میان فردی و شایستگی‌های ذهنی) بررسی می‌شود. این پرسشنامه بر اساس مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت (کاملاً موافقم «۵» تا کاملاً مخالفم «۱») تنظیم شده است. برای تأیید روایی، پرسشنامه‌ها به سه نفر از استادان رشته مدیریت آموزشی دانشگاه تهران ارائه شد و روایی محتوایی پرسشنامه‌ها پس از بررسی و اعمال نظرات ایشان مورد تأیید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه مهندسی مجدد ۰/۹۱ و بهسازی کارکنان ۰/۸۸ به دست آمد که ضریب پایایی هر دو پرسشنامه نشان‌دهنده مطلوب و قابل قبول بودن پایایی آنهاست. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از

آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار، درصد) و آمار استنباطی (t تست تک‌نمونه‌ای، ضریب همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری) استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

۱- وضعیت مهندسی مجدد در کارکنان دانشکده‌های علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران چگونه است؟

به‌منظور بررسی وضعیت هر یک از پارامترهای مربوط به مؤلفه‌های مهندسی مجدد و نمره کل مهندسی مجدد کارکنان، از آزمون t تک‌نمونه‌ای استفاده شد که نتایج آن در جدول (۱) ارائه شده است. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، وضعیت مهندسی مجدد تفاوت معنی‌داری با میانگین فرضی دارد و این نتایج گویای این است که وضعیت مهندسی مجدد کارکنان (۲/۶۶) در حد بالاتر از متوسط (۲/۵) قرار دارد. وضعیت بُعد حمایت مدیریت مهندسی مجدد (۲/۹۳) به‌طور معنی‌داری بالاتر از میانگین فرضی پژوهش است. همچنین مؤلفه‌های مشارکت کارکنان (۲/۴۵) و مهندسی تیم جدید (۲/۴۸) پایین‌تر از ملاک فرضی پژوهش قرار دارد و سایر ابعاد از متوسط نمره فرضی پژوهش بالاتر است.

جدول (۱) تعیین وضعیت مهندسی مجدد و ابعاد آن (میانگین فرضی = ۲/۵)\*

شاخص‌ها مؤلفه‌ها	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار t	تفاوت میانگین‌ها	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
مهندسی مجدد	۲/۶۶	۰/۵۴	۱۵/۵۴	۰/۱۶	۱۶۱	۰/۰۰
حمایت مدیریت	۲/۹۳	۰/۴۵	۲۶/۴۴	۰/۴۳	۱۶۱	۰/۰۰
مشارکت کارکنان	۰/۴۵	۰/۹۳	۶/۱۷	-۰/۰۴	۱۶۱	۰/۵۱
فناوری اطلاعات	۲/۹۲	۰/۷۱	۱۶/۳۷	۰/۴۱	۱۶۱	۰/۰۰
مدیریت تغییر	۲/۶۰	۰/۶۴	۱۱/۸۵	۰/۰۹	۱۶۱	۰/۰۴
مدیریت پروژه	۲/۵۸	۰/۵۸	۱۲/۶۵	۰/۰۸	۱۶۱	۰/۰۸
مهندسی تیم جدید	۲/۴۸	۰/۷۴	۸/۲۰	-۰/۰۲	۱۶۱	۰/۷۳

\* توضیح: لازم به ذکر است که در این بررسی با توجه به دامنه نمره‌گذاری پرسش‌های (۱ تا ۴) و محاسبه نمره کلی این بعد برحسب این دامنه، میانگین فرضی جامعه ۲/۵ در نظر گرفته شده است.

۲- وضعیت بهسازی کارکنان دانشکده‌های علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران چگونه است؟



به منظور بررسی وضعیت بهسازی کارکنان و ابعاد آن از آزمون  $t$  تک‌نمونه‌ای استفاده شده که نتایج آن در جدول (۲) ارائه شده است. با توجه به نتایج به دست آمده، وضعیت بهسازی کارکنان و مؤلفه‌های آن تفاوت معنی‌داری با میانگین فرضی (۳) دارد و این نتایج گویای این است که وضعیت بهسازی کارکنان (۳/۹۸) و مؤلفه‌های آن شایستگی‌های تکنیکی (۴/۰۲)، شایستگی‌های شغلی (۳/۹۶)، شایستگی‌های میان فردی (۴/۰۸) و شایستگی‌های ذهنی (۳/۸۷) در حد بالاتر از متوسط میانگین نظری قرار دارد.

جدول (۲) تعیین وضعیت بهسازی کارکنان و ابعاد آن (میانگین فرضی = ۳)\*

شاخص‌ها مؤلفه‌ها	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار $t$	تفاوت میانگین‌ها	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
بهسازی کارکنان	۳/۹۸	۰/۵۱	۲۴/۲۴۵	۰/۹۸	۱۶۱	۰/۰۰
شایستگی‌های تکنیکی	۴/۰۲	۰/۶۳	۲۰/۳۸	۱/۰۲	۱۶۱	۰/۰۰
شایستگی‌های شغلی	۳/۹۶	۰/۴۸	۲۵/۰۷	۰/۹۶	۱۶۱	۰/۰۰
شایستگی‌های میان فردی	۴/۰۸	۰/۹۴	۱۴/۵۶	۱/۰۸	۱۶۱	۰/۰۰
شایستگی‌های ذهنی	۳/۸۷	۰/۷۹	۱۳/۸۲	۰/۸۶	۱۶۱	۰/۰۰

\* توضیح: لازم به ذکر است که در این بررسی با توجه به دامنه نمره‌گذاری پرسش‌ها (۱ تا ۵) و محاسبه نمره کلی این بعد برحسب این دامنه، میانگین فرضی جامعه ۳ در نظر گرفته شده است.

۳- آیا بین مهندسی مجدد و بهسازی کارکنان و مؤلفه‌های آنها در دانشکده‌های علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران رابطه وجود دارد؟ یافته‌های جدول شماره (۳) نشان می‌دهد که بین متغیر مهندسی مجدد و بهسازی کارکنان رابطه معنی‌دار در سطح ( $P < 0/01$ ) و با ضریب همبستگی ( $r = 0/29$ ) و بین متغیر مهندسی مجدد با مؤلفه‌های بهسازی کارکنان رابطه مثبت وجود دارد. مهندسی مجدد بیشترین همبستگی را با مؤلفه شایستگی‌های شغلی در سطح ( $P < 0/01$ ) با ضریب همبستگی ( $r = 0/32$ ) و کمترین همبستگی را با مؤلفه شایستگی‌های ذهنی بهسازی کارکنان در سطح ( $P < 0/05$ ) و با ضریب همبستگی ( $r = 0/16$ ) دارد. همچنین بین متغیر بهسازی کارکنان با مؤلفه‌های مهندسی مجدد رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد که از بین مؤلفه‌های مهندسی مجدد، حمایت مدیریت با ضریب

همبستگی ( $r=0/32$ ) بیشترین رابطه و فناوری اطلاعات و مدیریت تغییر با ضریب همبستگی ( $r=0/20$ ) کمترین رابطه را با متغیر بهسازی کارکنان دارند. همچنین از بین مؤلفه‌های مهندسی مجدد، مؤلفه حمایت مدیریت با مؤلفه شایستگی‌های شغلی بهسازی کارکنان با ضریب همبستگی ( $r=0/37$ ) بیشترین رابطه و مؤلفه مدیریت پروژه با شایستگی‌های تکنیکی با ضریب همبستگی ( $r=0/08$ ) کمترین رابطه را دارند.

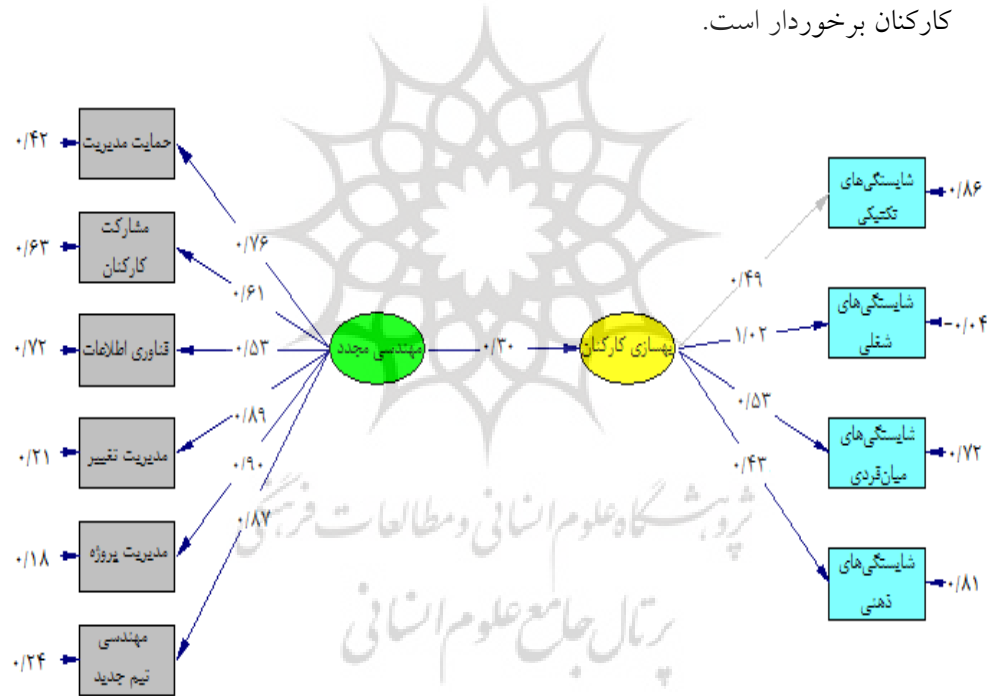
جدول (۳) ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرهای مهندسی مجدد و بهسازی کارکنان و خرد مقیاس‌های آنها

شایستگی‌های ذهنی	شایستگی‌های میان فردی	شایستگی‌های شغلی	شایستگی‌های تکنیکی	بهسازی کارکنان	بهسازی کارکنان	
					r	p
0/16*	0/20	0/32**	0/17*	0/29	r	مهندسی مجدد
0/048	0/512	0/000	0/023	0/000	p	
0/19	0/21	0/37	0/19	0/32	r	حمایت مدیریت
0/015	0/000	0/000	0/015	0/000	p	
0/10	0/16	0/27	0/14	0/23	r	مشارکت کارکنان
0/182	0/036	0/000	0/068	0/004	p	
0/10	0/14	0/22	0/15	0/20	r	فناوری اطلاعات
0/189	0/079	0/004	0/054	0/01	p	
0/10	0/11	0/23	0/15	0/20	r	مدیریت تغییر
0/124	0/151	0/004	0/061	0/014	p	
0/15	0/17*	0/27**	0/08	0/29	r	مدیریت پروژه
0/052	0/028	0/000	0/338	0/003	p	
0/12	0/16*	0/23	0/15	0/23	r	مهندسی تیم جدید
0/114	0/042	0/003	0/054	0/004	p	

( $P < 0/01$ ) \*\* و ( $P < 0/05$ ) \*

۴- آیا مهندسی مجدد قابلیت تبیین بهسازی کارکنان دانشکده‌های علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران را دارد؟

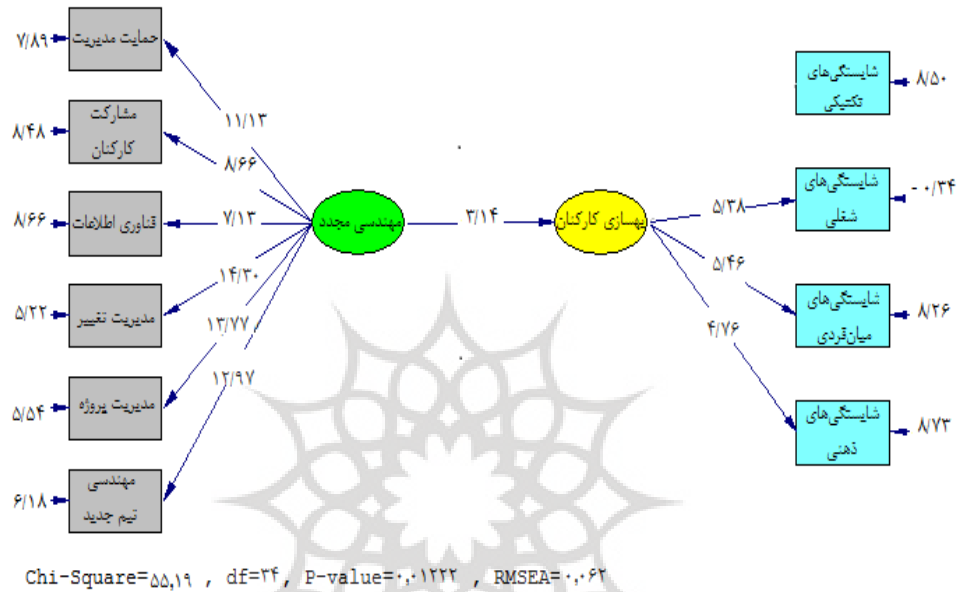
برای آزمون الگوی نظری پژوهش و برازش آن با داده‌های گردآوری شده، از روش بیشینه احتمال استفاده شد. همچنین از نرم‌افزار LISREL 8.8 برای آزمون الگوی نظری و پرسش پژوهش استفاده شد. به این منظور، مدل مورد نظر در نرم‌افزار LISREL پیاده شد. در شکل‌های (۲ و ۳) الگوی آزمون شده پژوهش در حالت استاندارد و معنی‌داری ارائه شده است. در این پژوهش متغیر مهندسی مجدد، سازه برون‌زا و متغیر بهسازی کارکنان نیز سازه درون‌زای مدل بودند. مدل ساختاری در حالت معنی‌داری، نشان داد که تأثیر مهندسی مجدد بر بهسازی کارکنان معنی‌دار است. مدل ساختاری در حالت استاندارد نیز نشان داد که مهندسی مجدد ۳۰ درصد تغییرات میزان بهسازی کارکنان را تبیین می‌کند. بنابراین، پرسش اصلی پژوهش «آیا مهندسی مجدد قابلیت تبیین بهسازی کارکنان را دارد»، تأیید می‌شود. همچنین، از بین ابعاد گوناگون مهندسی مجدد، بُعد مدیریت پروژه از بیشترین میزان تبیین‌کنندگی بهسازی کارکنان برخوردار است.



Chi-Square=۵۵,۱۹ , df=۳۴ , P-value=۰,۰۱۲۲۲ , RMSEA=۰,۰۶۲

شکل (۲) مدل ساختاری پژوهش در حالت استاندارد

با توجه به شکل (۲) تمام مقادیر T-value بالاتر از ۱/۹۶ به دست آمده است. از آنجاکه مدل در سطح ( $P < 0/05$ ) ارزیابی شده است. مقادیر T در صورتی معنی دارند که بیشتر از ۱/۹۶ باشند؛ بنابراین مقدار T برای تمام ارتباطات اصلی مدل معنی دار است. همچنین مقدار T مهندسی مجدد برابر با ۳/۱۴ است که نشان دهنده معنی دار بودن اثر آن روی متغیر بهسازی کارکنان است.



شکل (۳) مدل ساختاری پژوهش در حالت معنی داری

همچنین برای مشخص کردن میزان برازش مدل عمومی پژوهش از شاخص‌های قابل ارائه در نرم‌افزار LISREL استفاده شد که این شاخص‌ها در جدول (۴) ارائه شده است.

جدول (۴) خلاصه دامنه پذیرش شاخص‌های برازندگی

شاخص	دامنه قابل قبول	میزان به دست آمده
خی دو (2)	-	۵۵/۱۹
نسبت خی دو به درجه آزادی	کمتر از ۵	۱/۶۲
RMSEA	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۶۲
SRMR	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۴
NFI	نزدیک به ۱	۰/۹۵
CFI	نزدیک به ۱	۰/۹۸
IFI	نزدیک به ۱	۰/۹۸
RFI	نزدیک به ۱	۰/۹۴
GFI	نزدیک به ۱	۰/۹۴
AGFI	نزدیک به ۱	۰/۹۰
t- value	بیشتر از ۱/۹۶	۳/۱۴

بر اساس نتایج جدول (۴) نسبت خی دو به درجه آزادی ۱/۶۲ است. مقدار RMSEA برابر با ۰/۰۶۲ و SRMR نیز برابر با ۰/۰۴ است که میزان قابل قبولی در برازش الگو تلقی می‌شود. سایر شاخص‌های برازندگی مانند NFI, IFI, AGFI, GFI و CFI و RFI نیز مقادیر بالای ۰/۹ به عنوان شاخص‌های مطلوب برازندگی الگو تلقی می‌شوند.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تبیین نقش مهندسی مجدد در بهسازی کارکنان دانشکده‌های علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران انجام گرفت. بررسی وضعیت مهندسی مجدد کارکنان دانشکده‌های علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران نشان داد که مهندسی مجدد کارکنان بالاتر از میانگین نظری پژوهش قرار دارد. همچنین بین ابعاد مهندسی مجدد مؤلفه‌های حمایت مدیریت، فناوری اطلاعات، مدیریت تغییر و مدیریت پروژه در سطح بالاتر از متوسط قرار داشتند که این نتایج با یافته‌های شهابی کارگر (۱۳۸۸) و زارعی و فرکیش (۱۳۸۴) ناهمخوان است. در مقابل، مؤلفه‌های مشارکت کارکنان و مهندسی تیم جدید در سطح پایین‌تر از متوسط پژوهش قرار دارند که این نتایج با

یافته‌های شهابی کارگر (۱۳۸۸) و زارعی و فرکیش (۱۳۸۴) همسویی دارد. در ارتباط با پایین بودن میانگین بعد مشارکت کارکنان، یوون (۱۹۹۸) بیان اظهار داشته که نتایج پژوهش‌ها هشدار می‌دهند که مشارکت ناکافی کارکنان ممکن است به شکست سیستم‌ها منجر شود در نتیجه رهبرانی را پیشنهاد می‌کند که تمامی سطوح سازمان را درک کرده باشند و زمینه را برای مشارکت کارکنان فراهم آورند (به نقل از رضایی، ۱۳۹۴). به نظر عطاران (۲۰۰۴) نیز بسیاری از شرکت‌ها بر طراحی برنامه‌ها تأکید دارند و اهمیت افراد در برنامه‌ها را نادیده می‌گیرند. لذا بدون در نظر گرفتن رویکردی متناسب با کارکنان و فرهنگ سازمانی، پیاده‌سازی سیستم‌ها حتماً به شکست خواهد انجامید. از این رو وجود تیم مهندسی جدید که بیشتر تأکید می‌شود که این افراد خارج از سازمان انتخاب شوند تا با دیدی بی‌طرفانه بهترین عملکرد را از خود به نمایش بگذارند (صدقیانی و اخوان خرازیان، ۱۳۸۴) می‌تواند مشارکت کارکنان را که جزء فرهنگ سازمان محسوب می‌شود برای اجرای موفق مهندسی مجدد افزایش دهد (مارچند و استانفورد<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵).

نتایج به دست آمده از بررسی وضعیت بهسازی کارکنان نشان داد بهسازی کارکنان و مؤلفه‌های آن در سطح بالاتر از میانگین نظری پژوهش قرار دارند که این امر وضعیت نسبتاً مطلوب بهسازی کارکنان و ابعاد آن را نشان می‌دهد. با این وجود وضعیت فوق به معنی ایدئال بودن بهسازی کارکنان نیست؛ از این رو بهسازی مستمر کارکنان از وظایف مهم سازمان‌هاست که البته در سطح جهانی توجه خاصی به این مقوله شده و سازمان‌های موفق دریافته‌اند که اگر در زمینه بهسازی منابع انسانی، سرمایه‌گذاری کنند، بهره‌وری سازمان و کارکنان به‌طور چشم‌گیری بهبود خواهد یافت (مرادی و همکاران، ۱۳۹۳). بنابراین با توجه به اهمیت بسیار بالای بهسازی کارکنان در ارتقای کیفی سازمان‌ها، میرکمالی (۱۳۸۳) آن را مهم‌ترین عامل در اثربخشی، کارایی و بهره‌وری سازمان به حساب آورده است؛ بر این اساس، بهسازی کارکنان، افزایش کارایی و اثربخشی سازمان را در پی خواهد داشت.

نتایج ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که بین مهندسی مجدد و بهسازی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد. همچنین تمام مؤلفه‌های مهندسی مجدد با تمام مؤلفه‌های بهسازی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری داشتند. از آنجاکه رابطه بین

<sup>۱</sup>. Marchand & Stanford

متغیرهای پژوهش معنی‌دار به دست آمد، برای بررسی تأثیر مهندسی مجدد بر بهسازی کارکنان از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد. شاخص‌های برازش مدل نشان داد که مدل ساختاری طراحی شده از برازش مطلوبی در تمام شاخص‌ها برخوردار است. همچنین بررسی مقادیر استاندارد شده و مقادیر  $T$  متغیرهای پژوهش با اثر مستقیم بر اساس مسیر مدل ساختاری نشان داد که تأثیر مهندسی مجدد بر بهسازی کارکنان معنی‌دار است و مهندسی مجدد  $0,30$  از واریانس بهسازی کارکنان را تبیین می‌کند. بنابراین تأثیر مهندسی مجدد بر بهسازی کارکنان مورد تأیید قرار گرفت که این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های قاسمیه و سعیدی،  $1391$ ؛ محقر و شفیق‌زاده،  $1389$ ؛ سپهری،  $1381$ ؛ همر و شامپی،  $1993$ ؛ بحرینی،  $1385$ ؛ و طالقانی و ملک ملک‌اخلاق،  $1386$  که در مطالعات و پژوهش‌های خود مهندسی مجدد را از عوامل مهم در بهسازی کارکنان به شمار آورده‌اند، هم‌جهت است. یافته‌های این پرسش نشان داد بهبود شاخص‌های مهندسی مجدد، به ارتقای وضعیت بهسازی کارکنان منجر می‌شود. پس توجه به این نکته ضروری است که بهسازی کارکنان مستلزم کوشش و تلاش برنامه‌ریزی شده همه‌جانبه کارکنان و مدیران یک سازمان است که خود نیازمند بهبود شرایط کار و تغییر محرکه‌ها و روش‌های انگیزش کارکنان، بهبود نظام دستورالعمل‌ها، قوانین، بخشنامه‌ها، فرایندها، فناوری و غیره است. از این رو مهندسی مجدد یکی از روش‌های موجود در بهبود فرایندهاست که موجب افزایش بهسازی کارکنان در یک سیستم می‌شود (پناهی‌فر،  $1389$ ). بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مهندسی مجدد تأثیر مستقیمی بر بهسازی عملکرد کارکنان و موفقیت سازمان دارد و می‌تواند بهسازی کارکنان را تبیین و پیش‌بینی کند. بنا بر به نتایج به دست آمده، پیشنهادهای کاربردی زیر در جهت اعتلای بهسازی کارکنان ارائه می‌شود.

- پیشنهاد می‌شود که پیش از هر اقدامی برای پیاده‌سازی مهندسی مجدد، فرهنگ تفکر فرایندی در میان کارکنان اعم از کارشناسان، مدیران و مسئولان دانشگاه به وسیله کلاس‌های آموزشی و برگزاری سمینارها ایجاد شود.
- اهتمام مدیران برای خلق محیط و بستر مناسب برای شروع فعالیت نوآورانه مانند مهندسی مجدد لازم و ضروری بوده و در صورت آماده نبودن سازمان برای مهندسی مجدد این پروژه‌ها قطعاً با شکست مواجه شده و باعث هدررفت منابع سازمان می‌شود. پیشنهاد می‌شود که مسئولان دانشگاه پیش از اقدام برای پیاده‌سازی مهندسی مجدد آمادگی دانشگاه را از ابعاد مختلف ارزیابی کنند.

- با توجه به اهمیت استراتژیک خدمات دانشگاه و نیاز به دقت و سرعت بالا در ارائه خدمات، استفاده بیشتر از فناوری اطلاعات در فرایندهای دانشگاه پیشنهاد می‌شود.
- با ایجاد فرهنگ واگذاری اختیارات به کارکنان باید آنها را در تصمیم‌گیری های سازمانی دخالت داد تا مقاومت کارکنان در مقابل تغییرات کاهش یابد.

- کارکنان دانشگاه باید برای انجام کارهای گروهی و همکاری با یکدیگر تشویق شوند. همچنین باید محیط مناسبی برای آنها فراهم باشد، به طوری که تمام کارکنان به طور مساوی برای دستیابی به هدف‌های دانشگاه با یکدیگر همکاری کنند.
- ارتباطات مناسب در سازمان‌ها، نه تنها محیط مناسبی برای پیاده‌سازی پروژه های مهندسی مجدد فراهم می‌کند، بلکه پیاده‌سازی پروژه را نیز تسهیل می‌کند. به علاوه، از طریق ارتباطات مؤثر، ترس‌ها و عدم اطمینان کارکنان برای ارائه ایده‌های نوآورانه از بین خواهد رفت. در نتیجه باید تلاش‌هایی در جهت بهبود برقراری ارتباطات مؤثر از سوی مدیران دانشگاه انجام گیرد. ایجاد کانال‌هایی برای انتقال اطلاعات از سطوح بالایی به کارکنان و از سوی دیگر دریافت بازخورد کارکنان در جهت ایجاد ارتباطات مناسب در سازمان، اهمیت ویژه‌ای دارد.
- مدیران دانشگاه باید همیشه آماده شنیدن ایده‌های جدید از هر فردی در سازمان باشند. برای اینکه بهسازی در دانشگاه به وقوع بپیوندد باید چنین نگرشی در مدیران دانشگاه وجود داشته باشد. مدیران باید از پیشنهادهای مبتنی بر تغییر شرایط موجود استقبال کنند. بنابراین، هر فکری باید به طور جدی مورد دقت و تحلیل قرار گیرد و در صورت به کار گرفته نشدن، دلیل رد آن دقیقاً برای پیشنهاددهنده تشریح شود.



## منابع

- استوارت، گرگ ال. و براون، کنت جی. (۱۳۹۳). *مدیریت منابع انسانی: پیوند استراتژی و عمل*؛ ترجمه سیدمحمد اعرابی و مرجان فیاضی. تهران: انتشارات مهکامه.
- اطهری، عاطفه؛ آهنچیان، محمدرضا و مهram، بهروز (۱۳۹۱). بررسی درجه انطباق رفتار مدیران در دانشگاه فردوسی مشهد با شاخص‌های چهارگانه رهبری تحولی و رابطه آن با بهسازی کارکنان. *مجله آموزش عالی ایران*، ۴ (۳)، ۱۱۷ - ۱۴۳.
- اعرابی، سیدمحمد؛ دهقان، نبی‌اله و آق‌اولی، فرید (۱۳۹۰). مهندسی مجدد فرایندهای واردات گمرک ایران. *مجله بررسی بازرگانی*، ۴۶، ۶۳ - ۷۳.
- بحرینی، سیدصادق (۱۳۸۵). بررسی تحلیلی اجرای مهندسی مجدد فرایندها در آموزش عالی کشور. *پژوهشنامه حقوق اسلامی*، ۲۳ و ۲۴، ۸۳ - ۱۰۶.
- پناهی‌فر، فرهاد (۱۳۸۹). افزایش بهره‌وری واحد برنامه‌ریزی تولید در یک سیستم ETO با استفاده از مهندسی مجدد. *ماهنامه مهندسی صنایع*، ۲۰ (۱۲۷)، ۱۲ - ۱۵.
- ترک‌زاده، جعفر (۱۳۸۵). توسعه سازمانی دانشگاه علوم انتظامی. *مجله دانش انتظامی*، ۳۰، ۳۲ - ۴۹.
- ترک‌زاده، جعفر و صباغیان، زهرا (۱۳۸۵). توسعه سازمانی در شرایط امروز، مفهوم، ماهیت و قلمرو. *مجله چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، ۱۹ و ۲۰، ۱۱۲ - ۱۳۳.
- تقوی‌فرد، محمدتقی؛ حنفی‌زاده، پیام؛ حمیدی، مهدی و زارع‌روسان، احد (۱۳۹۱). تأثیر اجرای مهندسی مجدد فرایندها بر کسب مزایای حاصل از سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۷ (۲۶)، ۷۱ - ۸۸.
- دوراندیش، پژمان (۱۳۸۹). مهندسی مجدد و فناوری اطلاعات؛ رمز برتری سازمان‌های موفق. *ماهنامه وب*، ۱۰ (۱۱۸)، ۷۹ - ۸۴.
- ذهبیون، شهلا و یوسفی، علیرضا (۱۳۸۶). میزان انطباق ویژگی‌های سازمان آموزش و پرورش شهر اصفهان با ویژگی‌های سازمان یادگیرنده از دیدگاه دبیران در سال تحصیلی ۸۵-۱۳۸۵. *پژوهش در برنامه ریزی درسی (دانش و پژوهش در علوم تربیتی-برنامه ریزی درسی)*، ۲۱ (۱۴)، ۱۲۵ - ۱۴۴.
- رزمی، جعفر؛ سنگری، صادق؛ عظیم‌زاده، نیما (۱۳۸۷). مهندسی مجدد و مدیریت تغییر رویکرد نظری. تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- رضایی، بابک (۱۳۸۷). مهندسی مجدد. *ماهنامه اقتصادی*، ۱۷ (۱۹۷)، ۲۳ - ۲۴.

- رمضانی، افسانه (۱۳۹۴). بررسی رابطه مهندسی مجدد با نوآوری سازمانی در دانشگاه تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران.
- زارعی، بهروز و فرکیش، سوفیا (۱۳۸۴). بررسی تجربیات مهندسی مجدد در ایران. چهارمین کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع.
- زهره‌وند، محمدجلال (۱۳۸۴). به‌کارگیری روش مهندسی مجدد فرایند برای دگرگون دگرگون‌سازی گردش اطلاعات در دانشگاه تهران *Business Process Reengineering* پایان‌نامه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، دانشگاه تهران.
- سپهری، مهران (۱۳۸۱). مهندسی مجدد فرایندهای سازمان. ماهنامه تدبیر، ۱۲۲، ۵۰ - ۵۳.
- شاهی‌بیک، آزاده و هاشمی، لیلا (۱۳۸۴). مهندسی مجدد منابع انسانی از طریق فناوری اطلاعات. ماهنامه تدبیر، ۱۶۳، ۳۴ - ۳۷.
- شهابی کارگر، مریم (۱۳۸۸). تحلیل فرایندهای آموزشی دانشگاه سیستان و بلوچستان و بهبود آنها با رویکرد مهندسی مجدد. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه سیستان و بلوچستان.
- صدقیانی، جمشید و اخوان خرازیان، مریم (۱۳۸۴). عوامل مؤثر در پیاده‌سازی مناسب پروژه‌های مهندسی مجدد در سازمان‌ها. پیام مدیریت، ۱۵ و ۱۶، ۱۹۵ - ۲۱۵.
- طالقانی، محمد و ملک‌اخلاق، اسماعیل (۱۳۸۶). جایگاه و نقش مهندسی مجدد در بهسازی فرایندهای سازمانی. فصلنامه مدیریت، ۱۱۹ و ۱۲۰، ۲۱ - ۲۷.
- عباسی، ثریا (۱۳۹۳). بررسی رابطه سازمان‌دهی با رویکرد مهندسی مجدد بر نوآوری سازمانی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه سیستان و بلوچستان.
- عطاران، محسن (۲۰۰۴). کشف ارتباط میان فناوری اطلاعات و مهندسی مجدد فرایند کسب‌وکار. اطلاعات و مدیریت، ۴۱، ۵۸۵ - ۵۹۶.
- فتحی و اجارگاه، کورش (۱۳۷۶). درآمدی به برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان. تهران: انتشارات سرآمد کاوش.
- فتحی و اجارگاه، کورش و محمدهادی، فریبرز (۱۳۹۲). مبانی مدیریت کیفیت در آموزش و بهسازی منابع انسانی. تهران: آبیژ.
- قاسمیه، رحیم و سعیدی، فرید (۱۳۹۱). مهندسی مجدد زنجیره تأمین: مروری بر مهم‌ترین روش‌ها و مدل‌های اخیر. مجله مدیریت زنجیره تأمین، ۱۴ (۳۸)، ۴۴ - ۵۳.

- قربانی، محمود و علی شاد، داوود (۱۳۸۵). مهندسی مجدد و جایگاه آن در سازمان‌ها. *فصلنامه مدیریت*، ۱۱۰-۱۰۹، ۲۹-۳۵.
- قوچانی، فرخ و زمانی، فائزه (۱۳۹۰). قابلیت‌های مهندسی مجدد برای بهبود راهبردهای رقابتی. *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی*، ۶، ۱۰۳-۱۱۷.
- گیتی‌نما، سحر و سلیمانیه‌ها، مجتبی (۱۳۸۹). متدولوژی مناسب مهندسی مجدد در مؤسسات آموزش عالی. *ماهنامه تدبیر*، ۲۱۶، ۳۶-۴۱.
- محقر، علی و شفیق‌زاده، محمد (۱۳۸۹). نقش توانمندسازی سازمانی در موفقیت اجرای مهندسی مجدد (مورد مطالعه: سازمان‌های منتخب ایرانی). *مجله دانش و فناوری*، ۱ (۲)، ۹۷-۱۱۶.
- مرادی، کیوان؛ عباس‌پور، عباس؛ همایینی دمیرچی، امین و آرائی، محمود (۱۳۹۳). ارزیابی رضایت کارکنان از سیاست‌های توسعه سرمایه انسانی در دانشکده‌های علوم رفتاری و اجتماعی دانشگاه تهران. *فصلنامه آموزش عالی ایران*، ۷ (۱)، ۶۹-۸۹.
- مرتضوی، سعید و دعائی، حبیب‌الله (۱۳۷۴). بهسازی سازمانی در دانشگاه. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۱۷ و ۱۸، ۸۵-۱۰۲.
- میرکمالی، سید محمد (۱۳۸۳). *مبانی مدیریت منابع انسانی*. تهران: نشر یسپرون.
- میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۸۹). *رهبری و مدیریت آموزشی*. تهران: نشر یسپرون.
- ندایی، هاشم (۱۳۹۳). اصول تعلیم و تربیت کارکنان سپاه پاسداران بر اساس دیدگاه مقام معظم رهبری. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۶ (۲)، ۱۵-۲.
- همر، مایکل و شامپی، جیمز (۱۹۹۳). *طرحی نو در مدیریت*؛ ترجمه عبدالرضا رضائی‌نژاد (۱۳۹۳). تهران: انتشارات رسا.
- Ahmad, Hartini; Francis, Arthur & Zairi, Mohamed (2007). Business Process reengineering: Critical success factors in higher education. *Business Process Management Journal*, 13 (3), 451-469.
- Barth, M. & Rieckmann, M. (2012). Academic staff development as a catalyst for curriculum change towards education for sustainable development: an output perspective. *Journal of Cleaner Production*, 26, 28-36.
- Comings, Thomas G. (2004). *Organization Development and Change: Foundations and Applications*, Dynamics of

- Organizational Change and Learning (Boonstra), USA: John-Wiley.
- Dawe, R. (1996). Systems are people too. *Transportation & Distribution*, 37 (1), 86-90.
- De Cenzo, D. A. & Robins, S. D. (2005). *Human Resource Management*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Dixon, J.; Arnold, P.; Heineke, J.; Kim, J. & Mulligan, P. (1994). Business process reengineering: improving in new strategic directions. *California Management Review*, summer, 93- 108.
- Davenport, Thomas H. Davenport (1993). *Process Innovation*. McGraw-Hill.
- Enu, D. B & Esu, A. E. O. (2011). Re-Engineering Values Education in Nigerian Schools as Catalyst for National Development. *International Education Studies*, 4 (1), 147-153.
- Githnes, R. P. (2008). *Education, Organizational Change, and Social Organization Strategies: LGBTQ Employee Groups in a University Setting*. The Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration. San Diego: Alliant International University.
- Hall, Richard H. (2002). *Organizations: Structure, Processes, and Outcomes*, 8<sup>th</sup> Ed. New Delhi: Prentice – Hall of India.
- Hoy, Watne K. & Miskel, Cecil G. (2001). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*, 6<sup>th</sup> ed. USA: McGraw Hill.
- Huber, P. (2000). *Leadership and Nursing care Management*, (2rd Ed), W. B. Saundersco.
- Hull, B.; Churkovich, M.; Oughtred, Ch. & Turner, D. (2011). *Understanding librarians: communication is the issue*. Oxford: Chandos.
- Iles, P. A.; Mabey, C. & Robertson, L. (1990). HRM practices and employee commitment possibilities, pitfall and paradoxes. *British Journal of Management*, 1, 147-157.
- Joseph, E. & Winston, B. E. (2005). A correlatin of servant leadership leaden trust, and organizational trust. *Leadership & organizational Development Journal*, 26 (1), 6-22.
- Jusela, Gary E. (2005). *Meeting the Global Challenge: Building system that Learn on a Large Scale; Organization Development & Transformation* (French et al), USA: McGraw Hill Irwin.
- Kroeger, J. W. (2007). *Firm performance as a function of entrepreneurial organization and strategic planning practices*. Doctoral dissertation, Department of Management and Labor Relations, Cleveland state university.
- Lai Wan, H. (2007). Human capital development policies: Enhancing employees' satisfaction. *Journal of European Industrial Training*, 31 (4), 297-322.

- Lampers, B. (2004). 10 strategies for staff empowerment. *Principal Leadership*, 4 (6), 32 – 37.
- Levin, Morton, (2004). *Organizing Change Process: Cornerstones, Methods and Strategies*. Dynamics of Organizational Change and Learning (Boonstra), USA: John-Wiley.
- Majed Al-Mashari & Mohamed Zairi (2008). BPR implementation process: an analysis of key success and failure factors. *Business Process Management Journal*, 5 (1), 87 – 112.
- Marchand, D. & Stanford, M. (1995). *Business process redesign, business process change: concepts, methods and technologies*. Ideas Publishing, Harrisburg, PA.
- Márkus, B. (2001). Staff Development in Hungarian land administration. *Computers, Environment and Urban Systems*, 25 (4-5), 389-405.
- Moy, M. J. & Henkien, A. B. (2006). Exploring Associations Between Employee Empowerment and interpersonal Trust in managers. *Journal of Management development*, 25 (2), 101-111.
- Papasolomou, D. I. (2002). The role of employee development in customer relation: the case of UK retail banks. *Corporate Communication: An International Journal*. 7 (1), 62-76.
- Purushothama, B. (2012). *Training and Development of Technical Staff in the Textile Industry*. Woodhead Publishing India, New Delhi.
- Rijdt, A. S.; Vleuten, C. V. & Dochy, F. (2013). Influencing variables and moderators of transfer of learning to the workplace within the area of staff development in higher education: Research review. *Educational Research & Review January*, 8, 48-74.
- Robertson, I. T.; Iles, P.A.; Gratton, L. & Sharpley, D. (1991). The psychological impact of selection procedures on candidates. *Human Relations*, 44, 1963-1982.
- Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: an interpretive approach. *Academy of Management Journal*, 43 (1), 9-17.
- Schroder, H. M. (1989). *Managerial Competencies: The Key to Excellence*. Kendall-Hunt, Dubuque, IA
- Soontornchai, P.; Stitt, T. & Kenner, C. (2009). Neonatal Staff Development in Thailand. *Newborn and Infant Nursing Reviews*, 9 (2), 79-80.
- Tennant, Charles & Wu, Yi-Chieh (2005). The application of business process reengineering in the UK. *The TQM Magazine*, 537-545.
- Yu-jun, Miao (2010). How Does the Enterprise Implement Business Process Reengineering Management? *IEEE, International Conference on E-Business & E-Government*, 4100-4102.