

## فصلنامه مطالعات کمی در مدیریت

دوره ۱۳، شماره چهار، زمستان ۱۴۰۱، صص ۱۱۵-۱۳۶

بررسی عوامل مؤثر بر بهبود سازمانی در بخش‌های دولتی و رتبه‌بندی آنها با استفاده از

### روش‌های MADM

داریوش علی مرادی<sup>۱</sup>، رضا واعظی<sup>۲</sup> و مقصود امیری<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۶، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۵/۸

#### چکیده

در دنیای کنونی دیگر «تغییر» یک انتخاب نیست بلکه یک الزام و اجبار است. اجباری که نه فقط برای سازمان‌هایی که به دنبال بهبود هستند صادق است، که حتی برای سازمان‌هایی که به دنبال استراتژی حفظ وضع موجود هستند مصداق دارد چرا که همه در حال تغییرند و حتی سازمان‌های غیرپیشرو و دارای استراتژی تدافعی و حفظ وضع موجود نیز باید بتوانند با قدرت و سرعت خود را بهبود بخشیده و با تغییرات انطباق دهند. لذا این پژوهش با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر بهبود سازمانی و اولویت‌بندی آنها انجام گرفته است. بر این اساس پس از بررسی ادبیات موضوع و تحلیل آنها این عوامل که شامل سبک رهبری، ساختار سازمانی، کارآفرینی سازمانی، شایستگی مدیران، جو سازمانی، هوش سازمانی، راهبردهای توسعه منابع انسانی، توانمندسازی کارکنان و حمایت سازمانی ادراک شده شناسایی و به روش‌های MADM مورد رتبه‌بندی قرار گرفتند.

**کلمات کلیدی:** بهبود سازمانی، بخش‌های دولتی، رتبه‌بندی و تصمیم‌گیری چند معیاره.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. آدرس پست الکترونیکی:

[dali.moradi@yahoo.com](mailto:dali.moradi@yahoo.com)

<sup>۲</sup> نویسنده مسئول، استاد تمام، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. آدرس پست الکترونیکی:

[vaezi.atu@yahoo.com](mailto:vaezi.atu@yahoo.com)

<sup>۳</sup> استاد تمام، گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. آدرس پست الکترونیکی: [amiri@atu.ac.ir](mailto:amiri@atu.ac.ir)

## مقدمه

بهبود سازمانی در طول دهه‌های اخیر از کاربرد دانش و علوم رفتاری و فنون حل مشکلات سازمانی پدید آمده است. بهبود سازمانی رشته‌ای علمی، کاربردی و در حال تکامل و تلاش اقتضایی است که قلمرو واقعی آن، معادل کاربرد علمی دانش سازمان‌هاست. به همین دلیل متناسب با تکوین یا پایدار شدن چالش‌های سازمانی و مدیریت، بهبود و تحول پارادایم‌های حاکم در حوزه سازمان و مدیریت و نیز در پاسخ به مسائل خاص سازمانی که در آن به کار گرفته می‌شود، گستره متنوعی از مفاهیم و روش‌ها را برای تغییر طرح‌ریزی شده سازمان‌ها در بر می‌گیرد (ترک زاده و صباغیان، ۱۳۸۵). بهبود سازمانی به مفهوم امروزی در زبان فارسی با اصطلاحات متفاوتی همچون «بالندگی سازمانی (طوسی، ۱۳۸۰)، بهبود سازمان (ایران نژاد پاریزی و ساسان گهر، ۱۳۸۰؛ رحمتی و همکاران، ۱۳۹۷)، بهسازی سازمانی (طوسی، ۱۳۷۸)، تحول سازمان (الوانی و دانایی فرد، ۱۳۷۹)، بهبود و بازسازی سازمان (برومند، ۱۳۹۴)، بهبود سازمان (ممی زاده، ۱۳۷۵؛ محمدزاده، ۱۳۷۴) و بهبود سازمانی (کبیری، ۱۳۷۳)» به کار گرفته شده است که به صورت خلاصه مطرح گردیدند. این مفهوم همچون بسیاری از مفاهیم علوم انسانی و اجتماعی، تعریف یگانه‌ای که بتواند در برگیرنده تمامی ابعاد مفهومی به‌ویژه در سیر تحول آن باشد و مورد پذیرش تمامی اندیشه‌پردازان و حتی کنش‌گران بین حوزه قرار گیرد، ارائه نشده است. بهبود سازمانی<sup>۱</sup> (OD) فرایندی است که از طریق آن دانش و عملکردهای علوم رفتاری برای کمک به سازماندهی در دستیابی به اثربخشی بیشتر از قبیل بهبود شرایط زندگی، افزایش بهره‌وری و بهبود کالا و خدمات مورد استفاده قرار می‌گیرد. بهبود سازمانی از سایر تغییرات برنامه‌ریزی شده سازمانی (نظیر خرید تسهیلات و تجهیزات برای احداث مجتمع تولیدی) متمایز است؛ زیرا هدف از بهبود سازمانی بهبود توانایی‌ها و امکانات سازمان برای ارزیابی و حل مشکلات سازمانی است و از سوی دیگر، OD برای بهبود کل سیستم، یعنی خود سازمان و بخش‌های تابعه آن ارتباط با محیط پیرامون آن طراحی می‌گردد (کامینگز و اورلی، ۲، ۲۰۰۹، جعفری و همکاران، ۱۳۹۶، ترکی زاده و همکاران، ۳، ۲۰۰۶، گوہیل و دشپانده، ۴، ۲۰۱۴).

---

<sup>1</sup> Organization Development

<sup>2</sup> Cummings & Worley

<sup>3</sup> Torkzadeh et al

<sup>4</sup> Gohil & Deshpande

جدول ۱ - تعاریف بهبود سازمانی (کاراکایا و ایلماز، ۲۰۱۳)

صاحب نظران	تعاریف
بکهارد (۱۹۶۹)	تلاش سازمانی گسترده و مدیریت شده که از بالا برنامه ریزی شده، برای افزایش اثربخشی و سلامت سازمانی از طریق مداخلات برنامه ریزی شده در فرایندهای سازمانی با استفاده از دانش علوم رفتاری است.
بنیس (۱۹۶۹)	بهبود سازمانی پاسخی به تغییر است و یک مجموعه از استراتژی های آموزشی است که هدف آن تغییر باورها، رفتارها، ارزش ها و ساختار سازمان که می توانند با تکنولوژی های جدید، بازارها و نرخ تغییرات خود را تطبیق دهد. بهبود سازمانی یک استراتژی آموزشی است که از رفتارهایی که بر پایه تجربه است، به طور وسیع برای دستیابی انتخابات بهتر سازمانی در جهان آشفته و متلاطم استفاده می کند.
پاریک (۱۹۷۵)	بهبود سازمانی یک تلاش برنامه ریزی شده است که توسط فرایند تخصصی به منظور کمک به توسعه مهارت های تشخیصی و قابلیت های اداره کردن و مدیریتی و ارتباط استراتژی ها در قالب سیستم های موقت و نیمه دائم و فرهنگ متقابل آغاز می شود.
واریک (۲۰۰۴)	بهبود سازمانی یک سیستم وسیع و با ارزش است که بر پایه فرایندی مشارکتی مبتنی بر استفاده از دانش علوم رفتاری به منظور انطباق با توسعه، بهبود و تقویت خصوصیات سازمان مانند استراتژی ها، ساختارها، فرایندها، افراد و فرهنگ ها که باعث اثربخشی سازمان است، قرار دارد.
کامینگز و ورلی (۱۹۹۳)	بهبود سازمانی یک استفاده سیستماتیک از دانش علوم رفتاری برای برنامه ریزی بهبود و تقویت استراتژی های سازمان، ساختارها و فرایندها برای بهبود اثربخشی سازمان است.
دینسر (۲۰۰۸)	فعالیت های بهبود سازمانی در تلاش برای تغییر رفتارها و روش های کارکنان از طریق کمک گرفتن از کارشناسان تغییر با استفاده از تکنیک های علوم رفتاری به منظور بهبود بخشیدن به اثربخشی و سیستم های سازمانی است. بر این اساس هدف آن شروع و انجام یک تغییر برنامه ریزی شده برای سازماندهی روابط بین فرهنگ سازمانی، ساختار، فرایندها و تکنولوژی است.

ادامه جدول ۲ - تعاریف بهبود سازمانی (کاراکایا و ایلماز، ۲۰۱۳)

صاحب نظران	تعاریف
مایس (۲۰۱۱)	فعالیت‌های بهبود سازمانی، تلاش‌های تغییر برنامه هستند. بهبود سازمانی یک عمل هوشیارانه و فعالیت برنامه‌ریزی شده تغییر است که توسط مدیران، کارشناسان تغییر و کارکنان به منظور حل مشکل است. در قلب این عمل تغییر، دستیابی به بهره‌وری سازمانی با تأکید انسانی و دموکراتیک وجود دارد.
اوکتم و کوکاگلو (۲۰۱۲)	مفهوم بهبود سازمانی را می‌توان در سطح خرد و کلان مورد بررسی قرار داد. در سطح خرد بهبود سازمانی حاوی اطلاعاتی درباره افراد و تعاملات شخصی در داخل سازمان است، در سطح کلان بر اطلاعات درباره توسعه استراتژی، هماهنگی نیروی کار و عوامل خارجی تمرکز دارد.

ماخذ: یافته‌های تحقیق

#### رویکردهای زمینه ساز بهبود سازمانی

بورک و نامیر (۲۰۱۵) نظریه‌های بهبود سازمانی را در سه دسته اصلی به شرح زیر تقسیم‌بندی می‌کنند: رویکرد فردی به تغییر (مازلو و هرزبرگ؛ ۱؛ نظریه نیاز)، نظریه‌پردازان نظریه انتظار (وروم و لاورم)، نظریه رضایت شغلی (هاکمن و همکاران<sup>۳</sup>)، رویکرد مهارت آموزی گروهی به تغییر (لوین و همکاران<sup>۴</sup>)، رویکرد کلیت سیستم به تغییر (لیکرت و لاورنس<sup>۵</sup>)، که خلاصه این رویکردها در جدول شماره ۲ به صورت خلاصه مورد اشاره قرار گرفته‌اند.

<sup>1</sup> Maslow & Herzberg

<sup>2</sup> Vroom & Lawler

<sup>3</sup> Hackman et al.

<sup>4</sup> Lewin et al.

<sup>5</sup> Likert et al.

کاربست	تاکید	نظریه پرداز	چشم انداز
توسعه مسیر شغلی	نیازهای فردی	مازلو، هرزبرگ	فردی
طراحی سیستم پاداش دهی، اجرای ارزیابی	انتظارات فردی و ارزش ها	وروم و لاور	
طراحی شغل و کار	رضایت شغلی	هاکمن و اولدهایم	
سیستم های انگیزه، طرح سیستم پاداش	عملکرد فردی	اسکینر	
تغییر الگوهای قدیمی	هنجارها و ارزش ها	لوین	گروهی
مهارت آموزی و آموزش	مهارت بین فردی و ارزش ها	آرگریس	
تشخیص رفتار گروهی	ناخودآگاه گروهی بر مبنای تحلیل روان کاوانه	بیون	
تغییر به سمت مدیریت مشارکتی	سبک مدیریتی و رویکرد	لیکرت	سیستمی
تغییر سهم محیط سازمانی	ساختار سازمانی	لاوارنس و لورچ	
شناخت سازمان بر مبنای الگوی خانوادگی	سازمان به مثابه خانواده بر مبنای تحلیل های روان کاوانه	لاوینسون	

ماخذ: یافته های تحقیق

مدل های بهبود سازمانی

از نظر مفهومی، رویکردهای تغییر سازمانی بر پایه دو نظریه اصلی هستند: نظریه فرایند تغییر<sup>۱</sup> و نظریه پیاده سازی<sup>۲</sup>. نظریه فرایند تغییر به پویایی های فرایند تغییر اشاره دارد ( چگونه و چرا تغییر رخ می دهد)، در حالی که نظریه پیاده سازی به بررسی این مسئله می پردازد که چه اقداماتی موجب

<sup>۱</sup> Change process theory

<sup>۲</sup> Implementation theory

تغییر می‌شوند و چه اقداماتی را می‌توان برای آغاز و هدایت تغییر انجام داد (آستین و بارتونک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). هر کدام از این نظریه‌ها مقولات مختلفی از نظریه‌های تغییر را در بر می‌گیرد که از مدل‌های واحد بسیار متفاوتی تشکیل شده است. برای نمونه، رویکرد پیاده‌سازی شامل چهار نظریه اصلی برای ایجاد و هدایت تغییر است. بنا بر طبقه‌بندی آستین و بارتونک (۲۰۰۳)، این چهار نظریه شامل مشارکت<sup>۲</sup>، خودانعکاسی<sup>۳</sup>، پژوهش عملی<sup>۴</sup> و موتورهای راوی<sup>۵</sup> تغییر هستند. همچنین، نظریه فرایند تغییر بر طبق دسته‌بندی وان‌دوون و پله<sup>۶</sup> (۱۹۹۵) دارای چهار طبقه‌بندی اصلی یا موتور تغییر است؛ موتورهای غایت‌شناسی<sup>۷</sup>، منطقی<sup>۸</sup>، تکاملی<sup>۹</sup> و چرخه حیات<sup>۱۰</sup>. باید پذیرفت که بین فرایند تغییر و رویکرد پیاده‌سازی، تمایزهای کلیدی وجود دارد و باید توجه داشت که فرایند تغییر عمدتاً از سوی محققان و فرایند پیاده‌سازی عمدتاً از سوی کارفرمایان توسعه‌یافته و استفاده می‌شود. مدل‌های بهبود سازمانی (مانند مدل ارزیابی شایستگی<sup>۱۱</sup>) مدل‌های واحدی هستند که با فرضیات یک موتور یا ترکیبی از موتورها هدایت می‌شوند (آستین و بارتونک، ۲۰۰۳). در واقع، بیشتر مدل‌های تغییر سازمانی تمایل دارند که بیشتر تحت تأثیر فرایند تغییر یا نظریه‌های پیاده‌سازی قرار گیرند؛ گرچه این رویکرد اغلب کانون توجه بهبود سازمانی در ایجاد انسجام بیشتر دانش نظری و شغلی را تهدید می‌کند (برنز و کوک<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۲).

#### مدل سه مرحله‌ای تغییر

کرت لوین<sup>۱۳</sup> در سال ۱۹۴۷ مدل سه مرحله‌ای تغییر را به عنوان یکی از چهار عنصر به هم وابسته‌ای پیشنهاد کرد که شامل رویکرد برنامه‌ریزی شده به تغییر، نظریه میدانی بودن، پژوهش عملی و

<sup>1</sup> Austin & Bartunek

<sup>2</sup> participation

<sup>3</sup> self-reflection

<sup>4</sup> action research

<sup>5</sup> Narrative motors

<sup>6</sup> Van de Ven & Poole

<sup>7</sup> teleological

<sup>8</sup> dialectical

<sup>9</sup> evolutionary

<sup>10</sup> life cycle

<sup>11</sup> appreciative inquiry model

<sup>12</sup> Burnes & Cooke

<sup>13</sup> Kurt Lewin

پویایی‌های گروهی باشند (برنز و کوک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲؛ برنز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). بنا بر اظهار لوین (۱۹۴۷)، یک پروژه تغییر موفق شامل سه مرحله می‌شود: مرحله اول، خروج از انجماد<sup>۳</sup> نام دارد و شامل کاهش عواملی است که عملکرد سازمان را در موقعیت فعلی حفظ می‌کنند. در واقع نیروهایی را که رفتار را از وضعیت فعلی سازمانی دور می‌کند، افزایش می‌دهد. مرحله دوم شامل حرکت<sup>۴</sup> سازمان به سطح جدیدی از تعادل / رفتار مطلوب (پیاده‌سازی تغییر مطلوب) است. محققان دریافته‌اند که اقدامات خاصی برای پیاده‌سازی دو مرحله اول پروژه تغییر (یعنی خروج از انجماد و حرکت) باید صورت گیرد. این اقدامات شامل عدم تأیید اعتبار موقعیت فعلی است یا اینکه کارکنان برای موافقت با این موضوع که موقعیت فعلی به نفع آن‌ها نیست متقاعد شوند. همچنین، حس بدی را در خصوص وضعیت فعلی ایجاد می‌کند و به صورت فعالانه کارکنان و رهبران را در شناسایی مشکلات و راه‌حل‌ها در مراحل انجمادزدایی و حرکت درگیر می‌کند. علاوه بر این، ایجاد امنیت روانی یا اطمینان بخشی به اعضا که تغییر مطلوب به بهای هزینه روانی مانند زیان یا حقارت آن‌ها نخواهد بود حائز اهمیت است؛ این اقدامات باعث می‌شوند تا این دو مرحله از مدل سه مرحله‌ای آسان‌تر گردد (برنز، ۲۰۰۴؛ کریستونیس، ۲۰۰۵). در مرحله سوم یا انجماد مجدد<sup>۵</sup>، تغییر برنامه‌ریزی شده در ارزش‌ها و سنت‌های سازمانی نفوذ می‌کند تا حالت نیمه تعادل جدیدی را تثبیت کرده و از بازگشت به مشکل قبلی جلوگیری کند. در این مرحله، تقویت کردن یک رویکردی اساسی و مهم برای تثبیت و نهادینه‌سازی رفتارهای جدید در سازمان می‌باشد (برنز، ۲۰۰۴؛ کریستونیس، ۲۰۰۵). مشخصه‌های انجماد مجدد یا حالت نیمه تعادل جدید شامل تغییر در فرهنگ سازمانی، خط‌مشی‌ها و اصول سازمانی می‌شود (برنز، ۲۰۰۳).

### روش‌شناسی پژوهش

یک پژوهش، مارپیچی از مراحل است که هر یک از آن‌ها از یک دایره برنامه‌ریزی<sup>۶</sup>، اقدام<sup>۷</sup> و کشف واقعیات<sup>۸</sup> درباره نتیجه اقدام تشکیل شده است (کولان و برانیک، ۲۰۱۴؛ برنز، ۲۰۰۴). در تغییر

<sup>1</sup> Burnes & Cooke

<sup>2</sup> Burnes

<sup>3</sup> unfreezing

<sup>4</sup> moving

<sup>5</sup> refreezing

<sup>6</sup> planning

<sup>7</sup> action

<sup>8</sup> fact-finding

برنامه‌ریزی شده در سازمان‌ها، هشت مرحله اصلی درگیر هستند: شناخت مسئله، مشورت با متخصص علوم رفتاری، گردآوری داده و تشخیص اولیه، بازخورد به مشتری، شناخت مشترک مسئله، برنامه‌ریزی مشترک مسئله، اقدام و نهایتاً گردآوری اطلاعات پس از اقدامات (کامینگز و وورلی، ۲۰۰۹). بر این اساس در این تحقیق ابتدا با بررسی ادبیات و مرور مدل‌های مختلف بهبود سازمانی، مؤلفه‌های جو سازمانی، هوش سازمانی، کارآفرینی سازمانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، توانمند سازی نیروی انسانی، شایستگی مدیران، راهبردهای منابع انسانی، سبک‌های رهبری و حمایت سازمانی ادراک شده به عنوان مخرج مشترک تمامی مدل‌ها مورد شناسایی قرار گرفت و سپس در مرحله دوم این مؤلفه‌ها به خبرگان داده شده و توسط آنها به صورت زوجی مورد مقایسه قرار گرفته و در نهایت با استفاده از روش AHP که از جمله مدل‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه (MADM) می‌باشد نظرات خبرگان رتبه‌بندی و وزن‌دهی شد.

### جدول ۳ - مشخصات خبرگان

مصاحبه شونده	عنوان شغلی مصاحبه شوندگان	تحصیلات - سابقه سال
اول	رئیس مرکز ارزیابی توسعه مدیران وزارت نفت	دکتری - ۲۰
دوم	کارشناس ارشد روابط بین الملل وزارت نفت	دکتری - ۲۵
سوم	معاون در امور تولید شرکت ملی نفت	دانشجوی دکتری - ۱۵
چهارم	رئیس پژوهش منابع انسانی شرکت ملی نفت	دکتری - ۳۰
پنجم	رئیس طرح و برنامه‌ریزی نیروی انسانی شرکت نفت	کارشناسی ارشد - ۲۱
ششم	عضو هیئت علمی دانشگاه	دکتری - ۲۴
هفتم	عضو هیئت علمی دانشگاه	دکتری - ۱۸
هشتم	عضو هیئت علمی دانشگاه	دکتری - ۱۵
نهم	عضو هیئت علمی دانشگاه	دکتری - ۱۹
دهم	عضو هیئت علمی دانشگاه	دکتری - ۲۲

ماخذ: یافته‌های تحقیق

### مدل ارزیابی شایستگی

یکی از اولین رویکردهای بهبود سازمانی که خارج از الگوی لوین درباره تغییر برنامه‌ریزی شده اجرا شده است ارزیابی شایستگی می‌باشد (بوش<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). این مدل که در اصل کوپریدر و

<sup>1</sup> Bushe



سریواستوا<sup>۱</sup> (۱۹۸۷) آن را پیشنهاد کردند، رویکردی مثبت را برای تغییر به عنوان گزینه‌ای برای رویکرد مسئله محور پژوهش عملی اتخاذ می‌کند. مدل ارزیابی شایستگی که کاملاً مبتنی بر نظریه ساخت گرای اجتماعی است از رویکردهای روایتی بهبود سازمانی مانند قصه‌گویی برای تولید ایده‌های جدید، نظریه‌ها و تصاویر آینده برای تغییر استفاده می‌کند (بوش، ۲۰۱۱؛ کامینگز و ورلی، ۲۰۰۹؛ گالوس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). این مدل بر اساس شناخت و ارزیابی قابلیت‌های سازمان به منظور توسعه رویکرد های بهتر پرورش پتانسیل های موجود ساخته می‌شود (بوش، ۲۰۱۱؛ کامینگز و ورلی، ۲۰۰۹؛ لوئیس، پاسمور و کانتور، ۲۰۰۸؛ مک لین، ۲۰۰۵).

#### مدل عمومی تغییر برنامه‌ریزی شده

کامینگز و ورلی (۲۰۰۹) یک چارچوب کلی برای فرایند مشاوره ای بهبود سازمانی پیشنهاد کرده‌اند که مدل عمومی تغییر برنامه‌ریزی شده نام دارد. این مدل عمومی بهبود سازمانی بر تغییر برنامه‌ریزی شده از منظر حل مشکل و همچنین از منظر شناسایی و بهره‌گیری از بهترین اصول در سازمان‌ها متمرکز است. همان گونه که در تحقیقات اشاره شده است، این مدل نه تنها بر رویکرد مشارکتی برای تغییر تأکید دارد بلکه بر رویکرد همپوشانی و غیرخطی نیز برای تغییر برنامه‌ریزی شده تأکید می‌ورزد. بر طبق مدل عمومی بهبود سازمانی، تغییر برنامه‌ریزی شده در سازمان‌ها را می‌توان در چهار مرحله اصلی از طریق چهار مجموعه اقدامات به اجرا در آورد: ورود و بستن قرارداد<sup>۳</sup>، تشخیص و بازخورد<sup>۴</sup>، برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی<sup>۵</sup>، ارزیابی و تثبیت<sup>۶</sup>. بر این اساس و با توجه به مدل‌های معرفی شده و همین‌طور مقایسه تطبیقی آنها (جدول شماره ۳) می‌توان گفت که که هر چهار مدل حداقل سه مرحله دارند؛ قبل از مداخله، مداخله و پس از مداخله. همچنین دقت نظر بیشتر در این مقایسه نشان می‌دهد که بهبود اثربخشی سازمانی یکی از پیامدهای اصلی است که در کانون توجه این مدل‌هاست که در حال حاضر جهت ده فرایند تغییر بهبود سازمانی می‌باشد.

<sup>1</sup> Cooperrider and Srivastva

<sup>2</sup> Gallos

<sup>3</sup> entering and contracting

<sup>4</sup> diagnosis and feedback

<sup>5</sup> planning and implementation

<sup>6</sup> evaluation and institutionalization

جدول ۴ - تحلیل مدل‌های سه مرحله‌ای، پژوهش عملی، ارزیابی شایستگی و مدل عمومی بهبود سازمانی

سه مرحله‌ای	پژوهش عملی	ارزیابی شایستگی	مدل عمومی بهبود سازمانی
مراحل تغییر			
ورود و عقد قرارداد	بله	بله	بله
تشخیص مسائل و باز خورد/ انجماد	بله	بله	بله*
زدایی			
کشف بهترین چیزی که هست		بله	
برنامه ریزی و پیاده سازی/ رویاپردازی و طراحی	بله	بله	بله
ارزیابی و نهادینه سازی		بله	بله
انتخاب/ادغام/تحویل/ سرنوشت	بله	بله	بله
پیامدهای مورد هدف			
اثر بخشی سازمانی	بله	بله	بله

ماخذ: یافته‌های تحقیق

### نتایج و بحث

تغییرات پدید آمده در سده بیست و یکم از چنان شتاب و عمقی برخوردار است که به نظر نمی‌رسد هیچ جامعه، نهاد و یا سازمانی بتواند نسبت به تغییر ناپذیری، یکنواختی و یا حفظ وضع موجود خود، حتی در مقایسه با ده سال پیش احساس سرافرازی کند. در متون مربوط به OD، شواهد محکمی دال بر نقش بهبود سازمانی در تطبیق، سازگاری و همسویی سازمان با تغییرات اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و فن‌آوری فزاینده و پیچیده نشان داده شده است. معنی استدلال بر این است که OD سازمان را در ایجاد واکنش‌های موثر برای تغییرات یاری رسانده و در بیشتر مواقع مسیر استراتژیک سازمان را به

## فصلنامه مطالعات کمی در مدیریت..... / ۱۲۵

نحو قابل ملاحظه‌ای تحت تاثیر قرار می‌دهد. در زمینه توسعه فردی، OD پیشرفت حرفه‌ای را بسط داده و زندگی شغلی را غنی‌تر می‌کند. بدیهی است که OD برای اشخاصی که در صدد کسب حرفه‌ای تخصصی می‌باشند بسیار مهم و حیاتی است. کار در OD می‌تواند بسیار سودآور و یا پاداش آفرین، مسئولیت آفرین و جذاب باشد و به‌ویژه در مواردی که باید با مدیران و کارکنان برای بهبود سازمان و زندگی شغلی آنها سروکار پیدا کند (محمدزاده، ۱۳۷۹). بهبود سازمانی نقش کلیدی در تسهیل فرایند سازمان ایفا می‌کند. OD به سازمان در ارزیابی خود و محیط پیرامونش کمک کرده و احیا و تدوین مجدد استراتژی‌ها، ساختار و فرایندها را تسهیل می‌کند. همچنین اعضای سازمان را در فراتر رفتن از تغییرات ظاهری و سطحی و قدم گذاردن به عرصه اقدام‌های اساسی برای تغییر و انتقال فرضیات و ارزش‌های موثر بر رفتارشان یاری می‌رساند. همچنین OD به کارکنان و مدیران کمک می‌کند تا کار خود را اثربخش‌تر انجام داده و مهارت‌ها و دانش ضروری برای ایجاد روابط موثر میان فردی را فراهم می‌کند. بنابراین نحوه فعالیت موثر با دیگران به منظور تشخیص مشکلات پیچیده و ارائه راه‌حل‌های مناسب را به کارکنان نشان می‌دهد. OD برای هر فردی که در سازمان با دیگران در تعامل و ارتباط است، مهم می‌باشد (کامینگز و ورلی، ۲۰۰۹، ۷۶).

### جدول ۵ - عوامل مؤثر بر بهبود سازمانی

عوامل	منابع	مؤلفه‌ها	منابع
فرهنگ سازمانی	ایمانی (۱۳۹۳)، خوارکیان و تک روستا (۱۳۹۴)، لوک و کرافورد (۱۹۹۹)، پرابهو (۲۰۱۱)، فرنیا و حسن پور پروین (۱۳۹۰)	فرهنگ بوروکراتیک، فرهنگ قبیله‌ای، فرهنگ کارآفرینی، فرهنگ بازار	ایمانی (۱۳۹۳)، خوارکیان و تک روستا (۱۳۹۴)، لوک و کرافورد (۱۹۹۹)، پرابهو (۲۰۱۱)، فرنیا و حسن پور پروین (۱۳۹۰)
سبک رهبری	خوارکیان و تک روستا (۱۳۹۴)، لوک و کرافورد (۱۹۹۹)، فالكونر و همکاران (۲۰۱۴)، ساندا (۲۰۱۷)	سبک رهبری سبک رهبری دموکراتیک، خودکامه، آزادی خواهانه، استراتژیک، تحولی، عملیاتی، بوروکراتیک	خوارکیان و تک روستا (۱۳۹۴)، لوک و کرافورد (۱۹۹۹)، فالكونر و همکاران (۲۰۱۴)، ساندا (۲۰۱۷)
ساختار سازمانی	خوارکیان و تک روستا (۱۳۹۴)، گوروانیا و میتچیگاوا (۲۰۱۵)، پرابهو (۲۰۱۱)، شاروتویچ (۲۰۱۴)	ساختار وظیفه‌ای، ساختار محصولی، ساختار مشتری، ساختار پروژه‌ای، ساختار ماتریسی، ساختار گروهی	خوارکیان و تک روستا (۱۳۹۴)، گوروانیا و میتچیگاوا (۲۰۱۵)، پرابهو (۲۰۱۱)

## ادامه جدول ۵ - عوامل مؤثر بر بهبود سازمانی

عوامل	منابع	مؤلفه‌ها	منابع
راهبردهای توسعه منابع انسانی	ووو چو (۲۰۱۵)، رضوی و طالب پور (۱۳۹۷)	جذب نیروی انسانی، به کارگیری نیروی انسانی، بهسازی منابع انسانی و نگهداری منابع انسانی	ووو چو (۲۰۱۵)، رضوی و طالب پور (۱۳۹۷)
توانمندسازی کارکنان	فرناندزو زیدانی (۲۰۱۳)، جعفری و همکاران (۱۳۹۶)	احساس شایستگی، احساس استقلال، احساس موثر بودن، احساس معنادار بودن، احساس اعتماد	فرناندزو زیدانی (۲۰۱۳)، جعفری و همکاران (۱۳۹۶)
حمایت سازمانی ادراک شده	لامسترو (۲۰۱۱)، فرایت و زیدانی (۲۰۱۳)، جعفری و همکاران (۱۳۹۶)، فالکونر و همکاران (۲۰۱۴)	رویه های سازمانی، پاداش های مطلوب، شرایط کاری، حمایت سرپرست	لامسترو (۲۰۱۱)، فرایت و زیدانی (۲۰۱۳)، جعفری و همکاران (۱۳۹۶)، فالکونر و همکاران (۲۰۱۴)
کارآفرینی سازمانی	ونسا (۲۰۱۰)، رضوی و طالب پور (۱۳۹۷)	افعال سازمانی، نگرش فردی، انعطاف پذیری، وضعیت پاداش، رهبری کارآفرین، فرهنگ کارآفرین	ونسا (۲۰۱۰)، رضوی و طالب پور (۱۳۹۷)
شایستگی مدیران	اسلان و پاموکو (۲۰۱۷)، ابو داری (۲۰۱۵)، چینک فنگ و همکاران (۲۰۰۹)، وزارت کار آمریکا (۲۰۱۲)، زوپیتیس (۲۰۱۰)، انیس (۲۰۰۸)، ویتاللا (۲۰۰۵)، آگوت و همکاران (۲۰۰۳)، مگاهد (۲۰۱۵)، پاتاناکول و یلوسویک (۲۰۰۸)، جوکار و همکاران (۱۳۹۷)	شایستگی فردی، شایستگی گروهی، شایستگی فنی، شایستگی سازمانی، شایستگی هسته ای، شایستگی حرفه‌ای، شایستگی تخصصی، شایستگی فنی و بخشی، شایستگی فنی و عمومی، شایستگی علم محور، شایستگی محل کار، شایستگی های اثر بخشی فردی، شایستگی مدیریت	اسلان و پاموکو (۲۰۱۷)، ابو داری (۲۰۱۵)، جوکار و همکاران (۱۳۹۷)
جو سازمانی	صیادی (۱۳۹۲)، ایمانی (۱۳۹۴)، پرابهو (۲۰۱۱)	هدف، توافق، رویه ها، پاداش، اثر بخشی	صیادی (۱۳۹۲)، ایمانی (۱۳۹۴)، پرابهو (۲۰۱۱)

ادامه جدول ۵ - عوامل مؤثر بر بهبود سازمانی

عوامل	منابع	مؤلفه‌ها	منابع
راهبردهای توسعه منابع انسانی	ووو چو (۲۰۱۵)، رضوی و طالب پور (۱۳۹۷)	جذب نیروی انسانی، به کارگیری نیروی انسانی، بهسازی منابع انسانی و نگهداری منابع انسانی	ووو چو (۲۰۱۵)، رضوی و طالب پور (۱۳۹۷)
هوش سازمانی	مومنی پیری (۱۳۹۷) و عزیزملاری (۲۰۱۶)، سیدی و لطیفی (۲۰۱۶)، ساندا (۲۰۱۷)	چشم‌انداز استراتژیک، سرنوشت مشترک، اتحاد و توافق، کاربرد دانش، فشار عملکرد، میل به تغییر، روحیه، هوش اخلاقی	مومنی پیری (۱۳۹۷)، پهلوانی و عزیزملاری (۲۰۱۶)، سیدی و لطیفی (۲۰۱۶)، ساندا (۲۰۱۷)

ماخذ: یافته‌های تحقیق

بحث

یکی از مفاهیم جدید در متون مدیریت و سازمان هوش سازمانی است که ریشه‌های آن را باید در نظریه‌های مدیریت دانش و یادگیری سازمانی جستجو کرد. در تعریفی جامع از هوش سازمانی می‌توان به کسب دانش و اطلاعات از تمامی عوامل مانند رقبا، محیط داخلی سازمان و محیط خارجی سازمان، ارباب رجوع و غیره اشاره کرد. در واقع هوش سازمانی مدیریت را برای تصمیم‌گیری در همه عرصه‌های سازمان توانمند می‌سازد. تیموری و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی با عنوان "رابطه ابعاد هوش سازمانی و کارآفرینی سازمانی" نشان دادند که بین هوش سازمانی و کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. جوسازمانی بر این واقعیت استوار است که رفتارهای انسان در سازمان‌ها فقط بر اثر تعامل با رویدادهای مستقیم و بدون واسطه شکل نمی‌گیرد بلکه همچنین تحت تاثیر تعامل با نیروهای نامحسوس و ناپیدا سازمانی نیز قرار دارد. جو سازمانی ادراکاتی است که افراد از جنبه‌های گوناگون محیط سازمان دارند. تحقیقات نشان داده که متغیرهایی همچون اهداف سازمانی، سیاست‌های سازمانی، اوضاع مالی سازمان و غیره سازمان را پویا نخواهند کرد، بلکه آنچه سازمان را به یک محیط کار ایده‌آل تبدیل می‌کند، احساس کارکنان نسبت به محیط کار است. جوسازمانی مثل هوای موجود در یک اتاق است، ما نمی‌توانیم جو سازمانی را ببینیم یا لمس کنیم. دلگشائی و همکاران (۱۳۸۷) در تحقیقی با عنوان "رابطه جو سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان و مدیران بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی همدان" نشان داد بهبود، در جو سازمانی می‌تواند

باعث افزایش تعهد کارکنان و مدیران به سازمان شود و می‌تواند پیوسته منجر به حفظ توانائی‌ها و مزایای رقابتی سازمان گردد. در دنیای متلاطم امروزی نقش شایستگی‌های مدیریتی بر روی پیشرفت و ارتقاء عملکرد منابع انسانی و تحقق اهداف سازمانی به قدری مهم است که باعث شده به عنوان مهم‌ترین دارائی سازمان و شاخص‌ترین عامل رشد در سازمان‌های دولتی شناخته شوند. در واقع شایستگی‌های مدیریتی شامل مهارت‌ها، توانمندی‌ها، نگرش‌ها و انگیزه‌های ضروری مدیریت برای اداره یک سازمان می‌باشد. در دنیای پیچیده امروزی نقش مدیران شایسته در بهبود عملکرد سازمان، جانشین‌پروری و مدیریت استعداد اهمیت بسیاری دارد. جوکار و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان "بررسی رابطه شایستگی مدیران با توسعه سازمانی" نشان دادند که همه ابعاد شایستگی مدیران شامل شایستگی‌های فردی، گروهی، فنی و سازمانی بر شایستگی مدیران تأثیر معنادار دارد. کارآفرینی سازمانی، فرآیندی از کارآفرینی است که در داخل یک سازمان توسط افراد یا تیم‌های شکل می‌گیرد که علاوه بر اینکه فعالیت‌های نوآورانه دارند، باعث تحقق اهداف، انجام خدمات موثر، مدیریت کارآمد و بهبود عملکرد می‌شود. کارآفرینی سازمانی برای سازمان‌های دولتی فواید بسیار زیادی دارد که از مهم‌ترین آنها می‌توان به تکریم ارباب رجوع و بهبود خدمات اشاره کرد. بهمنی (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان "بررسی تأثیر کارآفرینی سازمانی و اثر بخشی بر بهبود عملکرد کارکنان" نشان داد که بین مولفه‌های کارآفرینی سازمانی (ریسک‌پذیری، رقابت تهاجمی، نوآوری و پیشگامی) رابطه مثبت و معنادار و همچنین بین مولفه‌های اثربخشی (سودآوری، به‌دست آوردن منابع و بهره‌وری) بر بهبود عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معنا دار وجود دارد. یکی از مفاهیم مهم در ادبیات مدیریت و سازمان حمایت سازمانی ادراک ۵ شده است. این مفهوم رابطه بین نحوه برخورد سازمان با کارمندان نسبت به شغلشان و سازمان را توضیح می‌دهد. خیلی از مدیران به منظور افزایش عملکرد پرسنل و راضی نگه داشتن آن‌ها از مکانیزم‌های پاداش استفاده می‌کنند. اما این تنها عامل ترغیب‌کننده کارکنان نیست بلکه پرسنل نیازهای دیگری نیز دارند که شاید مهم‌تر از نیازهای مالی باشد. حمایت سازمانی ادراک شده یکی از متغیرهای تأثیرگذار بر عملکرد شغلی است که اخیر خیلی از پژوهش‌گران حوزه مدیریت و سازمان به آن پرداخته‌اند. منظور از حمایت سازمانی، احساس و باورهای تعمیم‌یافته پرسنل در این جهت است که سازمان نسبت به همکاری و مساعدت و حمایت اعضایش ارزش قائل است و نگران و دلواپس آینده آن‌ها است. طالقانی و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان "تأثیر حمایت ادراک شده از سوی سازمان بر تعهد کارکنان و عملکرد سازمانی" نشان داده شد که همبستگی

مثبت و معناداری بین حمایت سازمانی ادراک شده از سوی سازمان و تعهد عاطفی و همچنین تعهد هنجاری کارکنان وجود دارد. علاوه بر این بین حمایت ادراک شده سازمانی و تعهد استمراری و عملکرد سازمانی رابطه معناداری مشاهده نشد. این پژوهش نقش حمایت از کارکنان را در بالا بردن تعهد عاطفی و هنجاری را نشان می‌دهد. با توجه به اینکه محیط‌های کسب و کار سازمان‌های دولتی به سرعت تغییر نموده، مدیران این سازمان‌ها جهت پاسخگویی به این تغییرات محیطی و بالا بردن قدرت رقابت خود نیاز به منابع انسانی توانمند و با انگیزه دارند. توانمندسازی کارکنان شامل افزایش وظایف شغلی کارکنان با دادن اختیار و مسئولیت در مورد شغلشان بدون تأیید سرپرست است. در واقع با توانمندسازی پرسنل محیط به آن‌ها اجازه داده می‌شود در موقعیت‌های خاص کاری مجاز به تصمیم‌گیری هستند. زیرا زمانی که افراد احساس می‌کنند که مدیریت سازمان به آن‌ها اعتماد دارد. افراد موثرتر به سازمان متعهد می‌شوند. عناصر اصلی توانمندسازی کارکنان دقت و شفافیت، تشویق و پشتیبانی و استقلال و آزادی است. پیوندی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان "نقش توانمندسازی در بهبود و توسعه سازمانی" نشان داد که توانمندسازی به عنوان افزایش اقتدار کارکنان برای تصمیم‌گیری و فرآیند بهبود توصیف کارکنان در سازمان با استفاده از آموزش به اشتراک‌گذاری و کارگروهی است. تحقیقات نشان می‌دهد که راهبردهای توانمندسازی و کارگروهی می‌تواند مزایای واقعی برای کارکنان و مدیران ارائه دهد. درک کارکنان از توانمندسازی می‌تواند کمک و نقش تعیین‌کننده‌ای در انجام کار و تصمیمات معنی‌دار داشته باشد. توانمندسازی معمولاً به دلیل مزایای بالقوه از جمله افزایش تعهد کارکنان بهبود کیفی، نوآوری بیشتر، افزایش رضایت شغلی و بهره‌وری می‌تواند جهت زمینه را برای بهبود و توسعه سازمانی فراهم کند. در دنیای امروز دسترسی به نیروی انسانی کارآمد بديهی‌ترین عامل موفقیت سازمان‌های دولتی می‌باشد، زیرا این منبع مهم قابلیت‌کپی شدن ندارد و مانند منابع دیگر فناپذیر نمی‌باشد. تدوین راهبرد توسعه منابع انسانی با محوریت توسعه دانش کارکنان، بایستی با چشم‌انداز و استراتژی‌های سازمان قابل تطبیق باشد. از روش‌های مختلف می‌توان استراتژی‌های منابع انسانی را تدوین نمود که از مهم‌ترین آنها می‌توان به مدل‌های عقلانی یا منطقی و مدل‌های فزاینده یا واقعی اشاره نمود. بالوندی و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان "اثر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی نوآوری سازمانی" نشان داد مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی برنوآوری سازمانی و نوآوری سازمانی بر عملکرد سازمانی اثر معنادار دارد. به فرایند تقسیم کار، ۷، تعیین اختیار

و مسئولیت و برقراری مکانیزم هماهنگی سازماندهی گفته می‌شود. ماحصل فرآیند سازماندهی ساختار سازمانی است. ساختار سازمانی شیوه‌ای است که از طریق آن فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می‌شوند. ساختار سازمانی مشخص می‌کند که در سازمان چگونه وظایف تخصیص داده شوند، چه شخصی به چه کسی گزارش دهد و سازوکارهای هماهنگی رسمی، همچنین الگوهای تعاملی سازمانی که باید رعایت شوند کدامند. نصری و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان "بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توسعه سازمانی" نشان داد که بین ساختار سازمانی و توسعه سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. و همچنین به جز بعد پیچیدگی ابعاد رسمیت و تمرکز هم با توسعه سازمانی رابطه وجود دارد. گارسیا (۲۰۲۱) و همکاران در تحقیقی با عنوان "اهمیت ساختار سازمانی برای موفقیت TQM" و رضایت مشتری" نشان داد که تعهد مدیریتی مهم‌ترین متغیر برای اطمینان از مدیریت کیفیت جامع است. با این وجود به نقش دپارتمان کیفیت برای استقرار سیاست‌های کیفیت و تضمین رضایت مشتری بستگی دارد. شواهد آماری نشان داد مدیران و اپراتورها اصلی‌ترین عوامل تسهیل‌کننده موفقیت TQM هستند. هدایت و رهبری "به عنوان یکی از وظایف مهم در مدیریت همواره مورد توجه اندیشمندان مدیریت بوده است. گروهی رهبری را نفوذ بر افراد می‌دانند به طوری که این افراد در انجام وظایف با میل و علاقه عمل می‌کنند. گروهی دیگر نیز رهبری را اثرگذاری بر افراد تعریف کرده‌اند. به عبارت ساده رهبری فرایندی است که ضمن آن مدیریت تلاش می‌کند تا با ایجاد انگیزه در پرسنل و برقراری ارتباط موثر انجام سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمانی تسهیل و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام کار وادار نماید. سبک رهبری به روشی که رهبر از نفوذش برای کسب اهداف استفاده می‌کند گفته می‌شود. در خصوص نظریه‌های رهبری مطالعات فراوانی انجام شده که نتایج حاصله نشان‌دهنده سبک‌های رهبری متفاوتی است. به‌طور قطع یک سبک رهبری خاص برای همه موقعیت‌ها مناسب نیست. غفوری و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان "مطالعه تطبیقی سبک‌های رهبری موثر بر موفقیت شرکت‌های نوپای دانش بنیان" نشان داد با وجود مشاهده بعد بنیادین «انگیزش الهام بخش» از سبک‌های رهبری «تحول‌گرا» در این شرکت‌ها، سایر ابعاد این سبک کم‌رنگ هستند، همچنین با وجود مشاهده رفتارهای مهمی از رهبری «ساخت‌ساز» و «خدمت‌گزار» نمی‌توان این دو سبک را غالب دانست و در واقع ترکیبی از اجزای این سبک‌هاست که سبب موفقیت بوده است. یکی از مفاهیم بسیار مهم و اثرگذار در مدیریت و رفتار سازمانی که در دهه‌های اخیر بسیار مطرح شده است، فرهنگ سازمانی است. فرهنگ الگوی مشترک



## فصلنامه مطالعات کمی در مدیریت..... / ۱۳۱

فکر کردن، احساس کردن و عکس‌العمل نشان دادن در یک گروه از انسان‌هاست. اسمعیلی و همکاران در تحقیقی با عنوان "بررسی تاثیر فرهنگ و توسعه سازمانی بر عملکرد شغلی" نشان داد که فرهنگ سازمانی (فرهنگ مشارکتی، فرهنگ عقلانی و فرهنگ سلسله مراتبی) و توسعه سازمان (اهداف سازمان، رهبری سازمان، نگرش نسبت به تغییر در سازمان، پاداش در سازمان و ساختار سازمان) بر عملکرد شغلی کارکنان سازمان تاثیر دارد. در تحقیقی دیگر یارمحمدی و همکاران (۱۴۰۱) با عنوان "بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با چابکی سازمان و نقش واسطه عدالت توزیعی" نشان داد که رابطه مثبت و معناداری بین فرهنگ سازمانی و چابکی سازمان وجود دارد و البته رابطه مستقیمی بین فرهنگ سازمانی و عدالت توزیعی نیز وجود دارد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به نتایج بالا عوامل فوق با استفاده از روش MADM وزن‌دهی و مورد رتبه‌بندی قرار گرفت که در جدول زیر نتیجه نهایی حاصل از رتبه‌بندی این عوامل آورده شده است.

#### جدول ۶ - نتیجه نهایی حاصل از رتبه‌بندی عوامل شناسایی شده

رتبه	عامل	امتیاز	رتبه	عامل	امتیاز
۱	فرهنگ سازمانی	۰/۷۰۶۰	۶	حمایت سازمانی ادراک شده	۰/۵۸۶۴
۲	توانمند سازی نیروی انسانی	۰/۶۴۶	۷	ساختار سازمانی	۰/۵۵۹۰
۳	راهبردهای توسعه منابع انسانی	۰/۶۳۹۹	۸	سبک های رهبری	۰/۵۵۱۷
۴	کارآفرینی سازمان	۰/۶۲۳۷	۹	هوش سازمانی	۰/۵۰۶۰
۵	شایستگی مدیران	۰/۶۱۳۲	۱۰	جو سازمانی	۰/۳۷۷۶

ماخذ: یافته‌های تحقیق

در نهایت با عنایت به مطالب بالا موارد زیر جهت توجه به موارد فوق پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

- توجه به ابعاد مختلف هر یک از مؤلفه‌های بالا در برنامه‌های مختلف شرکت ملی نفت ایران از جمله برنامه هفتم توسعه
- برگزاری دوره های دانش‌افزایی برای مدیران ارشد و میانی به منظور تبیین هر چه بیشتر عوامل فوق

## /..... ارائه مدل تمیزیه و تحلیل عوامل داخلی بانک ملی ایران با تأکید بر...

- مطالعه تطبیقی اهمیت این عوامل در شرکت ملی نفت با دیگر شرکت‌های دولتی هم سطح
- با عنایت به این که مؤلفه فرهنگ سازمانی به عنوان عامل اصلی توازن و وحدت سازمانی قلمداد می‌گردد. لذا لازم است در ایجاد بستری که زمینه رشد این فرهنگ را در شرکت ملی نفت بیشتر می‌کند توجه لازم مبذول گردد.
- از آنجائی که در بحث بهبود سازمانی نقش مدیریت منابع انسانی و راهبردهای توسعه نیروی انسانی یکی از مهم‌ترین شاخص‌ها در دستیابی به سرمایه انسانی در شرکت ملی نفت می‌باشد، لذا به نظر می‌رسد توجه به فرایندهای مختلف آن از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار می‌باشد.
- اصلاح ساختار شرکت ملی نفت ایران مبتنی بر سند چشم‌انداز و اسناد بالادستی

- Akar H. (2018). Meta-Analysis Study on Organizational Outcomes of Ethical Leadership. Educational Policy Analysis and Strategic Research, 13(4), 6-25.
- Al Halbusi H, Williams K A, Mansoor H O, et all. (2020). examining the impact of ethical leadership and organizational justice on employees' ethical behavior: Does person–organization fit play a role? Ethics & Behavior, 30(7), 514-532.
- Alexiou Andreas, Saeed Khanagha, Michaéla C. Schippers (۲۰۱۸) Productive organizational energy mediates the impact of organizational structure on absorptive capacity, Long Range Planning, ۵۱, ۹۳-۸۱
- Allison M. Aucther, Margie Hernandez Mejia, Charles J. Heyser, Paul D. Shilling, Terry L. Jernigan, Sandra A. Brown, Susan F. Tapert, Gayathri J. Dowling (۲۰۱۸) A description of the ABCD organizational structure and communication framework, Developmental Cognitive Neuroscience, ۳۲, ۱۵-۸
- Al-Omari A, Abu Shindi Y. (2020). Organizational health of Jordanian and Omani public schools from teachers' viewpoints: A cross cultural study. Journal of Critical Reviews, 7(19), 5859-5874.
- Al-Omari, A. (2021). The Relationship between Ethical Leadership and Organizational Health among Jordanian School Principals'. International Journal of Education and Research. 8(12) 75-92.
- Anand Jha, Christopher J. Boudreaux, Vasabjit Banerjee (۲۰۱۸) Political leanings and social capital, Journal of Behavioral and Experimental Economics, ۷۲, ۱۰۵-۹۵
- Antoine Habersetzer, Sandra Grèzes-Bürcher, Ron Boschma, Heike Mayer (۲۰۱۸) Enterprise-related social capital as a driver of firm growth in the periphery?, Journal of Rural Studies, ۴۸, ۸-۶۷
- Ardalan M R, Majooni H. (2021). The Role of Organizational Justice in Job Satisfaction by Mediating Organizational Citizenship Behavior and Psychological Empowerment. MEO, 10 (1), 73-108
- Ardalan M, AbdolMaleki J, Heidari, N. (2020). The relationship between Ethical Leadership with teachers' organizational citizenship behavior: mediating role of teachers' social capital. Jsa, 8(4), 159-133.(Persian)

-Begum T, Thomas K A. (2020). The Mediating Influence of Leadership Behaviour on the Relationship between Organizational Health and Work Engagement. *Universal Journal of Educational Research*, 8(3), 1062-1069.

-Cheng, Y. H. (2019). Railway safety climate: a study on organizational development. *International journal of occupational safety and ergonomics*, 25(2), 200-216.

-Eib C, Bernhard-Oettel C, Magnusson Hanson L. L, Leineweber C. (2018). Organizational justice and health: Studying mental preoccupation with work and social support as mediators for lagged and reversed relationships. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(4): 553- 568.

-Ehsani, P. (2013). Management of social capital in organizations, *Iranian Management Sciences Quarterly*, 4(13): pp. 47-65 (Persian)

-Hånell, S. M., Rovira Nordman, E., Tolstoy, D., & Özbek, N. (۲۰۱۹). "It's a new game out there": e-commerce in internationalising retail SMEs. *International Marketing Review*.

-Izogo, E. E., & Jayawardhena, C. (۲۰۱۸). Online shopping experience in an emerging e-retailing market. *Journal of Research in Interactive Marketing*, ۱۲(۲), ۱۹۳-۲۱۴

-Jafari, Sakine, Ahmadi, Dariush, Nowrozi Kohdasht, Reza (2016), Investigating the impact of employee empowerment on organizational development with an emphasis on perceived organizational support, Volume 15, Number 1, pp. 69-91.(Persian)

-Jokar, Ali, Fallah. Vahid, Safarian. Saeed, (2017), Investigating the relationship between managers' competence and organizational development (case study), *Islamic Azad University's leadership and educational management quarterly*, Garmsar branch, year 12, number 1, 41-54.( Persian)

-Leung, K. H., Choy, K. L., Siu, P. K. Y., Ho, G. T. S., Lam, H. Y., & Lee, C. K. M. (۲۰۱۸). A B<sup>2</sup>C e-commerce intelligent system for re-engineering the e-order fulfilment process. *Expert Systems with Applications*, ۹۱, ۳۸۶-۴۰۱

-Rahmati, Mohammad Hossein, Kitabi, Ibrahim. and Zafari, Hadi. (2017). *Organizational improvement: diagnostic models*. Tehran: Fujan Publishing.( Persian)

-Soulard Joelle, Whitney Knollenberg, B. Bynum Boley, Richard R. Perdue, Nancy Gard McGehee (۲۰۱۸) Social capital and destination strategic planning, *Tourism Management*, ۶۹, ۲۰۰-۱۸۹

-Wang, C., Fan, X., & Yin, Z. (۲۰۱۹). Financing Online Retailers: Bank vs. Electronic Business Platform, Equilibrium, and Coordinating Strategy. *European Journal of Operational Research*.

-Xiao, L., Zhang, Y., & Fu, B. (۲۰۱۹). Exploring the moderators and causal process of trust transfer in online-to-offline commerce. *Journal of Business Research*, ۹۸, ۲۱۴-۲۲۶

-Xu, Z., Yang, P., Zheng, C., Zhang, Y., & Zeng, Z. (2018). Analysis on the organization and development of multi-microgrids. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 81(2), 2204-2216

-Yang, S., Wei, R., & Shigarov, A. (۲۰۱۸). Semantic Interoperability for Electronic Business through a Novel Cross-Context Semantic Document Exchange Approach. *Proceedings of the ACM Symposium on Document Engineering ۲۰۱۸- DocEng '۱۸*

-Vaezi, Reza. (2017). *Organizational change management*. Tehran: Safar Publications.(Persian)

## Investigating factors affecting organizational improvement in public sectors and ranking them using MADM methods

Dariush Ali Moradi<sup>1</sup>, Reza Vaezi<sup>۲</sup> and Maghsoud Amiri<sup>3</sup>

### Abstract

In today's world, "change" is no longer a choice, but a requirement. Mandatory that is not only true for organizations that are looking for improvement, which is also true for organizations that are looking for a strategy to maintain the status quo because everyone is changing and even non-progressive organizations with a defensive strategy and maintaining the status quo must also They can improve themselves with strength and speed and adapt to changes. Therefore, this research has been conducted with the aim of identifying the effective factors on organizational improvement and prioritizing them. Based on this, after reviewing the literature on the subject and analyzing them, these factors, which include leadership style, organizational structure, organizational entrepreneurship, competence of managers, organizational atmosphere, organizational intelligence, human resource development strategies, employee empowerment, and perceived organizational support, were identified and were ranked using MADM methods.

**Keywords:** Organizational improvement, Public sector, Ranking, Multi-criteria decision making.

---

<sup>1</sup>Ph.D. Student in public management, faculty of Management and Accounting, Islamic Azad University of Qazvin, Qazvin, Iran. Email Address: [dali.moradi@yahoo.com](mailto:dali.moradi@yahoo.com)

<sup>۲</sup> Corresponding Author, Full Professor, Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. Email Address: [vaezi.atu@yahoo.com](mailto:vaezi.atu@yahoo.com).

<sup>3</sup>Full Professor, Industrial Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. Email Address: [amiri@atu.ac.ir](mailto:amiri@atu.ac.ir).