

چکیده

در این مقاله ما به معرفی مهندسی مجدد فرآیندهای کسب کار^۱ به عنوان یکی از تکنیک‌های بهبود در سازمان می‌پردازیم. تا با نشان دادن نکات قوت این تکنیک، ضرورت اجرای آن را برای سازمان‌هایی با مشکلات بزرگ ترسیم کنیم. در ادامه، لزوم اجرای مهندسی مجدد در سازمان آموزش و پرورش تهران را تحلیل می‌کنیم. در مرحله بعد نشان می‌دهیم که در طرح‌های مشابه پیاده شده در کشور چه مشکلاتی وجود داشته است و یکی از شایع‌ترین مشکلات، یعنی عدم حمایت مدیران ارشد را طرح می‌کنیم.

کلیدواژه‌ها: مهندسی مجدد فرآیندها، مدیران ارشد، بهبود فرآیند، ساختار سازمانی

سراغاز

آموزش و پرورش به علت حساسیت و وسعت خدمات خود و همچنین مسائل و مشکلاتی که محققان و پژوهشگران به آن اقرار می‌کنند، نیاز به بازنگری و بازسازی سازمانی دارد. پاسخ به این سؤال که «حمایت مدیران ارشد به چه میزان بر اجرای موفق پروژه‌های مهندسی مجدد تأثیرگذار است؟» می‌تواند موجب شود تا مشکلات سازمانی آموزش و پرورش کاهش یابد.

در این مقاله سازمان آموزش و پرورش شهر تهران از حیث نقش آن در اجرای موفق مهندسی مجدد فرآیندها از دیدگاه مدیران و کارشناسان مورد مطالعه قرار گرفته و راه‌های پویایی آن از نظر پژوهشگران بررسی می‌شود.

در اهمیت و ضرورت تحقیق (اجرای موفق مهندسی مجدد فرآیندها) می‌توان به عوامل زیر اشاره کرد:

– تغییرات روزافزون فناوری و نیاز به روش‌های جدید سازمانی برای تسهیل و بهبود روش‌های آموزشی در آموزش و پرورش؛

– قدیمی بودن روش‌های جاری در سازمان آموزش و پرورش؛

– لزوم صرفه‌جویی در هزینه‌های وقت‌گیر جاری؛

– لزوم سرعت بیش‌تر در پاسخ‌گویی به مشتریان (سیستم آموزش کشور)؛

– ضرورت ایجاد فرهنگ پذیرش تغییرات اساسی جهت بهبود و تسهیل فرآیندها در مدیران سازمان؛

– از بین بردن فرهنگ رایج سازمانی که ورود سیستم‌های جدید را عامل از بین رفتن ثبات شغلی می‌داند؛

– لزوم ارائه یادگیری مشارکتی مدیران.

یکی از دغدغه‌ها و مشکلات برنامه‌های توسعه در هر کشور، شناخت ابزار و تکنیک‌های جدید مدیریتی و نحوه کاربرد این ابزارهاست. در هزاره سوم که «عصر اطلاعات» نام گرفته است، اطلاعات از طریق ابزارهای مختلف ارتباطی در دنیا جابه‌جا و هم‌چنان بر حجم آن افزوده می‌شود. این تغییرات سریع و وسیع، فعالیت‌ها، مشاغل و ارتباطات جدید ایجاد می‌کند. ابزارهایی که تا به حال در این راستا مورد استفاده قرار می‌گرفت، جواب‌گوی حجم اطلاعات و خواسته‌های بشر نیست؛ بنابراین بشر هم‌زمان با این تغییرات در تکنیک‌های مورد استفاده خود نیز، تغییرات زیادی داده است؛ اما در برخی موارد که سازمان‌ها هم‌گام با رشد اطلاعاتی و مطالبات مشتریان خود رشد می‌کنند، می‌توانند از تکنیک‌های رایج بهره ببرند؛ لذا نیاز به یک جراحی عظیم است تا این شکاف را پر کند.

پیترسنکه^۲ که یکی از دانشمندان بزرگ در زمینه مدیریت محسوب می‌شود، می‌گوید: «کسانی که قادر به یادآوری تجربیات گذشته نیستند و یا از تجربیات گذشته درس

آسی اسفندیار

کارشناس ارشد و مدیر دبیرستان البرز تهران

مهندسی مجدد

نمی‌گیرند، ممکن است بار دیگر با همان مشکلات مواجه شوند.»

مدیریت صحیح فرآیند، اطمینان می‌دهد که تلاش‌های مهندسی مجدد در مؤثرترین سبک به کار گرفته خواهد شد. قابل توجه‌ترین کارهای مدیریتی که به‌طور مستقیم بر موفقیت مهندسی مجدد تأثیر می‌گذارد، تعهد و حمایت‌های مدیران ارشد، پیشروی در اجرای فرآیند جدید و مدیریت مؤثر ریسک است. مشکلات مدیریتی به دو دسته تقسیم می‌شوند:

۱. مشکلات مرتبط با تعهد، حمایت و رهبری؛

۲. مشکلات مرتبط با ضمانت و جلوداری.

میزان تحصیلات مدیران ارشد، نوع رشته تحصیلی آنان، میزان سابقه مدیریتی، تأثیر معاونان سازمانی مدیران ارشد بر نوع و نگرش مدیران، تأثیر برگزاری کلاس‌های آموزشی و دستوری بودن طرح، مؤلفه‌هایی است که در قالب پرسش‌نامه‌ای به تفکیک و با جزئیات از کلیه مدیران، معاونان و مشاوران مناطق و مدیران ارشد آموزش و پرورش شهر تهران نظرخواهی شده و در این پژوهش مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

می‌شود علاوه بر آن، از مدیرانی که در زمینه مدیریت آموزشی و مدیریت اداری تحصیل کرده‌اند، استفاده شود.

■ در پست مدیریت، به علت حساس بودن از جهت تصمیم‌گیری، سعی شود از افراد باتجربه که سال‌ها در پست‌های مختلف سازمان به‌ویژه معاون مدیر ایفای نقش کرده‌اند، استفاده شود.

■ معاونان سازمان از جمله افراد تأثیرگذار در سازمان محسوب می‌شوند؛ بنابراین در گزینش و انتخاب این افراد نیز باید پارامترهایی همانند گزینش مدیران رعایت شود.

■ برگزاری کلاس‌های آموزشی میان دوره به‌ویژه در مورد مسائل جدید مدیریتی برای مدیران در اجرای موفق این تکنیک‌ها در سازمان بسیار مؤثر است. پیشنهاد می‌شود کلاس‌های دوره به شکل سخنرانی و سمینار برای مدیران برگزار گردد.

■ پیشنهاد می‌شود برای اجرای موفق طرح‌های جدید مدیریتی مدیران بر اجرای آن به شکل دستوری نظارت داشته باشند و از ابزارهای پیگیری اجرای دستورات برای اعمال دقیق جزئیات طرح استفاده کنند

پی‌نوشت

1. BPR (Business Process Reengineering)
2. piter sang

منابع

1. "Do business process reengineering projects pay off? Evidence from the United States", Yasin Ozcelik, 2010
2. "Can business process reengineering lead to security vulnerabilities: Analyzing the reengineered process", Sanjay Goel - Vicki Chen, 2008
3. "Linkages between manufacturing strategy, benchmarking, performance measurement and business process reengineering", Natasa Vujica Herzog, Stefano Tonchia, Andrej Polajnar, 2009.
4. "Evolving role of business process reengineering: a perspective of employers", Rashmi Jain, Angappa Gunasekaran and Anithashree Chandrasekaran, 2009.

نقش مدیران ارشد در حمایت از اجرای موفق مهندسی مجدد فرآیندها در آموزش و پرورش

نتایج نشان می‌دهند صرفاً با تأیید اجرای مهندسی مجدد از سوی ادارات کل آموزش و پرورش، مفاهیم مهندسی مجدد اجرایی نخواهد شد. در واقع آموزش و پرورش، همانند دیگر سازمان‌های ایرانی، در اجرای این طرح با مشکلاتی روبه‌روست.

اساسی‌ترین مشکل، همانا عدم حمایت مدیران ارشد سازمان است. به این معنی که در صورت زمینه‌سازی پیش از اجرای طرح مهندسی مجدد در ادارات کل آموزش و پرورش یعنی همان آماده‌سازی و انتخاب مدیران شایسته برای فهم صحیح این مفاهیم، از شکست‌های مشابه در سازمان دیگر جلوگیری خواهد کرد.

پیشنهادهای کاربردی و مدیریتی

■ در انتخاب مدیران ارشد باید به میزان تحصیلات مدیران توجه کرد و آن را به‌عنوان یکی از شرایط ابتدایی گزینش افراد در نظر گرفت.

■ داشتن تحصیلات مرتبط با سازمان آموزش و پرورش، در نوع تصمیم‌گیری مدیران بسیار تأثیرگذار است؛ اما پیشنهاد