

تاثیر استراتژی تحول سازمانی بر بهره‌وری سازمان در سازمان‌های دولتی

کمال شجاع^۱

ملیحه فرقانی ازغندی^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۱۲ تاریخ چاپ: ۱۴۰۲/۰۹/۳۰

چکیده

تحول سازمان فرایندی برنامه‌ریزی شده و نظام‌مند است که با بهره‌گیری از ارزش‌ها و اصول علم رفتاری کاربردی در سازمان‌ها، در پی افزایش اثر بخشی فردی و سازمانی است. در عصرپویا و متحول‌امروزی تغییرات هم‌توجه به مقوله بهره‌وری امری ضروری است. لذا لازم است سازمان‌ها جهت بقا و رشد در این دوره پیچیده، تغییرات سازمانی را به صورت مدون و با نگاهی استراتژیک و در جهت رشد و توسعه بهره‌وری سازمانی انجام دهند. این تحقیق با هدف بررسی تاثیر استراتژی تحول سازمانی بر بهره‌وری سازمان در سازمان‌های دولتی انجام شده است. روش تحقیق از لحاظ ماهیت روش توصیفی و از جهت هدف کاربردی است. روش جمع‌آوری اطلاعات به روش کتابخانه‌ای با جستجوی اینترنتی بهره‌برداری از منابع معتبر علمی شامل کتب و مقالات علمی پژوهشی و ترویجی می‌باشد. از دیدگاه ویزبورد عارضه‌یابی و ایجاد تحول باید در شش حوزه اهداف، ساختار، رهبری، مکانیسم‌های مفید، ارتباطات و پاداش صورت پذیراست که در این تحقیق تاثیرات تغییرات سازمانی را در این شش حوزه بر بهره‌وری سازمانی بررسی شده است. نتیجه حاصل شده در این پژوهش گویای این مطلب است که بیشترین تاثیر بر بهره‌وری سازمانی را دومولفه اهداف و رهبری داشته است و کمترین تاثیر مربوط به مولفه پاداش بوده است. این مهم ضرورت توجه مدیران سازمان‌ها به متغیرهای اهداف و رهبری در ایجاد تغییر و تحولات سازمانی جهت ارتقاء بهره‌وری را گوش زدمی‌کند.

واژگان کلیدی

استراتژی تحول سازمانی، بهره‌وری سازمانی، سازمان‌های دولتی

۱. دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت دولتی گرایش رفتار سازمانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، ساری، ایران.

Kmsm140@gmail.com

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد رشته گرافیک، گرایش ارتباط تصویری، موسسه آموزش عالی غیرانتفاعی فردوس مشهد، مشهد،

ایران. forghani.malihe9271@gmail.com

۱- مقدمه

تغییر و تحول مفهوم جدیدی نیست. چرا که زندگی بشر از مرحله آغاز تا کنون همواره دچار تغییر و پیشرفت بوده است. اما موضوع "تحول اداری" به معنای تغییرات بنیادی در ساختار و عملکرد دولت ها و سازمان ها به صورت کمی و کیفی بیشتر محصول قرن بیستم به ویژه از دهه ۱۹۷۰ میلادی به بعد است. در دوره جدید یعنی عصر سراسر تغییر و دگرگونی، ((تحول اداری)) به عنوان یک ضرورت و راهبرد اجتناب ناپذیر، برای دولت ها و مدیران سازمان محسوب می گردد. در این دوره جوامعی از طریق تغییر و دگرگونی هدفمند و جهت دار، تمدن را بوجود می آورند و جوامعی دیگر در کمال ناامیدی فقط دنباله روی از آن ها را به عنوان تنها راه نجات خویش انتخاب می کنند. در دنیای امروز و در عصر اطلاعات لزوم "اصلاح دستگاه اداری" به منظور افزایش کارآمدی، اثربخشی و افزایش قابلیت امری ضروری به نظر می رسد. اما این امر به معنی وجود "یک بهترین راه" برای همه ی دولت ها و مدیران نیست. چرا که ساختار فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی کشورها یکسان نیست. این تفاوت ها ایجاب می کند که دولت ها، ضمن مطالعه و شناخت چگونگی اصلاحات صورت گرفته و استفاده بهتر از تجارب آن ها، به واقعیت ها و شرایط موجود کشور خود نیز آگاهی کامل داشته و با رعایت اصول و کلیات مولفه های تحول در این مسیر اقدام لازم را انجام می دهند. (احمدی، ۱۳۹۲). جهت اجرای تغییر و تحولات سازمانی به منظور افزایش کارآمدی، اثر بخشی و بهره وری داشتن استراتژی و پیاده کردن مدیریت استراتژیک در سطح سازمان لازم است. مدیریت استراتژیک را می توان بدین گونه بیان نمود: هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات و وظیفه ای چندگانه که سازمان را توانمند می کند به هدف های بلند مدت خود دست پیدا کند. همان طور که از این تعریف برداشت می گردد، در مدیریت استراتژیک برای کسب موفقیت سازمانی بر چندین عامل تاکید می گردد: بازاریابی، امور مالی، تولید (عملیات)، تحقیق و توسعه و سیستم های اطلاعات رایانه ای هماهنگ کردن مدیریت. (فرد آر. دیوید، ۱۹۹۹)

عصر جدید را عصر تغییر و تحولات سازمانی می گویند. عصری که مدیران در محیطی متحول و پرابهام فعالیت می نمایند. گستره تغییری که بر پیکر سازمان های امروزی وارد می گردد به قدری زیاد می باشد که برای آنها چاره ای جز انطباق و پاسخگویی با این تغییرات نیست. در چنین شرایطی مدیریت استراتژیک و انتخاب استراتژی های مناسب و موثر برای مدیران و سازمان ها اهمیت خاصی دارد. از جهتی در گذشته ای نه چندان دور، یک شرکت تجاری می توانست با تمرکز تولید و فروش محصولات در داخل مرزهای ملی موفقیت کسب نماید. ملاحظاتی بین المللی در آن زمان کم ترین اهمیت را داشت، در حالی که امروزه جهانی شدن و بین المللی شدن بازارها و شرکت ها، شیوه کار و فعالیت شرکت های مدرن را به کلی متحول کرده است (ویلن و همکاران، ۲۰۰۷). استراتژی یعنی الگو یا طرحی که هدف ها، سیاست ها و زنجیره های عملیاتی یک سازمان را در قالب یک کل به هم پیوسته با یکدیگر ترکیب می نماید. اگر استراتژی به درستی تنظیم گردد، در تخصیص و هدایت منابع سازمان به صورتی یگانه و بالنده و بر پایه ی توانمندی ها و نارسایی های نسبی درون سازمانی، دگرگونی های محیطی پیش بینی شده و حرکت های اقتضایی رقبا ی هوشمند موثر واقع می گردد. (کوپین، مینتس برگ و ام. جیمز، ۱۹۲۸).

از انقلاب صنعتی تاکنون، بهره وری، عامل اصلی سلامت اقتصادی و کامیابی سازمان ها است. توسعه و بهبود بهره وری را می توان یکی از بهترین شاخص های تعیین و ارزیابی سلامت اقتصاد هر کشور و سازمانی محسوب کرد که در صورت عدم توجه به آن، می تواند نشان دهنده عقب ماندگی سازمان ها و حتی کشورها، در سرمایه گذاری منابع، فن

آوری‌ها، آموزش، تحقیقات، تصمیمات راهبردی و... نیز است. (کزازی و هویت طلب، ۱۳۸۴). حرکت بهره‌وری در شرایط جهانی شدن اقتصاد و با تکیه بر دستاوردهای مایکروالکترونیک و تکنولوژی اطلاعات ابعادی جدید و بی‌سابقه پیدا کرده است. برای دولت‌هایی که در چارچوب اقتضایات موج‌های اول و دوم انقلاب صنعتی نتوانسته‌اند حرکت بهره‌وری را به نحو مطلوبی ساماندهی نمایند، مواجهه با شرایط جدید به واسطه ابعاد خیره‌کننده و در عین حال پرجالش موج سوم انقلاب صنعتی می‌تواند هزینه‌هایی به مراتب سنگین‌تر از دوره‌های قبلی متحمل گرداند. همسازی با اقتضایات تحولات جدید دربردارنده فرصت‌هایی استثنایی است به گونه‌ای که زمینه تحولات چشمگیری را برای ارتقای سطح توسعه‌یافتگی کشور بوجود آورده است. (مومنی، ۱۳۸۴). انتخاب استراتژی‌های مناسب تحول، اساسی‌ترین عامل پیروزی یا شکست برنامه‌های تحول به شمار می‌آید. منظور از استراتژی‌های تحول، آن دسته از فنون و الگوهای است که عملاً "تغییر و تحول مورد نظر را در زمینه‌ها و گستره‌ی تعیین شده بوجود می‌آورند. (زمردیان، ۱۳۸۶). از آنجا که در مدیریت اعتقاد بر آنست که می‌توان با افزایش توان و قدرت سازمانی (از حیث ساختار، فرآیند و سایر مکانیسم‌ها) تا حدود زیادی تأثیرات منفی شرایط محیطی را کاهش داد و به بالاترین بهره‌وری رسید، در این تحقیق بر آن شدیم تا بر اساس مدل تشخیصی ویزبورد به شناسایی بهترین راهکار تحول با بالاترین بهره‌وری سازمانی ارائه نماییم. به اعتقاد ویزبورد عارضه‌یابی سازمانی باید در شش حوزه اهداف، ساختار، پاداش، رهبری، ارتباطات و مکانیسم‌های مفید صورت گیرد. امروزه سازمان‌های متعددی با ضرورت تغییر مواجهه‌اند. رقابت جهانی و تجارت رو به رشد در شرق و غرب، در شرکت‌های توسعه‌یافته و در حال توسعه، فضایی به شدت ناپایدار برای تمامی کسب و کارها ایجاد کرده است. تصمیمات استراتژیک به‌آنگونه تصمیم‌هایی هستند که مسیر کلی حرکت یک سازمان و بقایای نهایی آن را در پرتو دگرگونی‌های قابل پیش‌بینی، غیرقابل پیش‌بینی و نامشخص که ممکن است در محیط‌های در خور توجه آن سازمان را بوجود می‌آورند و خطوط مرزی و محدوده‌ای را که سازمان در درون آن فعالیت می‌نماید را معلوم می‌نمایند. آنها، هم منابعی را که موسسه دارد و هم الگوهای اساسی را که بر پایه‌ی آنها این منابع تخصیص می‌گردند را تبیین می‌نمایند. آنها هم چنین به تعیین میزان موفقیت در انجام دادن وظایف خاص و در نتیجه به تشخیص اثربخشی سازمان کمک می‌کنند یعنی که آیا حرکت‌های اساسی آن باتوجه به توانمندی منابع در مسیر درست قرار دارد یا خیر؟ اعمال مدیریت برای وصول کارایی، همراه با هزاران تصمیم لازم برای حفظ بقا موسسه و خدمات روزمره آن، در قلمرو عملیات قرار دارد. (کوین، مینتس برگ و ام. جیمز، ۱۹۲۸).

تحول سازمانی از سازمان‌ها و همچنین افرادی که درون سازمان‌ها هستند و چگونگی کارکرد آنها صحبت می‌کند. همچنین در زمینه تغییرات برنامه‌ریزی شده‌ای که منجر به ترغیب افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها به کارکردی بهتر منجر می‌گردد، بحث می‌نماید. تحول برنامه‌ریزی شده مستلزم آگاهی‌های کلی، کار و فعالیت سخت و مجدانه در طی زمان، دارا بودن رویکردی اصولی و هدف‌مدار و دانشی معتبر در مورد پویایی‌های سازمانی و چگونگی تعبیر می‌باشد. دانش معتبر و صحیح از علوم رفتاری نظیر روانشناسی، روانشناسی اجتماعی، جامعه‌شناسی، انسان‌شناسی، نظریه سیستم‌ها، رفتار سازمانی، تئوری سازمان و عمل مدیریت کسب می‌گردد. تحول سازمانی برای بهبود سازگاری و تطبیق بین افراد و سازمان، بین سازمان و محیطش و میان عناصر و اجزای سازمانی نظیر استراتژی، ساختار و فرآیندها، رهنمودهایی بیان می‌دارد. این رهنمودها از طریق برنامه‌ها و فعالیت‌های ایجاد تغییر که هدف آنها رفع مشکل در شرایط خاص و مسئله‌ساز است، اجرا می‌گردد. (وندال. فرنچ و سیل. اچ. بل ۱۹۲۳) با توجه به افزایش جمعیت، محدودیت منابع، نیازها

و خواسته‌ها بشری و رقابت‌های شدید در صحنه اقتصاد جهانی باید اذعان داشت که بدون توجه به استراتژی بهبود بهره‌وری امکان پذیر نیست که از رشد و بقاء اقتصاد بطور مستمر و بلند مدت در عرصه بین‌المللی برخوردار گردید. پس این امر اهمیت و ضرورت توجه به بهره‌وری را دو چندان می‌کند. امروزه به واسطه آنکه دانایی جایگاهی استثنایی و بی‌سابقه در تولید ثروت دارد انسانها با همه مشخصه‌ها و ویژگی‌هایشان از منزلتی فوق‌العاده بهره‌مند شده‌اند. بنابراین علاوه بر مسایلی که در گذشته برای پیشبرد بهره‌وری مورد توجه بود مانند حداکثر سازی استفاده از همه ظرفیت‌ها، جهت‌دهی نظام پاداش‌ها به سمت فعالیت‌های بالنده و پیشرو، التزام نهادمند به کاربست علم در فرآیندهای تصمیم‌گیری و تخصیص منابع و... اتخاذ رویه‌های مشارکت‌جویانه و مردم‌سالارانه در فرآیندهای تصمیم‌گیری و تخصیص منابع اهمیت استثنایی و فوق‌العاده‌ای دارد. بدین خاطر در هم‌تندگی حوزه‌های اقتصاد، سیاست و سازمان به بالاترین سطح خود در طول تاریخ اقتصادی جهان رسیده است. درک الزامات و پیش‌نیازهای حرکت بهره‌وری از این دو جنبه اخیر اگر نه بیش از همه وجوه دیگر، حداقل به اندازه آنها دارای اهمیت می‌باشد. (مومنی، ۱۳۸۴: ۵۸۵). این متون گواه این هستند که باید با رویکردی مدون و با در نظر گرفتن همه عوامل تاثیرگذار، تغییر و تحول سازمانی را به سمت افزایش بهره‌وری سازمانی سوق داد چرا که در جوامع امروزی هم تغییر امری ناگزیر است و هم بهبود بهره‌وری امری ضروریست. به نظر می‌رسد بهترین راه برای ایجاد تحول مطلوب سازمانی، یافتن نقاط ضعف و قوت سازمان، در نظر گرفتن شرایط محیطی و عوامل موثر در بهره‌وری سازمانی و یافتن نقشه راه استراتژیک سازمانی می‌باشد تا بتوان به بالاترین سطح بهره‌وری سازمانی دسترسی پیدا کرد.

با توجه به اینکه عارضه‌یابی سازمانی مقدمه تحول سازمانی می‌باشد و پس از عارضه‌یابی باید تحول در این حوزه‌ها انجام شود، هدف اصلی از تحقیق حاضر بررسی تاثیر استراتژی تحول سازمانی بر بهره‌وری سازمان در سازمان‌های دولتی است.

اهداف فرعی

- ۱- بررسی تاثیر استراتژی تحول از بعد اهداف بر بهره‌وری سازمانی.
- ۲- بررسی تاثیر استراتژی تحول از بعد ارتباط بر بهره‌وری سازمانی.
- ۳- بررسی تاثیر استراتژی تحول از بعد ساختار بر بهره‌وری سازمانی.
- ۴- بررسی تاثیر استراتژی تحول از بعد رهبری بر بهره‌وری سازمانی.

۲- مبانی نظری

استراتژی تحول سازمانی

آینده از انقلابی خبر می‌دهد که نیروی حرکت آن از اندیشه‌های انسانی سرچشمه می‌گیرد. بی‌شک عصر حاضر، عصر سازمان‌ها است و متولیان این سازمان‌ها، انسان‌ها هستند (آدیش و خالقی‌نژاد، ۱۳۹۷). دیدگاه نسبت به تغییر مشخص شامل شناخت اشخاص و فرهنگ آنها، واکنش‌های احساسی و تمایلات رفتاری در برابر تحول و تغییرات می‌شود (دانهامو همکاران، ۱۹۸۹). از دیدگاه مارک (۱۹۹۷) و پوگ (۲۰۰۳) مدیریت تحول وقوع تغییرات ناشی از محرک‌های داخلی و خارجی، مسأله‌ای است که سازمان‌ها نیز با آن روبرو هستند. تغییر به معنای خروج از حالتی و رسیدن و مستقر شدن در حالتی دیگر است. برای ایجاد تغییر در ساختار باید در روابط سازمانی یا شیوه‌های ایجاد هماهنگی تغییراتی داد، شغل‌ها و کارها را مجدداً طرح ریزی کرد یا از نظر ساختاری دست به تغییرات زد.

درتغییر فناوری شیوه‌های که کارها انجام می‌شود و نحوه استفاده از وسایل و ماشین‌آلات تغییر می‌کند. تغییر در مکان اینست که شیوه استقرار سیستم و دستگاه‌ها تغییر یابند و نهایتاً مقصود از تغییر در افراد این است که درنگرش، مهارت، انتظارات، پنداشت‌ها و برداشت‌ها تغییراتی ایجاد گردد. بسیاری از محققان فرض کرده‌اند که بیشتر تلاش‌های مرتبط با تغییر به واسطه فقدان یک فرایند خروج از انجماد مؤثر ناکام مانده است و همین دلیل آنها بر ضرورت ایجاد آمادگی برای تغییر و بکارگیری استراتژی‌های تحول باتوجه به مفهوم ادراک فردی از تغییر در نظر گرفتن آن آغاز شد (آدیش و خالقی‌نژاد، ۱۳۹۷). استراتژی‌های تحول‌آفرین به ویژگی و فرایندهایی توجه می‌نماید که برای بهبود اثربخشی سازمانی لازم هستند. وجود ارتباطات موثر و صحیح نیز همواره یکی از عوامل مهم توفیق در سازمانها و بالاخص مدیریت بر شمرده شده‌است. تجارب نشان داده است که اگر ارتباطات صحیح در سازمان برقرار نشود، گردش امور مختل می‌شود و بدون وجود یک سیستم ارتباطی موثر و ظایف مدیران (هماهنگی، برنامه‌ریزی، هدایت، سازماندهی، کنترل) و نیز وظایف سایر کارکنان قابل تحقق نیست (مهدی خانی و یزدانی، ۲۰۲۰). استراتژی تحول سازمانی تصمیم‌گیری در مورد سیاست‌های مربوط به اهداف سازمان و تحولات در آن اهداف، منابع مورد استفاده در آن‌ها، تعیین ویژگی‌های این منابع و توزیع و کاربرد آن‌ها در راستای تحولات انجام شده است (هچ، ۲۰۱۸).

تحول سازمانی

بدیهی است که حیات رهبری، مدیریت سنتی در هزاره سوم، ادامه نخواهد داشت و جهان نیازمند فرهنگی تحول آفرین خواهد بود (مهدی خانی و یزدانی، ۲۰۲۰). تغییرات مهم در محیط کسب و کار، از مشخصه‌های اصلی قرن حاضر است. تغییرات سریع محیط، صنعت، مشتریان، ارباب رجوع، رقبا، همکاران، محصولات و خدمات همگی نیروهایی هستند که بر سازمان اثر می‌گذارند و نیاز به برتری راموجب می‌شوند (بنچوب و همکاران، ۲۰۱۵). در این بین، شناخت محیط، تشخیص و درک تحولات و آگاهی از فرصت‌ها، تهدیدها، محدودیت‌ها و امکانات که از ضروریات سازمان‌های جدید محسوب می‌شوند که از طریق رویکردهای سنتی مدیریت امکان پذیر نیست (کاستیلیون، ۲۰۰۶). مدیران امروزی دوره‌های را تجربه می‌کنند که در آن سرمایه واقعی سازمانها، دانایی و هوشمندی است. در عصر ما، دیگر سازمان‌ها به انبوهی تولید، ذخایر مالی و فزونی نیروی انسانی خود نمی‌بالند. بلکه بالندگی سازمانها، در گرو سرمایه هوشمند و دانش آنها است. مبنای ثروت آفرینی در اقتصاد امروز، دانش و تخصص است.

آینده از انقلابی خبر می‌دهد که نیروی حرکت آن از اندیشه‌های انسانی سرچشمه می‌گیرد. بی‌شک عصر حاضر، عصر سازمان‌ها است و متولیان این سازمان‌ها، انسان‌ها هستند (آدیش و خالقی‌نژاد، ۱۳۹۷). دیدگاه نسبت به تغییر مشخص شامل شناخت اشخاص و فرهنگ آنها، واکنش‌ها یا حساسی و تمایلات رفتاری در برابر تحول و تغییرات می‌شود (دانهام و همکاران، ۱۹۸۹). از دیدگاه مارک (۱۹۹۷) و پوگ (۲۰۰۳) مدیریت تحول وقوع تغییرات ناشی از محرک‌های داخلی و خارجی، مسأله‌ای است که سازمان‌ها نیز با آن روبرو هستند. تغییر به معنای خروج از حالتی و رسیدن و مستقر شدن در حالتی دیگر است. برای ایجاد تغییر در ساختار باید در روابط سازمانی یا شیوه‌های ایجاد هماهنگی تغییراتی داد، شغل‌ها و کارها را مجدداً طرح ریزی کرد یا از نظر ساختاری دست به تغییرات زد. درتغییر فناوری شیوه‌های که کارها انجام می‌شود و نحوه استفاده از وسایل و ماشین‌آلات تغییر می‌کند. تغییر در

مکان اینست که شیوه استقرار سیستم و دستگاه‌ها تغییر یابند و نهایتاً مقصود از تغییر در افراد این است که درنگ‌رش، مهارت، انتظارات، پنداشت‌ها و برداشت‌ها تغییراتی ایجاد گردد. بسیاری از محققان فرض کرده‌اند که بیشتر تلاش‌های مرتبط با تغییر به واسطه فقدان یک فرایند خروج از انجماد مؤثر ناکام مانده است و همین دلیل آنها بر ضرورت ایجاد آمادگی برای تغییر و بکارگیری استراتژی‌های تحول‌باتوجه به مفهوم ادراک فردی از تغییر در نظر گرفتن آن آغاز شد (آدیش و خالقی‌نژاد، ۱۳۹۷). نظریه‌های سنتی بیانگر این بود که محیط سازمان‌ها در حال دگرگونی دائمی می‌باشند و سازمان‌ها نیز برای بقا باید متحول گردند و با محیط خود سازگار باشند. بنابراین هر سیستمی رابطه‌ای خاص با محیط خود دارد و به عبارت دیگر هر سیستمی با محیط خود به نحوی سازگار است که جدا کردن آن‌ها از یکدیگر امکان‌پذیر نیست. این دو به همراه هم سیستمی واحد را بوجود می‌آورند و سیستم و محیط همواره بیانگر موجودیتی واحد هستند. سازمان‌ها برای تضمین و تحکیم هویت خود باید روابطی جدید بوجود آورند و تغییراتی را بپذیرند این روابط بر اساس تقابل با محیط نیستند بلکه با تلفیق شدن با محیط به عنوان یک کل واحد صورت می‌گیرند. بدین ترتیب که یک عامل موجب تغییر در یک نقطه و آن تغییر، خود سبب تغییر دیگر می‌شود و این روند به صورت سلسله واکنش‌های متوالی همچنان ادامه می‌یابد. نظام سازمان با اجزاء درونی و بیرونی خود؛ یعنی محیطش، روابطی متقابل و چندجانبه دارد. در این روابط بازخوردهای مثبت نشانگر حالتی هستند که افزایش یا کاهش در یک جزء، سیستم موجب افزایش یا کاهش در جزء مرتبط با آن می‌شود و بازخوردهای منفی شرایطی را به وجود می‌آورند که تغییر در یک جزء موجب اثر معکوس در جزء دیگر می‌شود. با استفاده از بازخوردهای مثبت و منفی مدیر تغییرات را در کل نظام سازمانی مورد مطالعه قرار می‌دهد و اثر هر تغییر را در اجزاء مختلف بررسی می‌کند. با چنین برداشتی، وی در رفع مشکلات، تغییر در یک جزء را کافی نمی‌داند و مجموعه یک سلسله تغییرات را، که زنجیره وار در پی هم قرار گرفته‌اند، مد نظر قرار می‌دهد (الوانی، ۱۳۹۳). در سازمانی که دارای فعالیت‌های گوناگونی می‌باشد، سه سطح اصلی مدیریت عبارتند از: ۱. سطح شرکت: مدیریت در این سطح شامل مدیرعامل و دیگر مدیران ارشد می‌باشد. این افراد در راس تصمیم‌گیری سازمان قرار دارند و مدیرعامل که در واقع نقش مدیر کل را ایفا می‌کند، مافوق سایر مدیران ارشد می‌باشد. نقش استراتژیک این سطح عبارتست از: تعیین زمینه‌های فعالیت، تعریف رسالت و اهداف سازمان، تخصیص منابع، تدوین استراتژی و اجرای آن و رهبری بقیه سازمان می‌باشد.

۲. سطح کسب و کار: در شرکتی که چندین فعالیت را به اجرا در می‌آورند، این سطح از روسای واحدهای تجاری و کارمندان ستادی حامی آنها بوجود می‌آید. یک واحد تجاری یک کلیت سازمانی می‌باشد که در یک زمینه فعالیت خاصی فعالیت می‌نماید. مدیران استراتژیک این سطح، روسای بخش‌ها هستند که نقش استراتژیک آن‌ها تبدیل نیت شرکت به استراتژیک‌های معین برای واحدهای تحت کنترل است.

۳- سطح وظیفه‌ای: مدیران این سطح وظایف معینی مانند تولید، بازاریابی، پرسنل، تحقیق و توسعه، مالی و غیره را بر عهده دارند. اگر چه این مدیران در موقعیتی قرار ندارند که به مسایل کلان سازمان بررسی نمایند، ولی دارای یک نقش استراتژیک مهم می‌باشند و آن گسترش استراتژی وظیفه‌ای در حوزه تولید، بازاریابی، پرسنلی و غیره می‌باشد که به اجرای اهداف استراتژیک تنظیم گردیده توسط مدیران کل در سطح شرکت و واحد تجاری کمک می‌نماید. این مدیران اطلاعات مورد نیازی را که در تدوین استراتژی بسیار مهم می‌باشند را به مدیریت سطوح بالاتر منتقل می‌کنند. (رسولی و صالحی، ۱۳۹۱). عصر جدید را عصر تحولات سازمانی می‌گویند، عصری که مدیران در محیطی متحول

و پرابهام کار می‌کنند. وسعت و تنوع تغییری که بر پیکر سازمان‌های امروزی وارد می‌آید به قدری زیاد است که برای آنها چاره‌ای جز انطباق و پاسخگویی با این تغییرات وجود ندارد. در چنین شرایطی مدیریت استراتژیک و انتخاب استراتژی‌های مناسب و موثر برای مدیران و سازمان‌ها اهمیت خاصی پیدا کرده است. از طرف دیگر در گذشته‌ای نه چندان دور، یک شرکت تجاری می‌توانست با تمرکز تولید و فروش محصولات داخلی موفقیت کسب کند. ملاحظات بین‌المللی در آن زمان کم‌تریت اهمیت را داشت. در حالی که امروزه جهانی شدن و بین‌المللی شدن بازارها و شرکت‌ها، شیوه فعالیت شرکت‌های مدرن را به کلی تغییر داده است (ویلن و همکاران، ۲۰۰۷). تغییرات بر شاخص‌های سلامت سازمان تأثیر گذارند. تغییرات سازمانی ممکن است منجر به کاهش شاخص‌های روحیات کارکنان، اثربخشی سازمان و مشارکت کارکنان گردد. ضروری است که بعد از تغییرات سازمانی، شاخص‌های سلامت سازمان بررسی و معایب آن رفع شود. (توفیقی و همکاران، ۱۳۹۰). در یک نظام برنامه‌ریزی استراتژیک لازم است سه تحلیل اساسی در سه محور مهم زیر صورت پذیرد: ۱- تجزیه و تحلیل منابع ۲- تجزیه و تحلیل شرایط محیطی ۳- تحلیل ارزش‌ها. در تحلیل منابع هیچ استراتژی توسعه‌ای موفق نخواهد بود، مگر آنکه بر پایه قوت منابع در دسترس و در راستای تخفیف یا جبران ضعف‌ها استوار باشد. در تحلیل محیط و عوامل محیطی برای یک حرکت استراتژیک موفق حداکثر بهره‌گیری از فرصت‌ها و تجهیز منابع داخلی جهت مقابله با تهدیدها امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. نهایتاً در واقع مفهوم حرکت باید در خود مفاهیم ارزش را نیز داشته باشد این ارزش‌ها هستند که تعیین می‌کنند حرکت استراتژیک باید به کدام سو حرکت جهت گرفت. در استراتژیک بهبود مستمر منابع سازمان دائماً تجهیز می‌شوند تا قدمی هر چند کوچک به طرف بهبود وضعیت موجود برداشته شود. بنابراین از تلفیق تحلیل‌های قوت و ضعف منابع و ارزش‌های سازمانی، استراتژی بهبود نتیجه گرفته می‌شود. اگر تمامی منابع جهت نیل به سود هر چه بیشتر، چیزی جز اجرای یک فرایند بهبود مستمر نیست، بهبود در کیفیت، کاهش ضایعات، کاستن مدت زمان تحویل کالا به مشتری، کاهش هزینه‌های تولید همگی در راستای هدف ارزشی فوق مفهوم می‌یابند. همسو کردن منابع به هدف نیل به یک هدف ارزشی، مفهوم واقعی استراتژی بهبود مستمر است. (کتابچی، ۱۳۸۷).

بعد تغییر در کارکنان و اعضای سازمان به معنای تغییراتی است که در شیوه نگرش، مهارت، انتظارات، توانایی‌ها و رفتار کارکنان رخ می‌دهد. امکان دارد یک سازمان درصدد برآید تا بهترین افراد را استخدام نماید تا توانایی رهبری مدیران کلیدی را افزایش دهد. این‌ها تغییراتی است که می‌تواند در کارکنان و اعضای سازمان رخ دهد. برخی از تغییرات دیگری که در این زمینه اتفاق می‌افتد شامل بهبود ارتباطات، شیوه حل مسئله و شیوه برنامه‌ریزی کارمنان می‌باشد. به طور کلی، مقصود از متحول ساختن کارکنان، ایجاد تغییر در ارزش‌ها، نگرش‌ها و مهارت‌های کارکنان و اعضای سازمان است. در دنیایی که سازمان‌ها می‌توانند تکنولوژی جدید بخرند، انگیزش، مهارت و تعهد کارکنان می‌تواند مرز رقابت‌ها را تعیین کند. سیستم‌های منابع انسانی را به گونه‌ای می‌توان طرح‌ریزی کرد که در اثر آن نیروهای کارآمد را جذب نمود و پرورش داد. آموزش یکی از راه‌های شناخته شده و روش مهمی است که سازمان‌ها به وسیله آن موجب رشد و توسعه افراد می‌شوند. راه مهم دیگر، بهبود سازمانی است که به وسیله آن می‌توان نگرش‌ها، مهارت‌های روابط انسانی و حتی فرهنگ حاکم بر سازمان را تغییر داد و اصلاح نمود. در ادامه به دو عنصر و شیوه تغییر کارکنان، اشاره می‌نمایم.

الف- آموزش: همان گونه که پیش از این گفتیم، تغییر در تکنولوژی و ساختار سازمانی بر مهارت های مورد نیاز کارکنان اثرات بسیار شدیدی دارد. در هر سیستم مکانیزه کارکنان باید مهارت بسیار بالایی در شناسایی و حل مسائل داشته باشند و همچنین از نظر کار کردن در تیم، از مهارت های اجتماعی بالایی برخوردار باشند. ایجاد تغییر در ساختار مانند تشکیل تیم های خود گردان بدان معنی است که کارکنان باید شیوه رویارویی و چگونگی حل مسئله تعارض را فرا گیرند، بتوانند تضادها و اختلافات را از بین ببرند و از مجرای سایر اعضای تیم، کارها را انجام دهند. بیشتر شرکت های بزرگ برنامه ها و دوره های آموزشی را به اجرا در می آورند تا مهارت های لازم را به کارکنان خود بیاموزند. آموزش های فنی مثل کار کردن با دستگاه ها و امور مهندسی باعث می شوند تا کارکنان مهارت هایی را فرا گیرند. آموزش های رفتاری موجب می شوند تا افراد در زمینه های مدیریت و رهبری چیزهایی را فراگیرند و با مهارت های خاصی آشنا شوند.

ب- بهبود سازمانی: در بهبود سازمانی با استفاده از دانش و فنون علوم رفتاری و از مجرای جلب اعتماد و اطمینان کارکنان، باز کردن مسئله و روبه رو شدن با آن، تشویق کارکنان و مشارکت دادن آن ها در امر و فرایند تصمیم گیری ها، ارائه طرحی با هدف های مشخص، ایجاد هماهنگی بین گروه ها و کوششی در جهت بهره مند شدن از توان بالقوه افراد، سعی می شود تا عملکرد شرکت را بهبود یابد. مجریان، کارشناسان و متخصصان بهبود سازمانی بر این باورند که بهترین عملکرد زمانی به دست می آید که روش های مدیریت خودکامه، استبدادی و سلسله مراتب اداری در هم بشکند و متلاشی شوند. به طور کلی، اجرای برنامه های بهبود سازمانی مستلزم آموزش دادن به گروه های خاص یا همه کارکنان و اعضای سازمان می شود. برای این که یک برنامه بهبود سازمانی موفق شود، مدیریت ارشد سازمان باید نیاز به برنامه را احساس کند و برای ایجاد تغییر از هیچ نوع حمایتی دریغ نکند. اگر نیاز به تغییر احساس نشود و مدیریت عالی سازمان ایجاد چنین تغییری را باور نداشته باشد، ترویج ارزش ها و الگوهای رفتاری جدید تقریباً غیر ممکن می شوند. به طور کلی، سازمان ها در اجرای برنامه های بهبود سازمانی از طریق اقدامات زیر، درصدد بهبود مهارت کارکنان بر می آیند.

منظور از ایجاد دگرگونی افراد در محیط کار، اصلاح مهارتها، ادراکها، برداشت ها و رفتار مورد لزوم برای انجام وظایف کاری است. به منظور افزایش میزان تاثیر دگرگونیهای صورت گرفته در دیگر عناصر سازمانی، از قبیل: ساختار سازمانی و فناوری، دگرگونی در بخش نیروی انسانی لازم است (طاهری لاری، ۱۳۹۵).

سازمان ها برای دستیابی به اهداف خود باید توانایی جذب و نگهداری و حفاظت از منابع انسانی را داشته باشند. ترک خدمت و تمایل به ترک آن از جمله عواملی است که سازمان را در امر دستیابی به این اهداف دچار مشکل می کند (شهبازی و همکاران، ۱۳۸۷).

تحول سازمان: مجموعه ای از نظریه ها و ارزش ها، استراتژیها و فنون مبتنی بر علوم رفتاری است که در فرایند تغییر برنامه ریز شده محیط کاری سازمانی (به منظور افزایش بهبود عملکرد فردی و سازمانی، از طریق تغییر رفتار اعضای سازمان در شغلشان)، بکار گرفته می شود تحول سازمان عبارت است از فرایند برنامه ریز شده در تغییر فرهنگ یک سازمان از طریق بهره گیری از نظریه، پژوهش و فنون علوم رفتاری.

برای ایجاد تحول دو نگرش وجود دارد:

تغییر تدریجی، تغییر جهشی. برای ایران کدام روش مناسب‌تر است؟ به‌طور کلی می‌توان گفت کایزن (بهبود مستمر) ویژگی‌هایی دارد که برای کشور‌های در حال توسعه مانند ایران می‌تواند داروی درد باشد: مردم‌گرایی، اطلاعات در حال نشر به عموم، توجه به جزئیات امر، نگرش کارکردگرایی، تأکید بر تکنولوژی موجود، قابلیت انطباق دیدگاه سیستمی دارد و به کار گروهی متکی است، بازخورد جامع دارد (برومند، ۱۳۹۱).

چنانچه چشم‌انداز استراتژیک جوهره اصلی رهبری تحول‌ساز باشد، انتقال آن یک فرایند است. رهبران تحول‌ساز مفاهیم را انتقال می‌دهند و اهمیت اهداف رویایی را برای کارکنان تشریح می‌نمایند. آن‌ها با پیامدهای خود از طریق ایجاد جاذبه حساسیت کارکنان و سهامداران را برانگیخته و آن‌ها را شیفته می‌نمایند. ایجاد چارچوب به رهبران تحول‌ساز کمک می‌کند تا یک مدل مفهومی مشترک را تثبیت نموده و گروه‌ها و گاهی کل سازمان را به طرف هدف مطلوب جذب نمایند. رهبران تحول‌ساز نه تنها درباره دیدگاه خود صحبت و گفتگو می‌کنند بلکه آن را به تصویب می‌رسانند. آن‌ها با خارج شدن از لباس مدیر اجرایی و انجام دادن کارهایی که چشم‌انداز خود را نمادین سازند حرف را به عمل تبدیل می‌کنند. بنابراین رهبران تحول‌ساز قابل اعتماد و روی اعمالشان مصر هستند. آن‌ها روی مسیر و روش خود ثابت قدم هستند، و چشم‌انداز خود را مشروعیت بخشیده و گواه بیشتری فراهم می‌کنند که بتوانند قابل اعتماد باشند. رهبران، رویدادهای مهم را از حرف به عمل می‌آورند، اما همچنین فعالیت‌های عادی را اصلاح می‌کنند - دستور جلسه، محل دفتر، زمان بندی مدیر اجرایی - بدین ترتیب پیوسته با چشم‌انداز خود و ارزش‌های شالوده آن هستند. اگر درباره سرعت عملیات سخن می‌گویید ولی هنوز در تصمیم‌های مشکل‌ساحمه کار هستید قابل اعتماد نیستید. مدل سازی چشم‌انداز مهم است چون کارکنان و دیگر ذینفع‌ها دیده بانان مدید اجرایی هستند که رفتارها را می‌نگرند تا ارزش‌ها و انتظارات را نمادین سازند. هر چه بیشتر بین سخنان رهبر و اعمالش سازگاری باشد کارکنان بیشتر به وی معتقد و دنباله روی او خواهند بود. جامه عمل پوشانیدن سخنان همچنین موجب اعتماد کارکنان می‌شود زیرا اعتماد تا حدودی ناشی از سازگاری اقدامات فرد است. به واقعیت پیوستن یک چشم‌انداز تعهد کارکنان را می‌طلبد. رهبران تحول این تعهد را به شیوه‌های مختلف ایجاد می‌کنند. واژه‌ها، نمادها، و داستان‌های آن‌ها یک اشتیاق مسری بوجود می‌آورد که به افراد اشتیاق پذیرش دیدگاه را می‌دهد که گویی از آن خودشان است. رهبران توانش خود را بوسیله وضع کردن و به صورت قانون درآوردن چشم‌انداز خود و ایستادگی بر همان موضع به نمایش می‌گذارند. پافشاری و سازگاری آن‌ها یک تصور صداقت، اعتماد و یکپارچگی و وحدت را منعکس می‌کند. نهایتاً، رهبران با درگیر نمودن کارکنان در فرایند شکل‌دادن به چشم‌انداز سازمان تعهد و وفاداری بوجود می‌آورند. (برومند، ۱۳۹۱).

با وجود اینکه از تغییر سازمانی به مثابه استراتژی تعریف زیادی شده است، در اینجا تعریفی را که پنج نفر از نویسندگان تغییر و تحول بنیادی سازمان به نامهای لاولر، مورمان، کامینگز، نورمان، و لدفورد در آن اتفاق نظر دارند را بررسی می‌کنیم. "تغییر سازمانی به مثابه استراتژی توسعه به تغییری اطلاق می‌گردد که در نهایت منجر به ایجاد تحول در شخصیت و هویت سازمان شود، به طوری که رفتار و عملکرد را در سازمان متحول نماید." دو جز اساسی در این تعریف وجود دارد: یکی تغییر شخصیت و هویت سازمان و دیگری تأثیر این تغییر بر عملکرد و رفتار در سازمان. نویسندگان مذکور همچنین تأکید دارند که تغییر نباید جنبه موقت داشته باشد بلکه باید نظامی متفاوت با گذشته را ایجاد کند و استمرار دهد. (محمدزاده، ۱۳۷۴).

اهداف تحول سازمانی

کاستر یکی از نویسندگان مدیریت، اهداف تحول مدیریت دولتی را در محورهای تمرکززدایی، یکپارچه سازی، رقابتی کردن، کاهش اندازه، تاکید بر مردم گرایی و شهروندمداری و ارزیابی دقیق عملکرد می داند (صمدی، ۱۳۸۰). هیکس هدف اصلی اصلاحات و تغییر را موارد زیر می داند: افزایش کارایی: نسبت ورودی به خروجی در بخش دولتی بهبود یابد. افزایش پاسخگویی: پاسخ گویی کارمندان بخش دولتی در مقابل تصمیمات و اقداماتشان افزایش یابد تمرکز دایی: مراکز تصمیم گیری به سطوح پایین تر و محلی تر بخش دولتی انتقال یابد بهبود مدیریت منابع: استفاده موثر از منابع انسانی، مالی و سایر منابع افزایش یابد. بازارگرایی: استفاده از نیروی بازار، به طوری که این نیروها در روابط درون بخش دولتی، روابط بین شهروندان، مصرف کنندگان و بخش دولتی و روابط بین مرزهای بخش دولتی و بخش خصوصی وارد می شوند افزایش یابد. (هیکس، ۱۳۸۴). اهداف تغییر ممکن است در سطح فرد، گروه و یا سازمان صورت گیرد. حتی ممکن است در سطح تغییر، به سمت "سطح بین سازمانی" به منظور تنظیم روابط بین یک موسسه با موسسه دیگر صورت گیرد. اهداف سازمانی برای تغییر، شامل: افراد، استراتژی، مقاصد و اهداف، تکنولوژی، مشاغل، ساختار و فرآیندهای سازمانی، فرهنگ و مدیریت می باشد (کوک و همکاران، ۱۹۹۷) برای تغییر در سازمان باید همواره از مرحله خروج از انجماد و شکستن عادت ها و روش های قبلی، از طریق مکالمه، گفتگو و روش های دیگر عبور کرده و به تغییر دست یافته و سپس آن را تثبیت (انجماد مجدد) نمود (نیوزتروم و دیویس، ۲۰۰۲)

ابعاد تحول سازمانی

دفت ابعاد سازمان را به دو گروه زیر تقسیم می نماید:

ابعاد ساختاری: ابعاد ساختاری شامل: رسمی بودن، تخصصی بودن، داشتن استاندارد، سلسله مراتب اختیارات، پیچیدگی، تمرکز، حرفه ای بودن و نسبت های پرسنلی می باشند.

ابعاد محتوایی: ابعاد محتوایی شامل: اندازه، تکنولوژی، محیط، اهداف، استراتژی و فرهنگ می باشد.

با مرور آثار مولفان مدیریت درمی یابیم که روی ابعاد اصلی سازمان جهت تحول شامل: ساختار سیستم مدیریتی، استراتژی و اهداف، روش ها، فرهنگ و تکنولوژی، اجماع و توافق کلی وجود دارد.

مفهوم بهره وری

عوامل بسیاری در تعریف و دیدگاه های مکاتب مختلف نسبت به بهره وری موثرند. بهره وری از گذشته مورد توجه صاحب نظران و محققان رشته های مانند اقتصاد، روانشناسی، مدیریت، سازمانی، حسابداری، صنعت، فیزیک و مهندسی بوده است. درک دانش، تجربه، زمینه ها و شرایط محیطی موجب تعریف و تفسیر آنها از بهره وری به شیوه های مختلف گردیده است. اینکه سازمان ها چگونه درباره گروه ها، انسانها محیط و ماشین ها در بهره وری های مختلف کار کنند و آنان چگونه باید سنجیده شود اصول و بینش خاصی را اقتضا می نماید. مدیران باید در مورد بهره وری در کوتاه مدت و بلند مدت تصمیم گیری نمایند تا با مشکل عدم رشد بهره وری مواجه نشوند. تعریف سازمان بین المللی کار (ILO): سازمان بین المللی کار بهره وری را این طور بیان می کند که محصولات مختلف با ادغام چهار عامل اصلی تولید می شوند این چهار عامل عبارتند از: زمین، سرمایه، کار و سازماندهی نسبت ترکیب این عوامل بر محصولات، معیاری برای سنجش بهره وری است.

ضرورت اندازه‌گیری بهره‌وری

بهره‌وری، استفاده بهینه از نهادهای ورودی جهت دستیابی به خروجی‌های بیشتر می‌باشد. اهمیت توجه به بهره‌وری به حدی است که در بسیاری از کشورها، بهره‌وری و استفاده صحیح و هر چه بهتر و مناسبتر از مجموع عوامل تولید اعم از کالا و خدمات به اولویتی ملی تبدیل شده و تلاش شده تا این شعار که تداوم حیات هر جامعه بدون توجه به موضوع بهره‌وری دشوار و حتی در مواردی غیر ممکن است، در جوامع نهادینه شود. هر چند برنامه‌ریزی برای بهبود بهره‌وری در سطوح مختلف سازمانی، منطقه‌ای، ملی و حتی زندگی شخصی انسان لازم و ضروری است، اما بهبود بهره‌وری در دنیای پر رقابت کنونی، به عنوان یکی از مهمترین اهداف و استراتژی‌های موفقیت هر سازمانی مطرح می‌باشد. در میان عوامل تولید، عامل نیروی انسانی برخلاف سایر منابع از سطح درک و شعور برخوردار است و بر استفاده بهتر از سایر عوامل تولید نیز اثرگذار است و یا به عبارتی، مهمترین اهرم اصلی در افزایش و کاهش بهره‌وری سازمان‌ها می‌باشد. لذا از جایگاه ویژه‌ای در بهبود بهره‌وری برخوردار بوده و باید مورد توجه ویژه قرار گیرد. نقش منابع انسانی در ارتقاء بهره‌وری سازمان‌های خدماتی به دلیل تولید و ارائه مستقیم خدمات توسط نیروهای انسانی اهمیت بیشتری می‌یابد و به کارگیری نیروی انسانی با انگیزه، توانمند و بهره‌ور، علاوه بر ارائه خدمات باکیفیت، می‌تواند از سایر منابع درون سازمانی به نحو احسن و مطلوب استفاده نماید سازمان را بهره‌ور کند. اما اینکه چه عواملی بر ارتقاء و انواع جنبه‌های بهره‌وری را محقق سازد و نهایتاً بهره‌وری نیروی انسانی موثر است و یا اینکه چگونه نیروی انسانی درون سازمان‌های خدماتی بهره‌ور می‌شوند، سوالی است که پاسخ آن در موسسات و سازمان‌های مختلف به تناسب مأموریت آنها، سبک و نوع مدیریت مدیران آنها و حتی نیازهای کارکنان آنها گوناگون است. حتی اگر عوامل موثر بر ارتقاء بهره‌وری شدت و میزان تاثیر آنها بر بهره‌وری کارکنان یکسان نیست و باید در سازمان‌ها مشابه باشد اما مطمئناً سازمان‌های مختلف میزان تأثیر این عوامل بررسی شود. با توجه به محدودیت منابع مانند بودجه و زمان برای ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌ها، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر آن، برنامه‌ریزی مقابله با کاهش بهره‌وری و ارتقاء آن، شامل طرح‌ریزی راهبردهای مناسب ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی را هدفمند می‌کند.

کارایی و اثربخشی دو جنبه بهره‌وری در سازمان امور مالیاتی کشور به عنوان یکی از دستگاه‌های سرآمد در ارائه خدمات گسترده به عموم مردم، وابسته به دارایی‌های انسانی می‌باشد. (برادران و ولیجانی، ۱۳۹۴)

۳-پیشینه تحقیقات

اکبری و اله یار محمودصالحی (۱۴۰۲)، در پژوهش خود به بررسی رابطه مدیریت تحول سازمانی و بهره‌وری سازمانی پرداختند. تحول سازمان فرایندی برنامه‌ریزی شده و نظاممند است که با بهره‌گیری از ارزشها و اصول علم رفتاری کاربردی در سازمانها، در پی افزایش اثر بخشی فردی و سازمانی است. هدف از تحقیق حاضر بررسی تاثیر سرمایه اجتماعی بر کیفیت خدمات با نقش میانجی رهبری تحول‌گرا (مطالعه موردی: هتلداری) می‌باشد. این تحقیق به روش توصیفی و پیمایشی و با توزیع پرسشنامه انجام شده است که از پرسشنامه رهبری تحول‌آرین باس و آولیو (۲۰۰۰) و پرسشنامه بهره‌وری سازمان شریفی (۱۳۹۱) استفاده شده است. پایایی پرسشنامه با آلفای کرونباخ (۰/۸۳) بدست آمد. جامعه آماری ۱۳۶ نفر از مدیران هتلهای بزرگ در تهران بوده‌اند. داده‌های بدست آمده با استفاده از نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج حاکی از آن است که سرمایه اجتماعی (۰/۷۸۶ درصد)، همچنین سرمایه

اجتماعی بر رهبری تحول گرا (۴۳۷/۰ درصد) و رهبری تحول گرا بر بهره وری سازمان (۴۸۰/۰ درصد) تاثیر مثبت داشته است.

تقوی و همکاران (۱۳۹۷)، در پژوهش خود به بررسی استراتژی مدیریت منابع انسانی در تحول سازمانی پرداختند. با توجه به رقابت شدید و تنگاتنگ دنیای امروزی، می توان بیان داشت که نیروی انسانی مهم ترین مزیت رقابتی برای هر شرکت محسوب می شود، بنابراین مدیران بایستی آگاه باشند که چگونه با این عامل استراتژیک برخورد کنند و استفاده هر چه موثرتر از این مزیت رقابتی را بیاموزند. در این صورت سازمان یک قدرت و نیروی رقابتی قوی کسب خواهد کرد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی رویکردی است کلی و فراگیر برای مدیریت امور کارکنان و هماهنگ کردن استراتژی های منابع انسانی با استراتژی تجاری شرکت. مدیریت استراتژیک منابع انسانی به مسایل بلند مدت و مرتبط با محیط داخلی و خارجی سازمان مربوط می شود و خروجی آن سیاست هایی برای حوزه های منابع انسانی است. لذا هدف از انجام این مقاله استراتژی مدیریت منابع انسانی در تحول سازمانی می باشد که به روش توصیفی و کتابخانه ای انجام پذیرفت. نتایج نشان داد که مدیریت منابع انسانی یکی از اساسی ترین پیش فرض های بهره وری سازمانی محسوب می شود و هر گونه سعی و تلاش در بهره وری سازمان بدون مدیریت منابع انسانی بی معنا است.

لرکی و ساعتچی (۱۳۹۵)، در پژوهش خود به بررسی نقش توسعه و تحول سازمانی در بهره وری سازمان پرداختند. در دنیای رقابت آمیز امروز، بهره وری به عنوان یک فلسفه و یک دیدگاه مبتنی بر استراتژی بهبود، مهمترین هدف سازمان را تشکیل می دهد که می تواند همچون زنجیری فعالیت های کلیه آحاد جامعه را در برگیرد. توسعه و تحول در زمینه ساختار، فناوری، سیاست ها و رفتار سازمان ها موجب پیشرفت و افزایش کارایی و اثربخشی سازمان ها می گردد. توسعه سازمانی به عنوان راهبردی برای تغییر برنامه ریزی شده در استفاده از فنون و فن آوری علوم رفتاری توجه دارد؛ و به لحاظ نقشی که در نگرش و تحول رفتاری کارکنان ایفا می نماید، میتواند شرایط لازم، برای تغییرات مورد نیاز سازمان را فراهم آورد. درخصوص عوامل مؤثر بر بهره وری سازمان دیدگاه ها و نظریه های مختلفی وجود دارد. در این راستا نظریه چندعاملی بهره وری و مدل کاربردی آن تحت عنوان مدل نظامدار انتخاب و بکارگیری اثربخش منابع انسانی در سازمان (مناباماس)، یکی از کاربردی ترین نظریه ها می باشد. براین اساس، مقاله حاضر با هدف بررسی مدل فوق، نقش و اهمیت تحول و توسعه سازمانی در افزایش بهره وری سازمانها را مورد بررسی قرار می دهد.

تقی آبادی و رسولی (۱۳۹۵)، در پژوهش خود به بررسی استراتژی های حاکم برسبک های مدیریتی در تغییر و تحول سازمانی پرداختند. هدف پژوهش حاضر تحلیل رابطه بین دو متغیر سبک های رهبری تحول آفرین و تعامل گرا و نگرش به تغییر سازمانی از دیدگاه کارشناسان حوزه ستادی سازمان آموزش و پرورش فارس بود. جامعه و نمونه آماری پژوهش، کلیه کارشناسان حوزه ستادی سازمان آموزش و پرورش فارس در سال ۹۴-۹۳ بود که در این پژوهش مشارکت نمودند. دو پرسشنامه رهبری تحول آفرین و نگرش به تغییر سازمانی برای جمع آوری اطلاعات مورد استفاده واقع شد. پرسشنامه رهبری تحول آفرین دارای پنج بعد رهبری فرمند، توجه و ملاحظه فردی، تحریک ذهنی، پاداش مشروط و مدیریت مبتنی بر استثنا است که، دو بعد آخر مربوط به رهبری تعامل گرا می باشد. پرسشنامه نگرش به تغییر سازمانی دارای سه بعد شناختی، عاطفی و رفتاری می باشد. روش های آماری ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون همزمان جهت تحلیل داده های بدست آمده استفاده گردید. نتایج پژوهش بیانگر رابطه مثبت و معنی دار سبک رهبری تحول آفرین ($P < 0/01$, $r = 0/24$) با بعد شناختی نگرش کارکنان به تغییر سازمانی، سبک رهبری تعامل گرا با بعد

شناختی ($P < 0/01$, $r = 0/25$) و رفتاری ($P < 0/01$, $r = 0/26$) و رابطه منفی و معنی‌دار رهبری تعامل‌گرا ($r = -0/22$, $P < 0/01$) با بعد عاطفی بود. همچنین نتایج نشان داد که رهبری فرمند ($\beta = 0/71$, $P < 0/001$) دارای بیشترین قدرت پیش‌بینی برای نگرش به تغییر سازمانی است.

یزدانی و پرویزی عمران (۱۳۹۳)، در پژوهش خود به بررسی تأثیر ابعاد مدیریت دانش بر استراتژی تحول سازمانی در شرکت‌های دانش‌بنیان استان اصفهان پرداختند. یکی از ابعاد بسیار تأثیرگذار بر استراتژی‌های تحول در یک سازمان، راهبرد مدیریت دانش است. دانش در بسیاری از مواقع مبنائی است برای استفاده اثربخش از بسیاری از منابع مهم. تحول سازمانی و نگرش نسبت به آن بدون مدیریت دانش و یادگیری مستمر از تجربه‌های سازمانی امری غیرممکن خواهد بود. این پژوهش با هدف، بررسی تأثیر ابعاد مدیریت دانش بر استراتژی تحول سازمانی در شرکت‌های دانش‌بنیان استان اصفهان انجام گرفته است. پژوهش حاضر از نظر هدف پژوهش کاربردی محسوب می‌شود که به روش توصیفی - پیمایشی و با استفاده از مدل سه بعدی پاولوسکی انجام شده است. جامعه آماری شامل تمامی کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان استان اصفهان در سال ۱۳۹۲ است که بصورت تصادفی ساده نمونه‌گیری شده است. نتایج پژوهش نشان داد که ابعاد مدیریت دانش در دو بعد فنی و بعد انسانی بر آمادگی برای پذیرش تحول سازمانی در شرکت‌های دانش‌بنیان استان اصفهان مورد تأیید واقع شده و در بعد ساختاری مورد تأیید واقع نگردید.

۴- روش‌ها

روش تحقیق از لحاظ ماهیت روش توصیفی چون به تشریح و توصیف وضع موجود آموزش و بهسازی منابع انسانی برای ایجاد تحول در سازمان‌های دولتی پرداخته شده است. از سوی دیگر این پژوهش، از جهت هدف کاربردی است. روش جمع‌آوری اطلاعات به روش کتابخانه‌ای با جستجوی اینترنتی بهره‌برداری از منابع معتبر علمی شامل کتب و مقالات علمی پژوهشی و ترویجی و... می‌باشد.

۵- یافته‌های تحقیق

❖ فرضیه اصلی پژوهش: استراتژی‌های تحول سازمانی بر بهره‌وری سازمانی‌های دولتی تأثیر معناداری دارد. در عصر جدید سازمان‌ها دریافته‌اند که به منظور پیشرفت در رقابت پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط اقتصادی کسب و کار جدید، انجام تغییرات اساسی در سازمان‌ها و داشتن بالاترین بهره‌وری لازم است. و قطعاً ایجاد تغییرات و تحولات باید برنامه‌ریزی شده، علمی و بر پایه مدیریت استراتژیک باشد تا سازمان بتواند به رشد و بهره‌وری لازم دست یابد و در عرصه رقابتی و پیچیده امروزی موفق باشد.

❖ فرضیه اول پژوهش «استراتژی تحول از بعد اهداف بر بهره‌وری سازمانی تأثیر معناداری دارد» نخستین قدم در موفقیت بهره‌وری در سازمان آن است که تحول مناسبی مبتنی بر استراتژی و راهبرد سازمان تدوین گردد. اندیشمندانی مثل گندوسی و کاو (۲۰۰۴) و توکرو کاوورما (۲۰۰۵) و هارتلی (۲۰۰۴) بر هم‌راستایی اثربخشی و بهره‌وری سازمانی با استراتژی سازمانی تأکید داشته‌اند. بنا به تحقیق سلیمی (۱۳۹۲) در بعد اهداف متغیرهای، منطقی بودن، روشن بودن، به‌روز بودن و هم‌راستایی با مأموریت‌ها وجود تعهد به هدف جزء بالاترین نقاط قوت سازمان محسوب می‌گردند.

❖ فرضیه فرعی دوم «مؤلفه های تحول از بعد ارتباط بر بهره وری سازمانی تأثیر معناداری دارد».

یکی از نقش های مدیران ایجاد ارتباطی منطقی بین واحدها و پرسنل می باشد. ارتباطات، رفتارهای انسانی هستند که انتقال مفاهیم را میسر می نمایند و موجب مبادله اطلاعات، ایده ها، دانش، تکنولوژی و... در سازمان می گردند. ارتباط مناسب در سازمان باعث می شود پرسنل شیوه های درست انجام کار و اولویت های سازمانی را بدانند و حوزه هایی که نیاز به بهبود دارند را شناسایی و اصلاح کنند. کارکنان به وسیله کانال های ارتباطی مناسب که در سازمان تدوین گردیده، بهتر می توانند حداکثر توان خود را جهت دستیابی به اهداف سازمان به کار بگیرند. بنا به تحقیق سلیمی (۱۳۹۲) در بعد ارتباطات متغیرهای مورد بررسی اعم از وجود شبکه های ارتباطی کارآمد، شکل ارتباط بین واحدها و روش های مناسب در برقراری ارتباطات بین افراد به عنوان نقاط قوت سازمانی شناسایی شده اند که می توان با تقویت این نقاط به میزان بهره وری سازمان افزود.

❖ فرضیه فرعی سوم پژوهش «مؤلفه های تحول از بعد ساختار بر بهره وری سازمانی تأثیر معناداری دارد»

وجود رسمیت بالای ساختار سازمانی شامل مجموعه قوانین و مقررات، دستورالعمل ها، آیین نامه ها، شرح شغل ها و رویه و روش ها و به ویژه مبهم بودن آن ها موجب غیر اثربخشی ارتباطات می گردد. دستورالعمل های زیاد و مشخص نبودن جهت جریان گردش امور باعث گردیده تا افراد در ارتباطات خود دچار سردرگمی گردند. در مورد شرح شغل ها هم وضع بدین صورت می باشد. کارکنان اطلاعات کامل با وظایف و آنچه لازم است، ندارند و این رسمیت را بالا می برد و در نتیجه تمرکز ساختار موجب غیر بهره وری ارتباطات میشود. بدین ترتیب که تمرکز تصمیم گیری در راس سازمان است و کارکنانی که در پایین ترین سطح ساختار هستند، در تصمیم گیری هایی که مربوط به مسایل کاری آنها گرفته می شود، مشارکتی ندارند. تفویض اختیار به افراد تا حدی که بتوانند مسایل و مشکلات مربوط به حیطه وظایف خود را حل کنند، انجام نشده است. پدیده کوچک سازی همگام با پیشرفت جهانی شدن موجب در هم ریختن ساختارهای سازمانی عریض و طویل گردیده و به سمت ساختارهای تخت روی می آورد و در این میان برخی از مدیران رده های میانی شغل خود را از دست خواهند داد. این پدیده باعث گسترش فعالیت کارگروه های موقت گردیده و ساختار پروژه های مبتنی بر تولید و خدمات از رایج ترین ساختار خواهد گردید (مومنی، ۱۳۸۶). بنا بر تحقیق سلیمی (۱۳۹۲) در بعد ساختار متغیرهای تناسب واحد های کاری با نیاز شرکت، اطلاع از شرح وظایف، استاندارد بودن مشاغل و سلسله مراتب اختیارات به عنوان نقاط قوت سازمان محسوب می گردند.

❖ فرضیه چهارم پژوهش «مؤلفه های تحول از بعد رهبری بر بهره وری سازمانی تأثیر معناداری دارد».

مدیران نمایندگان رسمی سازمان برای ایجاد هماهنگی و افزایش بهره وری در رأس سازمان هستند. پیشرفت سازمان در تحقق اهداف، در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک های موثر رهبری می باشد. مدیر در نقش رهبری سازمان می تواند سبکهای متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی، تخصیص منابع، ایجاد کانال های ارتباطی مناسب برگزیند. مدل های رفتاری مدیر در روحیه و انگیزش کارکنان، میزان رضایت آنها از شغل، تعهد سازمانی و در نهایت میزان رشد و بهره وری سازمان تأثیر دارد.

پژوهش ها بیان می دارند که بین سبک رهبری مدیران با اثربخشی، کارایی و بهره وری سازمان ها رابطه معنی داری برقرار است. همچنین نشان داده شده که بین سبک رهبری مدیران با رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان ارتباط نزدیکی برقرار است. بنا بر پژوهش سلیمی (۱۳۹۲) در بعد رهبری تمام متغیرهای مورد بررسی اعم از راهنمایی سازنده،

ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، تسهیل در پیشرفت و حمایت کارکنان به عنوان نقاط قوت سازمان محسوب می‌گردند.

❖ فرضیه پنجم پژوهش «مولفه‌های تحول از بعد پاداش بر بهره‌وری سازمانی تأثیر معناداری دارد»

پاداش به رفتارهای مسئولانه پرسنل، انگیزه برای بهبود سطح کیفیت کاری سازمان است و زمینه‌های اجرای خود مدیریتی و کنترل هیجانات را در تک تک کارکنان فراهم می‌آورد. از طرفی دیگر کارکنانی که قابلیت‌های هیجانی فراوانی دارند و دارای بهره‌هوشی بالایی هستند، با اعمال رفتارهای شهروندی و فرافشاری، مرزهای کاری را در هم شکسته و عملکرد مطلوبی ارائه خواهند داد. (بخشی زاده و همکاران، ۱۳۹۱). افزایش کارایی باعث افزایش بهره‌وری سازمان شده و زمینه را برای اعطای پاداش به کارکنان مستعد میسر می‌سازد. بنا بر تحقیق سلیمی (۱۳۹۲) در بعد پاداش متغیر کمک به افزایش دانش و تخصص به عنوان نقطه قوت سازمان محسوب می‌گردد.

❖ فرضیه ششم تحقیق «مولفه‌های تحول از بعد مکانیسم‌های مفید بر بهره‌وری سازمانی تأثیر معناداری دارد».

برنامه‌های توانمندسازی باعث می‌گردند که کارکنان با جسارت صحبت کنند، در جستجوی راه حل باشند، مشارکت جو شوند، مصالح جمع را بر منافع فردی ترجیح دهند و به دنبال شاخص شدن نباشند و به جمع فکر کنند. این درحالی است که وجود مکانیسم‌های مفید در اکثر سازمانها، موارد برشمرده را از پتانسیل ایجاد چالش برخوردار و مشکلات فراوانی به ویژه در حوزه روابط کاری بوجود می‌آورد. (پوسیانت، ۱۳۷۶) بنا بر تحقیق سلیمی (۱۳۹۲) در بعد مکانیسم‌های مفید مولفه‌های سهولت در دسترسی به اطلاعات، وجود قوانین و رویه‌های تسهیل‌کننده و برنامه‌ریزی و کنترل موثر به عنوان نقاط قوت سازمان محسوب می‌گردند.

۶- نتیجه‌گیری

انسان به عنوان یک عنصر پیچیده در سازمان، به عنوان عامل اصلی و اساسی در تغییر و تحولات سازمانی محسوب می‌گردد. بدون در نظر گرفتن نیازهای نیروی انسانی نمی‌توان انرژی و منابع سازمان را در جهت سوق داد که به اهداف مورد نظر دستیابی پیدا کرد. با توجه به عصر پر متلاطم حاضر، سازمان‌ها در معرض چالش‌های گوناگونی قرار گرفته‌اند که یکی از مهمترین آنها، چالش منابع انسانی می‌باشد. به طور کلی این چالش‌ها ناشی از تغییر در چهار بعد اساسی تکنولوژی، ساختار، استراتژی‌ها و فرهنگ سازمانی است و هر یک از این تغییرات چالش‌های جدیدی در حوزه مدیریت منابع انسانی بوجود می‌آورد.

فعالیت سازمان در عرصه رقابت و تکنولوژی و ظهور مشاغل جدید و ضرورت چند مهارتی شدن پرسنل، توانمندسازی آنان را به امری لازم مبدل نموده است. با توانمندسازی کارکنان تفویض اختیار، مهارت در تصمیم‌گیری و احساس خودکارآمدی، بالا می‌رود و در نتیجه بهره‌وری سازمان نیز ارتقا می‌یابد. همچنین تعیین هدف‌های روشن، بروز و منطقی و تبیین آن در بین کارکنان، ایجاد مشوق‌های مناسب جهت پاداش و ارتقای کارکنان براساس شایسته‌سالاری، تشکیل ساختاری منعطف و متناسب با واحدهای کاری، وضع قوانین، رویه‌ها و مکانیسم‌های تسهیل‌کننده، وجود کانال‌های ارتباطی لازم جهت گردش صحیح اطلاعات و اجرای سبک رهبری مناسب جهت انگیزش و هدایت کارکنان عواملی هستند که می‌توانند ارتقای بهره‌وری سازمان را فراهم سازند. در نهایت مدل مفهومی پژوهش بر اساس نتایج بدست آمده نمایش داده می‌شود. نتیجه‌گیری نهایی محقق بدین شرح است که از میان مولفه‌های شش گانه عارضه‌یابی سازمانی ویزورود شامل اهداف ساختار پاداش مکانیسم‌های مفید ارتباطات و رهبری که جهت رشد و ارتقاء

سازمان تحولات عمده سازمانی باید در این حوزه ها صورت گیرد بیشترین تاثیر را بر بهره وری سازمانی در سازمان منطقه ویژه اقتصادی انرژی بارس متغیرهای اهداف سازمانی و رهبری داشته است که این مطلب این نکته را به مدیران عالی این سازمان ها گوشزد می کند که جهت ارتقاء بهره وری سازمانی باید در حوزه های اهداف سازمانی و رهبری تلاش و اهتمام ویژه ای داشته باشند.

۷-پیشنهادهای پژوهش

نظر به اینکه بعد اهداف به عنوان یکی از مولفه های های تحول می تواند بیشترین تاثیر را بر بهره وری سازمانی داشته باشد به مدیران سازمان منطقه ویژه اقتصادی انرژی بارس پیشنهاد می شود:

۱. اهداف باید روشن بیان و تفهیم گردند که بدین منظور این سازمان می تواند جلسه هایی توجیهی جهت تبیین اهداف با کارکنان برگزار نماید که با تشریح اهداف سازمانی می تواند اهداف شخصی آنان را با اهداف سازمانی همسو کرده و انگیزه آنان جهت تحقق اهداف سازمان بیشتر کنند.

۲. مدیران از کارکنان بخواهند تا اهداف پیشنهادی خود را ارائه نمایند. این اهداف باید در جهت اهداف کلی سازمان منطقی و بروز باشند تا تعهد سازمانی و پیشبرد تحول سازمانی را افزایش یابد.

۳. پیشنهاد می گردد جهت پذیرش اهداف از سوی کارکنان، اهداف روشن، مشخص، ملموس و قابل فهم باشند.

۴. جهت شناسایی عوامل محیطی خارجی (فرصت ها و تهدیدها) و شناسایی عوامل داخلی سازمان (نقاط قوت و ضعف) اهداف سازمانی هم راستا با ماموریت های سازمان مشخص شوند.

۵. در بعد ساختار پیشنهاد می شود مدیران سازمان ساختاری منعطف و بر اساس تفکیک وظایف شغلی، تناسب بین واحد های کاری ایجاد نمایند و با مشارکت دادن پرسنل و استفاده از نظرات آنها و دیگر کارشناسان خبره نقاط ضعف ساختار موجود را شناسایی و رفع نمایند.

۶. در بعد رهبری به عنوان یکی از مهمترین مولفه های تحول که حائز تاثیر بسزایی در بهره وری سازمانی است، پیشنهاد می گردد مدیران جهت ایجاد نگرش مثبت و تبیین راهبردهای تحول و رسیدن به بالاترین بهره وری با استفاده از سبک های رهبری مناسب، کوشش نمایند.

۷. در بعد پاداش که به عنوان یکی از مولفه های تحول کمترین اثر را بر بهره وری سازمانی دارد پیشنهاد می گردد مدیران شرایط و مکانیسم مناسب جهت ارتقا و پیشرفت کارکنان را بر اساس شایسته سالاری بوجود آورند تا کارکنان احساس بی عدالتی نکرده و جهت تحقق اهداف سازمانی و انجام وظایف خود دلسرد نگردند.

در بعد مکانیسم های مفید پیشنهاد می گردد، در سازمان منطقه ویژه رویه ها و قوانین تسهیل کننده جهت پذیرش و تسریع در پیشبرد تحول سازمانی و کسب بهره وری سازمانی بالاتر به کار رود. قطعا نتایج پیشنهادات مذکور می تواند برای دیگر سازمان ها نیز مفید واقع گردد.

۸- منابع

- احمدی مسعود، ۱۳۹۲ مدیریت تحول اداری، ساری انتشارات پژوهش فرهنگی
- کزازی ابوالفضل و هویت طلب سید حسین، ۱۳۸۴ مجموعه مقالات همایش پژوهش بهره‌وری رشد و توسعه اقتصادی، مقاله طراحی شاخص‌های جزو ساز و کارهای ارزیابی بهره‌وری منابع انسانی، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی .
- اکبری، سارا و اله یار محمود صالحی، داود، ۱۴۰۲، رابطه مدیریت تحول سازمانی و بهره‌وری سازمانی، دومین کنگره بین‌المللی مدیریت، اقتصاد، علوم انسانی و توسعه کسب و کار.
- بخشی زاده علیرضا، کردنائیچ اسداله، خداداد حسینی سید حمید، احمدی پرویز، ۱۳۹۱ تأثیر ابعاد بصری تبلیغات محیطی مجتمع‌های تجاری بر آگاهی‌برند، ترجیح‌برند و وفاداری مشتریان، مقاله پژوهشی
- برادران وحید، ولیجانی مریم، ۱۳۹۴ مقاله بررسی عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان مجموعه امور مالیاتی - کشور، مقالات همایش بهره‌وری رشد و توسعه اقتصادی
- تقوی بافقی، مهدی و سلطانی شاه آبادی، زهرا، ۱۳۹۷، استراتژی مدیریت منابع انسانی در تحول سازمانی، کنفرانس ملی اندیشه‌های نوین و خلاق در مدیریت، حسابداری مطالعات حقوقی و اجتماعی، ارومیه.
- تقی آبادی، رضا و رسولی، امید، ۱۳۹۵، استراتژی‌های حاکم بر سبک‌های مدیریتی در تغییر و تحول سازمانی، کنفرانس جهانی مدیریت، اقتصاد حسابداری و علوم انسانی در آغاز هزاره سوم، شیراز،
- رسولی رضا و صالحی علی، ۱۳۹۱ مدیریت استراتژیک پیشرفته، انتشارات دانشگاه پیام‌نور تهران
- زمردیان، اصغر (۱۳۸۶). مدیریت تحول (استراتژی‌ها، کاربرد و الگوهای نوین)، نشر سازمان مدیریت صنعتی، چاپ هفتم .
- صمدی عباس، ۱۳۸۰ تحول اداری چرابه چه هدف و چگونه؟ فصلنامه تحول اداری، ۳۳ (۷).
- طاهری شهنام، ۱۳۷۸. بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمانها، مجموعه مقالات همایش پژوهش بهره‌وری رشد و توسعه اقتصادی
- کتابچی منیره و کتابچی منصوره، ۱۳۸۷ اصول و مبانی سرپرستی و بهبود سازمان، نشر آراد کتاب، چاپ اول.
- لرکی، مژده و ساعتچی، محمود، ۱۳۹۵، بررسی نقش توسعه و تحول سازمانی در بهره‌وری سازمان، کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری، تهران، <https://civilica.com/doc/553532>
- مومنی فرشاد، (۱۳۸۴). مجموعه مقالات همایش پژوهش بهره‌وری رشد و توسعه اقتصادی، مقاله چالش‌ها و چشم‌اندازهای تعامل نظام پژوهشی و حرکت بهره‌وری در ایران، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
- هیکس ریچارد، ۱۳۸۴ بازآفرینی در عصر اطلاعات، ترجمه هادی وارمی، نصرالله جهانگرد و محسن پازری، تهران: دبیرخانه شورای عالی اطلاع‌رسانی.
- الوانی مهدی، ۱۳۹۳ مدیریت عمومی، تهران، چاپ هفتم
- وفیقی و همکاران (۱۳۹۰). تأثیر تغییرات سازمانی بر شاخص‌های سلامت سازمان و ارتباط آن با اثربخشی سازمانی، مجله طب نظامی شماره ۱۳.
- یزدانی، ناصر و پرویزی عمران، فرزاد، ۱۳۹۳، بررسی تأثیر ابعاد مدیریت دانش بر استراتژی تحول سازمانی در شرکت‌های دانش‌بنیان استان اصفهان، کنفرانس بین‌المللی توسعه و تعالی کسب و کار، تهران،
- Cook, Curtis W. Hunsake, Philip L. & Coffey, Robert E. (1997). "Management and Organizational behavior. U.S.A.: Published by Hill Company Inc.

Newstrom, John W. & Davis, K. (2002). "Organizational behavior human behavior at work." NewYork: McGraw-Hill companies, Inc