

بررسی سازه‌ها و راه‌های ارتقای اثربخشی نیروی کار

نوشته دکتر محمدرضا حمیدی زاده

چکیده

امروز بررسی راهبردی سازه‌ها و ساز و کارهای اثربخشی از موارد مسلم تحول آفرینی و استقرار نظام بهبود فرایندهای کار قلمداد می‌شود. عامل انسانی از دو زاویه متعارض یکی خلاقیت - جمود، و دیگری کار آفرینی - انهدام بازده سازمانها، نقش زیر بنایی در موفقیت و اثر بخشی سازمان و مدیریت دارد. مقاله حاضر در صدد شناسایی بافت درونی، تعبیه اسکلت پیکره اثر بخشی و ارائه راهکارهای هدایت مؤلفه‌های بهبود اثر بخشی سازمانی است.

مقدمه

مدیریت و با مستقر نشدن در حرفه مرتبط با رشته تحصیلی و تخصصی خود مشاغل حساس مدیریت سازمانها را اشغال کنند. اینان تلاش می‌کنند صرفاً با بهره‌گیری از سطوح اخلاقی و ارزشهای اجتماعی این عصر بدون کوچکترین آگاهی از نظریه و قوانین تحلیلی رشته‌ای و علم بسیار حساس و پیچیده مدیریت، اداره امور سازمانها را بر عهده گیرند.

همه افراد دلسوز در این جامعه بارها شاهد حلقه شوم و دور باطل افکار مدیران و محو شدن برنامه‌ها و عملیات سازمانها بوده‌اند. آثار سوء این نوع تصمیم‌گیریها موجب معدوم کردن کیفیت و انگیزشهای کاری منابع انسانی سازمانها می‌شود که گهگاه می‌بینیم فردی در منصب

امروز سازمانها به حدی گسترده و پیچیده شده‌اند که بدون علم سازمان و مدیریت و بهره‌گیری از توانمندی، فرانت و مهارتهای سالها تجربه سازمانی نه می‌توان سازمان را به خوبی درک و تحلیل کرد و نه می‌توان آن را رهبری و مدیریت نمود. همان طور که بدون علم و ممارست در هر رشته تخصصی نمی‌توان از آن بهره‌برداری کرد؛ علم مدیریت به لحاظ پیچیدگی، ذهنی بودن، و ناهمگنی محیط و اعضا سازمان بسیار سخت‌تر از هر علمی است که محیط آن جنبه فیزیکی و واقعی دارد.

جامعه نمی‌تواند از این پس شاهد وارد آوردن ضرر از طرف افرادی باشد که بدون آگاهی از علم مدیریت صرفاً به لحاظ پیروی از حلقه مراعات (روابط) و شیرینی منصبهای

موفقیت افراد در سازمان را با بازده (قدرت تولیدی) گروه تحت رهبری آنها اندازه گیری می کنند.

موفقیت با چگونگی گرایش، رفتار، و عملکرد فرد و گروه ارتباط دارد، اما اثر بخشی نشانه وضع درونی و میزان آمادگی اولیه فرد و گروه برای انجام دادن کار است؛ لذا ماهیت گرایشی و انگیزشی دارد. مدیر بهره مند از قدرت سازمانی، از شیوه های مستقیم نظارت استفاده می کند و در مسیر دستیابی به موفقیت سازمانی گام بر می دارد، اما اثر بخشی زمانی نمایان می شود که مدیر بر قدرت شخصی و بهره گیری از مجاری آن با اعمال نظارت کلی تر و جلوه های غیر مستقیم تاکید داشته باشد.

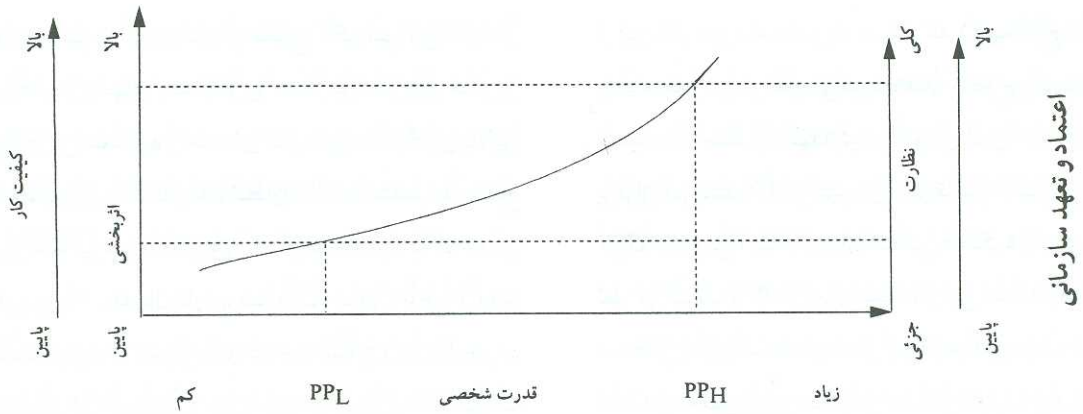
قدرت مقام در سازمان در چارچوب سلسله مراتب و تفکیک عمودی از بالا به پایین تفویض می شود در حالی که قدرت شخصی از پایین به بالا بر اثر پذیرش زیردستان و در عرصه ترکیب و ساز و کارهای دستیابی به هدفهای مشترک به وجود می آید. مدیری که قدرت اعمال نفوذ (موقت) بر رفتار دیگران دارد می تواند موفق اما نامؤثر باشد. در صورتی مدیری موفق و اثر بخش شناخته می شد که صاحب مجاری اعمال نفوذ فکری، حرفه ای، و انگیزشی بر نیروی کار برای بالا بردن بهره وری سازمان باشد (هالس، ۱۹۹۴؛ هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۸). در نمودار شماره ۱ نمایش هندسی تعامل قدرت شخصی، اثر بخشی، و نظارت و در نمودار شماره ۲ نمایش هندسی تعامل قدرت سازمانی، موفقیت و نظارت ارائه شده است.

برای تعیین میزان موفقیت و اثر بخشی، نیاز به تعیین استانداردهای انجام کار و سنجش عملکرد مورد انتظار نیروی کار وجود دارد. حال این سؤال مطرح می شود: در تدوین استانداردها چه نوع معیارهای متعارفی ملاک است؟ آیا این استانداردها باید به حدی بالا باشند که دست یافتن به آنها برای همگان ناممکن باشد، و فقط افرادی بتوانند به آن دست یابند که توان بسیار بالایی داشته باشند؟ آیا بهتر نیست این

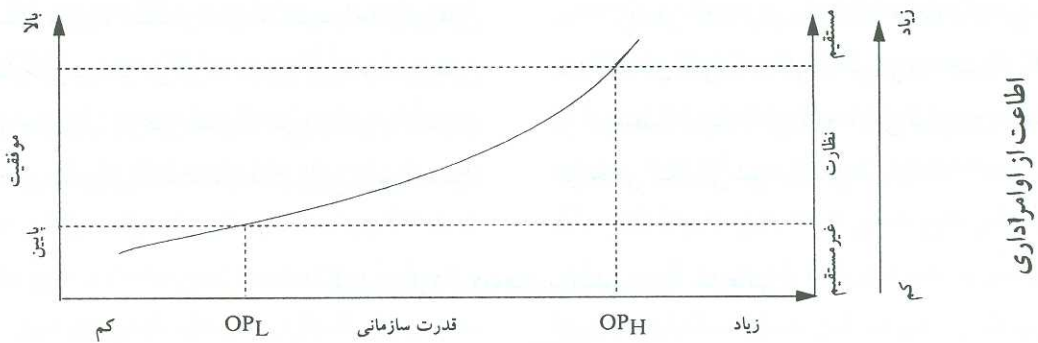
مدیریت می نشیند که از علم و جوهره ظریف مدیریت و اداره سازمان و نحوه دستیابی به اثربخشی سازمانی، بهره چندان ندارد.

موفقیت و اثر بخشی

اثر بخشی که بُعد کیفی بهره وری است در ارتباط بسیار نزدیک با کیفیت و توان کاری نیروی انسانی است. این شاخص نشانگر نسبت: (۱) هدفهای واقعی به هدفهای پیش بینی شده؛ و (۲) عملکرد واقعی به عملکرد مورد انتظار است و از طریق بازده نیروی کار و سازمان اندازه گیری می شود. اثر بخشی در واقع با هدفهای مدیر و سازمان مشخص می شود و هویت پیدا می کند. عرصه شاخصهای سنجش اثر بخشی در چارچوب: (۱) میزان دستیابی به هدفهای مورد انتظار؛ (۲) کیفیت کار؛ (۳) سرعت و دقت کار؛ و (۴) جوششهای درونی بهبود و خلاقیت قرار می گیرد. البته در تعیین اثر بخشی باید میان اثر بخشی هدفهای فردی، سازمانی، و مدیریت تفاوت قائل شد. از آنجا که یکی از خصیصه های تحقق تفکرات و اراده مدیریت در سازمانها استفاده از مجاری قدرت است، لازم است میان مجاری قدرت سازمانی (مقام) و مجاری قدرت شخصی در کسب موفقیت و اثربخشی تمیز قائل شد. هر چند که منظور از قدرت میزان توانایی تأثیرگذاری بر رفتار افراد است. در صورتی که شخصیت سازمانی قادر باشد افراد سازمان را به انجام دادن کار معینی ترغیب کند، آن شخصیت دارای قدرت سازمانی (مقام) است در حالی که قدرت شخصی از مجاری قدرت زیر دستان در انجام دادن فعال کار، نشئت می گیرد. بهترین وضعیت برای مدیریت سازمان، جمع کردن این دو نوع مجاری قدرت در شخص مدیر است یعنی هم پذیرای او باشند، دوستش بدارند، به او احترام حرفه ای و شخصیتی بگذارند و هم از او پروا، حیا و اطاعت پذیری بالایی داشته باشند و حتی بترسند. در این میان بازده میزان کوشش و هدایت مدیریت مطرح می شود که بر آن اساس فرد می کوشد بر رفتار دیگری تأثیر بگذارد و به آن جهت بدهد و آن را در قلمرو وابستگی وارد کند. میزان



نمودار شماره ۱. نمایش هندسی تعامل قدرت شخصی، اثر بخشی و نظارت



نمودار شماره ۲. نمایش هندسی تعامل قدرت سازمانی، موفقیت، و نظارت

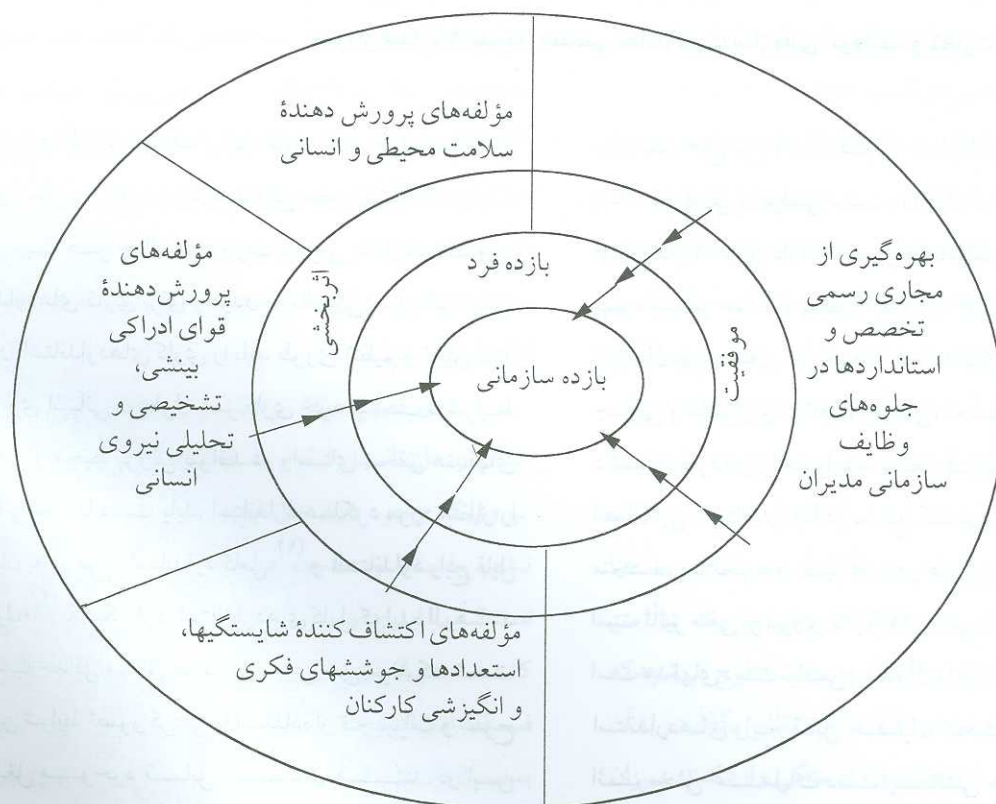
وضعیت، هیچ نوع اهمال کاری، ضایعات، خرابی، وقفه، صدمه، و تعلل پذیرفتنی نیست. مدیران و سازمانهای حامی این رویکرد تمایل دارند تا تغییرات نامناسب عملکرد برای بهبود مستمر عملکرد به طور مداوم به کارکنان گوشزد شود و کارکنان بهبود کیفی کار خود را همانند نیاز فردی با سلامت جسمی و فکری و نظافت روحی، احساس کنند و باور داشتهای حرفه‌ای را همواره مد نظر قرار دهند. استقرار و اعمال این استانداردها در سطح گسترده نیاز به مدیران متخصص با تجربه و بصیر دارد در غیر این صورت ممکن است تأثیر منفی بر نیروی کار بگذارد. نیروی کار همواره مایل است هدفهای دست نیافتنی و ایده آل را از یاد ببرد. در حالی که استانداردهای رایج قابل حصول، تحت شرایط بسیار اثربخش عملیات دست نیافتنی هستند. این

استانداردها طوری تعریف و تهیه شوند تا در طول عمر کاری نیروی انسانی تا ۹۰ یا ۸۰ درصد قابل حصول باشند؟ به هر حال، ضرورت کنونی سازمانها تدوین استانداردهای کاری برای رسیدن به بالندگی سازمانی است. مدیران استانداردهای کاری را باید طوری تنظیم و تبیین کنند که نیروی انسانی در طول عمر کاری خود متناسب با شرایط سازمانی و محیط برونی بتواند در راستای تحقق هدفهای سازمانی به آنها دست یابد. استاندارد عملکرد مورد انتظار را می‌توان به دو نوع «استاندارد کامل»^(۱) و «استاندارد رایج قابل حصول»^(۲) تفکیک کرد. استانداردهای کامل که ایده آل هستند برحسب حداقل مطلق مخارج تعیین می‌شوند که تحت بهترین شرایط تصور کردنی با استفاده از تجهیزات و شرح شغل موجود قابل حصول هستند. در این

از این نظر مورد استناد زیاد هستند که (۱) مخارج استاندارد چند منظوره را در نظر می‌گیرند، مثلاً مخارج یکسانی برای تأسیسات، حفظ و نگهداری موجودی انبار، عملیات بخشی برقرار می‌کنند، (۲) بر نیروی کار تأثیر انگیزشی مطبوع می‌گذارند زیرا استانداردهای منطقی عملکرد را برای آینده در نظر می‌گیرند، و (۳) در زمان استفاده از این استانداردها، تفاوت منطقی بین استانداردها و بودجه‌بندی دیده نمی‌شود. استاندارد مفهوم را بر حسب واحد کار (تولید) بیان می‌کند در حالی که بودجه مفهوم را در سطح کل در نظر می‌گیرد. در واقع استاندارد، بودجه یک واحد کار (تولید) است (هیلتن، ۱۹۹۷). به هر حال، برای رسیدن به هدف بازدهی سازمانی باید لایه‌های فکری، ادراکی، انگیزشی، و تجهیزاتی گوناگونی بر هم منطبق شوند تا این لایه‌ها بانی قوام و ریشه‌دار شدن اثربخشی سازمانی شوند (شکل شماره ۱).

استانداردها نیز بر نیروی کار اثر مطبوع انگیزشی می‌گذارند و با معیارها و روشهای حسابداری - مثلاً برنامه‌ریزی مالی و تنظیم گزارش عملکرد واحدهای سازمانی - سازگاری بالایی دارند. مطابق این استانداردها، انتظارات تا حد مناسب در سطح بالا قرار داده می‌شوند تا نیروی کار برای حصول به آن تلاش کند. این رویکرد - اهمال کاری، ضایعات، خرابی، تأخیر و وقفه و صدمات وارده به تجهیزات را در حد طبیعی و در چارچوب حدود پذیرش استاندارد می‌پذیرد. از این رو، افرادی که بتوانند آن موارد را به حد کمتر از سطح مورد نظر تقلیل دهند تشویق می‌شوند و پاداش می‌گیرند. تغییرات عملکردی نیز مطبوع نیست. مدیران استانداردهای عملکرد را هدفهای قابل حصول سازمانی در نظر می‌گیرند. در این رویکرد، ارزیابی عملکرد در چارچوب بازخورد مقایسه نتایج واقعی با انتظارات بودجه‌ای صورت می‌گیرد. استانداردهای رایج قابل حصول

شکل شماره ۱. لایه‌های پوششی بازده سازمانی



سازه اثر بخشی

مهمترین جنبه اثر بخشی نیروی کار، ارتباط آن با کل سیستم (سازمان) است. البته باید در تعیین سازه اثر بخشی به ساز و کار درونی اثر بخشی نیروی کار برای ارزشیابی نتایج کار کارکنان، مدیران و عملکرد سازمان توجه شود. از این رو، نه فقط باید به بازده کوشش و هدایت مدیریت توجه شود بلکه باید به اثربخشی واحد سازمانی مربوط هم در بستر زمان دقت شود.

در تعیین سازه اثربخشی پنج گروه متغیرهای زمینه ساز، علی (محرکها)، واسط (صافیها) بازده (پاسخهای معین) و باز خورد (تقویت یا تضعیف کننده ها) شناسایی و تبیین شوند. در شکل شماره ۲، نقش و مصداق این پنج متغیر ارائه شده است. متغیرهای زمینه ساز از شرایط، اقتضا و الزامهای محیطی نشئت می گیرند. متغیرهای واسط با توانمندی و ظرفیتهای نیروی انسانی سر و کار دارند؛ در واقع، متغیرهای کیفی منابع انسانی هستند. این متغیرها نقش مبدل متغیرهای علی به متغیرهای بازده را در نیروی انسانی بازی می کنند و به صورت عوامل فرایندساز جعبه تبدیل ورودیها (محرکها) به خروجیها (پاسخهای معین) عمل می کنند.

نیروی کار بر اساس متغیرهای کوتاه مدت و بازده که عموماً در چارچوب افزایش تولید و درآمد مطرح است ارزیابی می شوند و ارتقای مقام می یابند بی آنکه به هدفهای بلند مدت و توسعه سازمان چندان توجهی شده باشد. از این رو، می توان گفت در سازمان نوعی بحران و بلا تکلیفی به وجود می آید. شاخصهای سنجش خرابی متغیرهای واسط را می توان ترک کار، غیبت، تعارضات فزاینده غیر کار کردی، ضایعات تولید، رنجشها، و ماهیت آنها و شکایات بسیار نامبرد. در حالیکه شاخصهای سنجش متغیرهای بازده، تنزل بازده نیروی کار، افزایش مخارج نیروی کار در تولید، وقفه تحویل کار، انطباق نداشتن محصول با استانداردها، افزایش مرجوعیها و مانند اینهاست. بنابراین، برای ایجاد ساز و کار یادگیری تندآموز در سازمان و پرورش قوای بالندگی باید متغیرهای باز خوردی را شکل داد و نقش

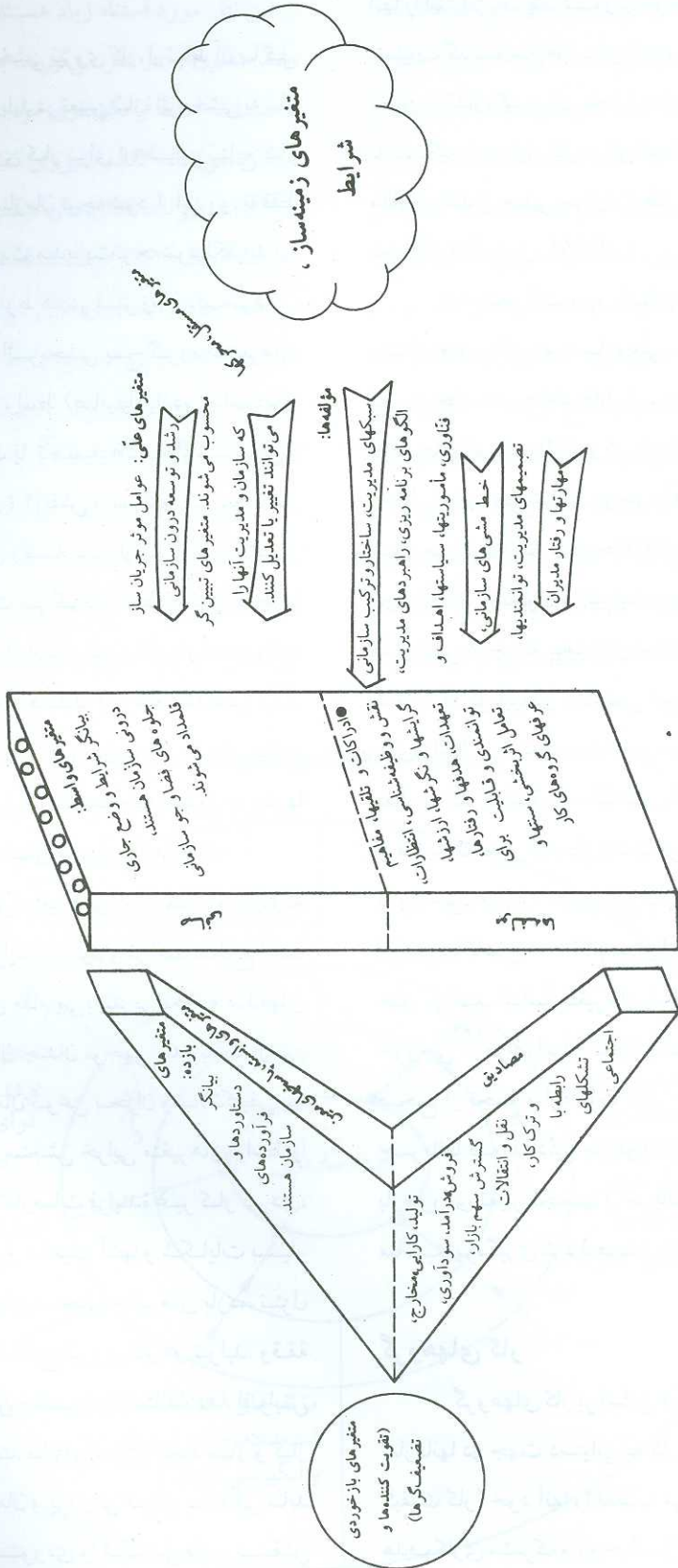
آنها را استراتژیک پنداشت زیرا موجب تداوم یا تغییر مسیر عملیات گذشته سازمان برای آینده می شود. به هر حال، برای تعیین و اندازه گیری اثر بخشی سازمانی باید بر متغیرهای بازده تکیه شود، این کار در کوتاه مدت رفتار مدیران را وظیفه مدار می کند و جایی برای رابطه مداری با کارکنان باقی نمی گذارد (استیرز، ۱۹۹۱).

تمام تحولات و پویاییهای اثر بخشی نیروی کار، در راستای متغیرهای زمینه ساز، علی، واسط، بازده و باز خورد در یک چرخه سه مرحله ای قابل تبیین است. این متغیرها در نقش متغیرهای تصمیم، اقدام و شرایط عمل می کنند. زیرا هر تحولی از بررسی شرایط موجود آغاز و به اتخاذ تصمیمی منجر می شود. آنگاه در مرحله اقدام تصمیم اتخاذ شده به اجرا درمی آید تا به تحول در شرایط موجود بینجامد. رفتار پویای اثر بخشی از جمله پیامدهای ساختار سیستمی است (شکل شماره ۳). پویاییهای سیستمی هم برای شرایط و علت و هم برای واسط و بازده درصد تبیین ساختار و منابع رفتار کیفیت مطلوب کار با استقرار حلقه های بازخوردی است. رفتار پویا از فرایند تجمع و ازدحام نشئت می گیرد. تجمع و ازدحام در درون خود همواره متغیرهایی پدید می آورند که جریانهای افزایش یا کاهش دهنده تجمع و ازدحام (متغیرهای واسط) را خلق می کنند. اساساً متغیرهای نرخ، جریانهای ورودی^(۳) و خروجی^(۴) مواد را برای متغیر واسط^(۵) فراهم می کند. با درک صحیح از تجمع و ازدحام و تأثیر آن بر شکل زمانی سرعت جریانها به سادگی می توان از رفتار و نقش حلقه های بازخوردی تغییر تجمعها و جریانهای اثر بخش به شکلی مناسب بهره گیری کرد (حمیدی زاده، ۱۳۷۹).

گروههای کار

گروههای کار بر اساس هدفهایی تشکیل می شوند که سازمانها در جهت دستیابی به کارایی و اثر بخشی (بهبود کیفیت کار) خود آنها را تعقیب می کنند. به هر حال، داشتن هدف کاری مشترک و روحیه سازگاری علقه های کار گروهی

شکل شماره ۲: مدل سازه‌های اثر بخشی

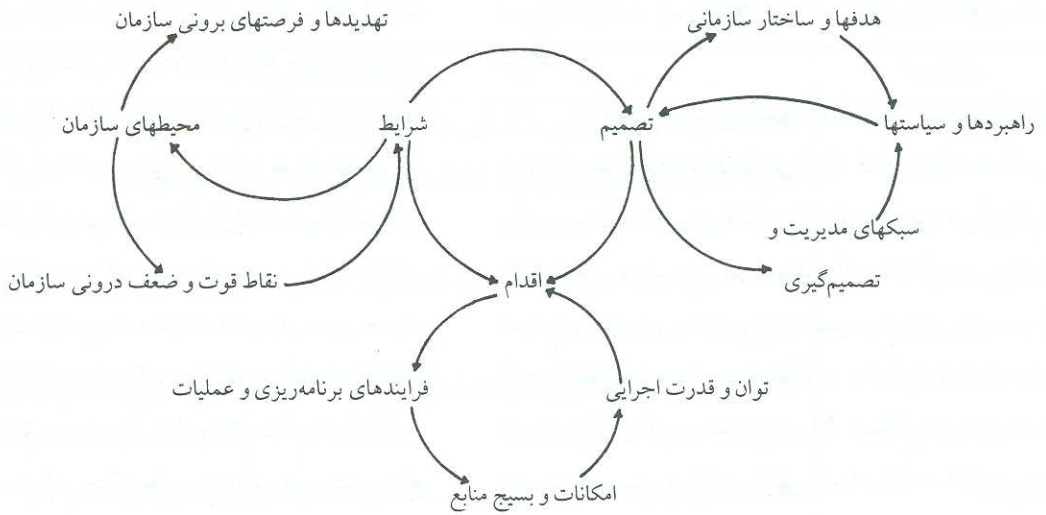


تئین‌کننده‌ها

تئین‌زها

تئین‌شونده‌ها

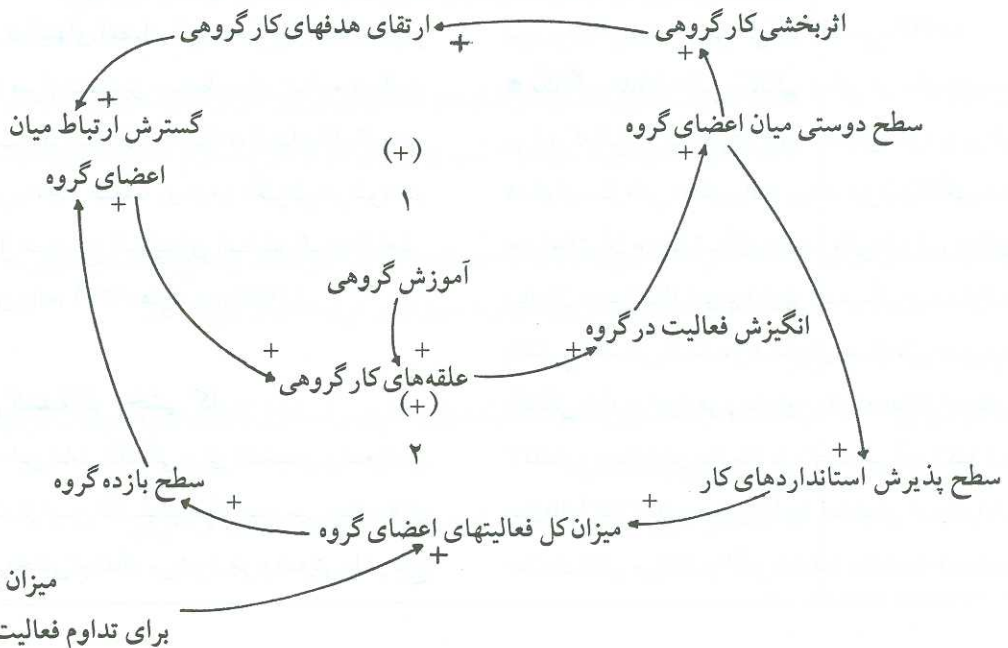
شکل شماره ۳. مدل چرخه سه مرحله‌ای



اما، نسبت خروجیها به ورودیها با بهبود اثر بخشی متناسب است. بالا بودن اثر بخشی اعضای گروه و کار گروهی موجب بهبود بیشتر و ارتقای هدفهای کار گروهی می شود. هر چه هدفهای کار گروهی ارتقای بیشتری یابد، کیفیت، آرمانها، و استانداردهای کار گروهی بالاتر می رود. با بهبود بیشتر و ارتقای هدفهای کار گروهی، ارتباط میان اعضای گروه گسترده تر می شود و به شفافتر شدن روابط و ارتباط میان

در نظر گرفته می‌شود. با افزایش حلقه‌های کار گروهی، انگیزش فعالیت در گروه بیشتر خواهد شد. انگیزش نیروی محرک فرد برای مشارکت در گروه و پیشبرد فعالیتهای گروهی است. با بیشتر شدن انگیزش فعالیت در گروه، سطح ارتباط و دوستی میان اعضای گروه بیشتر می‌شود، با ارتقای سطح دوستی در میان اعضای گروه، پذیرش استانداردها و توجه به عرصه‌های اثر بخشی کار گروهی افزونتر خواهد شد.

شکل شماره ۴. مدل علی - حلقوی فرایند اثر بخشی کار گروهی



نیروی سوق دهنده (پیش برنده) و بازدارنده (مانع) سر و کار دارد. این نیروها بر هر تغییر و تحولی تأثیر می‌گذارند.

نیروهای مؤثر بر یک وضعیت برای ایجاد حرکت، نیروهای سوق دهنده اطلاق می‌شوند که در جهت خاصی و برای رسیدن به مقصدی فشار و تحرک به وجود می‌آورند. لذا عامل تغییر محسوب می‌شوند و آن را تداوم می‌بخشند. نمونه‌ای از این نیروها را می‌توان بهبود و افزایش بازده در یک گروه، فشار مدیریت، سخت‌گیری و کنترل شدید مدیر، قدرت تولیدی گروه، دستمزد بالا، عملکرد تحت فشار، شهرت مدیریت، دریافت پاداش، ایجاد رقابت، افزایش تعهد به هدفها و مهارت‌های فنی گروه در دراز مدت دانست. از این رو، به این نیروها، نیروهای تحول آفرین نیز می‌گویند.

نیروهای باز دارنده در واقع عواملی هستند که در جهت بازداشتن یا کاستن از سرعت و تلاش نیروهای سوق‌دهنده عمل می‌کنند. نمونه‌هایی از این نیروها را می‌توان بی‌تفاوتی در بویایی، سهل انگاری در محافظت از وسایل و ابزار کار، رنجشهای گروهی، غیبت گرایی، نقل و انتقالات کارکنان، و ترک کار دانست.

اگر مجموع نیروهای تحول آفرین با مجموع نیروهای باز دارنده مساوی شود. تعادل در وضعیت میدان نیرو برای اثربخشی پیش می‌آید (استسی، ۱۹۹۶).

● **یگانگی هدفها** - این یگانگی زمانی در سازمان به وجود می‌آید که افراد و گروههای کار، هدفهای خود را بر اثر تحقق هدفهای سازمانی تحقق یافته ببینند. میزان یگانگی هدفها به حد تحقق آن هدفها بستگی دارد. زمانی که نیروهای کاری سازمان در هدف‌گذاری و فرایند تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند و احساس کنند در هدفهای سازمانی سهیم هستند یگانگی به اوج خود می‌رسد. این پدیده مطابق نمودار شماره ۳ فضایی مساعد در سازمان به وجود می‌آورد که نیروهای سازمان (کارکنان و مدیران) یا هدفهای خود را هدفهای سازمان تلقی می‌کنند یا اگر هدفها متفاوت هستند تحقق

اعضای گروه می‌انجامد و از این رو به نوبه خود علقه‌های کار گروهی را افزایش خواهد داد. بنابراین، می‌توان مراحل ارتباط میان حلقه اول شکل شماره ۴ را که کلاً ارتباط مثبت دارند در چارچوب روابط متقابل، انفرادی، و زوجی بررسی کرد. حلقه دوم شکل، متشکل از هشت متغیر است که چهار متغیر آن یعنی علقه‌های کار گروهی، گسترش ارتباط میان اعضای گروه، انگیزش فعالیت در گروه، و سطح دوستی میان اعضای گروه در حلقه اول توضیح داده شدند، اما چهار متغیر جدید: سطح پذیرش استانداردهای کار، میزان کل فعالیتهای اعضای گروه، میزان تصدیق محیط برای تداوم فعالیت گروههای کار و سطح بازده گروه در این حلقه مطرح شده‌اند. هر چه سطح دوستی میان اعضای گروه بیشتر شود سطح پذیرش استانداردهای کار بالاتر می‌رود و با بهبود وضعیت این متغیر میزان کل فعالیتهای اعضای گروه بیشتر خواهد شد زیرا عملکرد ضعیف کار گروهی از سطح دوستی میان اعضای گروه خواهد کاست. بنابراین، میزان کل کار گروه و سطح بازده آن انگیزه تداوم تشکیلات کارهای گروهی است. با افزایش میزان کل فعالیتهای گروه، ارتباط میان اعضای گروه گسترش بیشتری خواهد یافت زیرا احساس مشارکت و رضامندی بیشتر افراد از عملکردها (پاسخهای معین) به گسترش بیشتر ارتباطات میان اعضای گروه منجر خواهد شد. متغیر دیگری که بر میزان کل فعالیتهای اعضای گروه خارج از حلقه دوم بر آن اثر می‌گذارد میزان تصدیق محیط برای تداوم فعالیت گروهها کار است. اگر سازمان (محیط) فعالیتهای کار گروهی را تایید نکند، گروه دچار ضعف روحیه و انگیزش می‌شود؛ در نتیجه، میزان کل مجموع فعالیتهای اعضای گروه کاهش می‌یابد (حمیدی زاده، ۱۳۷۹؛ هارشن، ۱۹۹۶).

عوامل تعیین‌کننده اثر بخشی کار

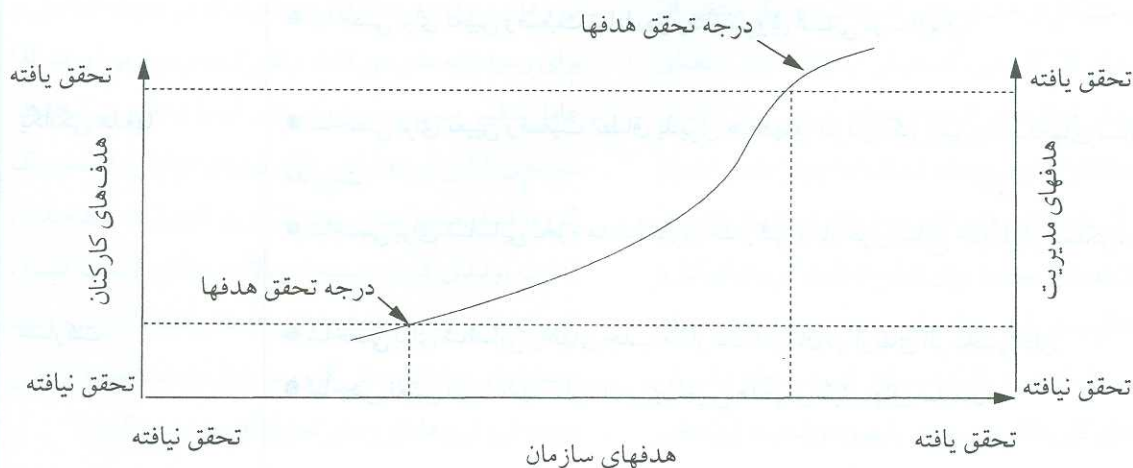
● **میدان نیرو** - این عامل تکنیکی برای تشخیص وضعیتهای سازمانی است. از این تکنیک برای بررسی متغیرهای تأثیرگذار بر اثر بخشی استفاده می‌شود. هر وضعیتی با دو نوع

جدول شماره ۱. عرصه‌های کاربرد مؤلفه‌های تعیین کننده اثر بخشی کار

مؤلفه‌ها	عرصه‌های کاربرد
میدان نیرو	● شاخص تشخیصی برای شناسایی وضعیت نیروهای سوق دهنده و باز دارنده در سازمان. ● شاخصی برای تعیین وضعیت تعادل در رفتار نیروی انسانی در سازمان.
یگانگی هدفها	● شاخصی برای تعیین وضعیت انطباق پذیری هدفهای فردی، گروهی با هدفهای سازمان و مدیریت. ● شاخصی برای شناسایی نحوه هدف گذاری مشارکتی و بازخورد نتایج حاصل از عملکرد.
مشارکت	● شاخصی برای شناسایی راههای جلب مشارکت کارکنان در ارتقای اثر بخشی کار. ● شاخص تعیین میزان تعهد کارکنان برای تعیین هدفها و سیاستهای سازمان.
سبک مدیریت	● شاخص شناسایی وضعیت روابط و وظایف در سازمان. ● شاخص تعیین وضعیت وظیفه مداری و رابطه مداری مدیران.
معیار سازی	● شاخص شناسایی سطح روابط سازمان با محیط و تعیین عملکرد مورد انتظار استاندارد. ● شاخص تعیین عرصه‌های سازمان برای سنجش معیارهای عملکرد فرد و سازمان.
فرهنگ سازمانی	● شاخص شناسایی وضعیت فضای سازمان برای تغییر رفتار فردی. ● شاخص تعیین میزان تعهد کارکنان و مدیریت به مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی.
رضایت شغلی	● شاخص شناسایی وضعیت رضایت و خشنودی نیروی کار از محیط درونی سازمان. ● شاخص تعیین میزان تعهد و خشنودی نیروی کار از شرح شغل و نحوه انجام وظایف سازمانی.
تقسیم کار و تخصص گرایی	● شاخص شناسایی وضعیت تقسیم بندی مراحل اجرای کار و سطح تخصص گرایی. ● شاخص تعیین میزان بهره گیری از مهارتها و توانمندیهای نیروی کار.
فرهنگ کار آفرینی	● شاخص شناسایی وضعیت جوششهای فکری و استقلال کاری و بهره گیری از انرژی کارکنان در سازمان برای ایجاد تحول. ● شاخص تعیین میزان بهره گیری از ویژگیهای افراد و سازمان کار آفرین.

نشان نمی دهند هر دومی شود. هر چه ایجاد وفاداری به مدیران سازمان بیشتر شود از شکاف میان هدفهای فرد و سازمان کاسته می شود (استیرز، ۱۹۹۱).

هدفهای خود را در راستای تحقق هدفهای سازمان خواهند دید. لذا هر اندازه هدفهای فردی به هدفهای سازمانی نزدیکتر شود عملکرد سازمان بهتر و بیشتر



نمودار شماره ۳. درجه تحقق هدفها در تعامل با هدفهای کارکنان، مدیریت و سازمان

در برخی از شرایط موفق هستند. وضعیتهای متفاوت مستلزم استفاده از سبکهای مدیریت متفاوت است. نوع رفتار مدیریت مورد نیاز به وضعیت معین بستگی دارد. مدیر موفق باید تشخیص دهنده ای خوب باشد، توانایی تشخیص خوبی بر اساس قرائین و نشانه ها داشته باشد، و به روح تحقیق و کاوشگری ارج نهد. مدیر موفق در صورتی می تواند اثر بخش هم باشد که مهارتهای تشخیصی مناسب داشته باشد و بتواند شخصیت مدیریت خود را مطابق نیازها و تقاضای محیط خود سازگار کند. او باید شخصیتی انعطاف پذیر و مهارتهای متنوعی داشته باشد تا متناسب با شرایط و به اقتضا از آنها استفاده کند (هالس، ۱۹۹۴).

● **معیار سازی** - این معیارها درباره روابط سازمان با محیط برای حصول اطمینان از دریافت مستمر داده های تولید فرآورده ها (خروجیهای) قابل قبول و مطلوب، انعطاف پذیری در پاسخ به تغییرات محیطی، کارایی سیستم (سازمان) در تبدیل داده ها به فرآورده ها، شفافیت در

● **مشارکت** - در محیط سازمانی با مشارکت طرفین باید درباره ملاکها و شاخصهای عملکرد فرد و گروه تصمیم گیری شود. در این تصمیم گیری، متغیرهای علی، واسطه، و بازده مورد توجه مدیران و کارکنان است زیرا با ایجاد فرصت برای کارکنان در تعیین مبنای سنجش و داوری درباره کوششهای فردی امکان رشد کارکنان بیشتر می شود و با مشارکت دادن کارکنان در فرایند برنامه ریزی و تصمیم گیری تعهد آنها به تحقق هدفها و سیاستها بیشتر می شود. از جمله تکنیکهای جلب مشارکت، «مدیریت بر مبنای هدف»^(۶) و «کیفیت زندگی کاری کارکنان»^(۷) است.

● **سبک مدیریت** - مراعات (روابط) و ساخت دهی (وظیفه) در چارچوب سبک مدیریتی در سازمان با اثربخشی ارتباط معنی داری دارد. برای ارتقای اثر بخشی، چون وضعیتهای سازمانها و حتی نواحی سازمانی فرق می کند سبک مدیریت هم باید تفاوت کند. مدیران وظیفه مدار که جهت و هدایت کاری نشان می دهند و مدیران رابطه مدار که جهت و هدایت

خدمات به اعضای سازمان، فعالیتهای تحقیق و توسعه، خط مشی های مالی، کارایی تولید، میزان و روند فروش، و ارزیابی امور اجرایی مطرح شود، (رایینز، ۱۳۷۷).

● **فرهنگ سازمانی** - زمانی به تبیین فرهنگ سازمانی در فرایند ارتقای کیفیت نیروی کار در جریانات تغییر دست می یابیم که مؤلفه های زیر در سازمان به وضوح دیده شوند: (۱) گرایش به عمل؛ (۲) رابطه حسنه داشتن با مشتری یا ارباب رجوع (مخاطب)؛ (۳) استقلال و کار آفرینی؛ (۴) ارتقای اثر بخشی فردی و گروهی؛ (۵) تبعیت از ارزشها و پایبندی به آنها؛ (۶) استفاده بهینه از بافت سازمان؛ (۷) یادگیری تند آموزی؛ (۸) وفاداری مدیریت به تعهدات سازمانی. فرهنگ از مسیر ویژگیهای فردی به ارتقای قدرت و توان شخصی فرد برای اقدامات اثر بخشی منجر می شود.

● **رضایت شغلی** - از دیگر عوامل مؤثر بر اثربخشی نیروی کار، رضایت شغلی است که به میزان تأمین نیازهای شغلی و روحی نیروی کار از محیط کار اطلاق می شود. اما این میزان خشنودی و رضایت شغلی بستگی دارد به ادراک وی از شرایط و امکانات نرم افزاری (استانداردهای شغل و انجام وظیفه، قوانین و مقررات) و سخت افزاری (لوازم، تجهیزات و ادوات کاری) که مدیران در سازمان فراهم می آورند. شاخصهای شناخت وجود رضایت شغلی در سازمان به شرح جدول شماره ۲ است. این عوامل هم بر مخارج و هم بر استمرار و پیوستگی عملیات در سازمان تأثیر مستقیم می گذارند (استیرز، ۱۹۹۱).

ارتباطات درون محیطی، سطح و نوع تعارض در میان گروهها و بخشها (نواحی) سازمان، و میزان رضامندی شغلی کارکنان است. اساساً این معیارها بر وسائل و امکانات ضروری برای افزایش اطمینان از حیات دراز مدت و رشد سازمان تأکید می کنند. به هر حال، روابط متقابل سیستمهای مهم در تعیین اثر بخشی متغیرها و شاخصهای مربوط تأثیر بسزایی دارند. این شاخصها عبارت اند از:

- نسبت خروجیها به ورودیها (نسبت فرآورده ها و ستانده ها به داده ها).
- نسبت عملیات درونی به ورودیها (داده ها).
- نسبت عملیات درونی به خروجیها (فرآورده ها).
- نسبت تغییر در ورودیها به تغییر در خروجیها.

عرصه هایی که از آنها در سازمان می توان برای تعیین معیارها و شاخصهای اثربخشی نیروی کار استفاده کرد عبارت اند از: حجم عملیات سازمان (از نظر اقتصادی و تجاری)، هزینه های تولید، بازده اعضای جدید سازمان، ترکیب سنی اعضای سازمان، آمیخته تجاری (مربک از شاخصهای عملکرد)، رشد نیروی کار، وفاداری به مدیریت، هزینه های داخلی (مثل هزینه نگهداری)، بازده متوسط حجم عملیات هر عضو سازمان، نفوذ در بازار و سهم بازار (سهم بازار بالفعل و بالقوه مورد بهره برداری)، و ممیزی (حسابرسی) مدیریت.

ممیزی مدیریت اصولاً می تواند در حوزه های کارکردی اقتصاد، ساختار سازمان، مشروعیت درآمدها، ارائه

جدول شماره ۲. شاخصهای سنجش رضایت شغلی

درون سازمانی	برون سازمانی
● ترک کردن شغل در حد پایین ● کاهش غیبت و تأخیر حضور ● خستگی و تحلیل کمتر ● میزان شکایت کمتر ● کاهش تقاضای جابجایی به واحدهای دیگر ● مساعد شدن جو سازمانی ● اعتماد و احترام میان کارکنان و مدیر ● میزان دلسوزی در حفظ و نگهداری از تجهیزات و لوازم کار	● کامیابی اجتماعی ● کوچک و بزرگ بودن شهر محل اقامت ● میزان تعلق به اتحادیه های کارگری ● ثبات قیمتها و پایین بودن نرخ تورم ● فراهم بودن تسهیلات رفاهی و آموزشی ● امکان بهره مندی از خدمات بهداشتی و شهری در زمان بازنشسته شدن

پذیرفتن ریسک حساب شده، مشتاق بودن به کسب موفقیت، خلاق و مبتکر بودن، انعطاف پذیری، داشتن واکنش و نگرش مثبت نسبت به چالشها، برخوردار بودن از استقلال، تحلیلی و ادراکی بودن، توانمند بودن برای بهره گیری از منابع کافی، داشتن مهارت‌های متعدد، سودمند بودن، با مردم خوش برخورد بودن، دور اندیش بودن، داشتن توانایی رهبری و رفتار پویا، پاسخگو بودن در مقابل انتقادها.

نگرشهای کار آفرینان سازمانی عبارت‌اند از: هواخواه آزادی در کار، هموار کردن زمینه‌های دسترسی آسان به منابع، در نظر گرفتن هدفهای سه تا پانزده ساله، خسته نشدن از کار، بدگمان بودن نسبت به سیستم اما خوش بین بودن در مورد قدرت برای غلبه بر سیستم، گرایش داشتن به ریسک متوسط، معتقد بودن به تحقیق و ارزیابی عملکردها؛ گرایش داشتن به استفاده از بازخورد عملکردها، استفاده کردن از نشانه‌های موقعیت فعلی، پایبند بودن به آزادی نظر کارشناسی، راضی نگه داشتن مشتری و سرپرست خود.

ویژگیهای سازمانی کار آفرین عبارت‌اند از: ریسک‌پذیری، تاکید داشتن بر استمرار نوآوری، تمرکز کردن بر نتایج عملکردها، حفظ انعطاف پذیری، نگرش سیستمی داشتن، خوش بین بودن نسبت به تغییر، پذیرا بودن اشتباهات و داشتن قدرت بالا برای یادگیری از اشتباهات، اعتماد داشتن به قدرت خلاقیت از هیچ به همه چیز؛ اعتماد داشتن به قدرت بر انگیزختن مدیران (فتحی، ۱۳۷۹).

نظریه تقویت و اثر بخشی

رفتار نیروی انسانی تابعی از پیامدهای احتمالی آن است. در واقع، تکرار و دوام هر رفتار را نه صرفاً پاداش بلکه عواملی ممکن می‌سازند که جنبه تقویت کننده دارند. بدین

● **تقسیم کار و تخصص گرایی** - با تقسیم‌بندی مراحل اجرای کار و روشن شدن فعالیتها، امکان استفاده از توانمندیهای مختلف نیروی کار متناسب با استعدادها، مهارتها و علایق فردی به وجود می‌آید. همچنان که تجربه کاری بالا می‌رود، کیفیت، سرعت، و فرایند انجام کار به تبع قدرت یادگیری و بازخورد حاصل از تجربه افزایش خواهد یافت. بنابراین بازده نهایی و متوسط نیروی کار تا حد قدرت جذب ظرفیت واحد سازمانی بالا خواهد رفت و احتمال به خطر افتادن رفاه نیروی کار در محیط سازمانی پایین می‌آید.

البته قابلیت پذیرش تقسیم کار به گستره بازار و انباشت سرمایه وابسته است. هر چه حجم بازار گسترده‌تر شود و سهم فروش محصولات آن بالاتر رود، فرصت تقسیم کار بیشتر خواهد شد. بالطبع، در بازارهای کوچک، از آنجا که حجم فروش بالا نمی‌رود تقسیم کار نیز محدود است. تقسیم کار و تخصص گرایی با انباشت سرمایه محدود می‌شود (لندرت، ۱۹۷۶).

● **فرهنگ کار آفرینی** - از ابزارهای مهم کار آفرینی، بستر سازی یعنی ایجاد فرهنگ کار آفرینی است. این فرهنگ در سطح خود در چارچوب و ویژگیهای شخصیتی فرد متبلور می‌شود، مانند تواناییها و مهارت‌های رهبری و مدیریت. به هر حال، هدف کار آفرین، از ایده‌های نوین او نشئت می‌گیرد. این ایده باید چالشی باشد، چالشی بودن ایده و شدت آن به شرایط محیطی بستگی دارد و باید همزمان با آن تغییر کند. اگر کار آفرینان با ویژگیهای فردی آموزش ببینند کمتر دچار تنزل می‌شوند. زیرا مهارت‌های اکتسابی عامل مهم شکل‌گیری شخصیت کار آفرین است. ویژگی افراد کار آفرین که بر اثربخشی تأثیر بارز می‌گذارند عبارت‌اند از: داشتن اعتماد به نفس، برخوردار بودن از پشتکار و جدیت، پرتوان بودن و انرژی زیاد داشتن،

سیستمهای میزان واحد کار برای کارکنان عملیاتی، کار مزد فروشندگان، پرداخت بر مبنای شایستگی یا فوق العاده شغل برای سرپرستان و مدیران اثر مناسبی بر بهبود وضعیت اثربخشی کارکنان دارد. در روش نوین پرداخت بر مبنای عملکرد برای اعطای هر نوع پاداش صرفاً به حجم تولیدات، درآمدهای حاصل از فروش کالاها و خدمات، و کسب سود اکتفا نمی شود بلکه از شاخصهایی مانند ارائه خدمات بهتر به مشتریان، رهبری اثر بخش، رضایت کارکنان، سرعت و کیفیت ارائه خدمات، پویایی گروههای کار، ارتقای مهارتها، و تواناییها نیز پاداش نقدی در نظر گرفته می شود.

● **کارمزدهای فوق العاده برای کادر فروش:** ملاک و معیار تعیین میزان کارمزد می تواند بر حسب رضایت مشتری یا بازدهی تیم فروش، مانند برآورد درآمد یا سود مورد انتظار، باشد.

● **پاداش برای اثربخشی مدیر:** از اندازه گیری میزان رضایت یا تعهد کارکنان، به عنوان ابزار تشخیص مهارتهای مدیر در اداره کارکنان استفاده می شود که فراتر از موفقیتهای مالی است.

● **پاداش برای حرکت در راستای هدفهای جدید:** به همه کارکنانی که در جهت تحقق هدفهای تعیین شده - مثلاً رضایت مشتری و رعایت استانداردهای کیفیت - تلاش می کنند پاداش داده می شود.

● **پاداش برای نیروی کار تندآموز:** همزمان با افزایش استفاده از گروههای کار از طریق تندآموزی به عملکرد کارگران هوشمند یا کارکنان حرفه ای که در چارچوب گروههای مهندسی مجدد، گسترش تولید، میان وظیفه ای (ماتریسی) یا خود گردان سازماندهی شده اند پاداش پرداخت می شود.

● **پاداش برای داشتن مهارت:** پرداخت پاداش به نیروی کار در صورت نیاز به تغییر یا انعطاف پذیری در ارتباط با آثار

ترتیب رفتارهایی حائز اهمیت می شوند که بر عملکرد اثر مثبت بگذارند و بر حسب دفعات وقوع تقویت شوند. اما، نیروی انسانی باید بر اساس محرکهای ادراکی عمل کند و تحت تأثیر نتایج عملکرد خود قرار گیرد. کارکنان باید به واسطه رفتارهای همسو با عملکرد تقویت شوند. در صورتی که نتایج احتمالی در آینده ای نزدیک تقویت شوند، می توان بر توانایی کارآیی راهبردها، طرحها، فناوریها، سبکهای مدیریت و رهبری (متغیرهای علی و محرکها) اعتماد کرد. به هر حال، رفتارهایی دوام می یابند که مدیریت و سازمان در چارچوب نظام ارزشیابی آنها را تقویت کنند؛ و از این رو مدیران و سازمان باید تقویت کننده های خوبی باشند. تقویت کننده لزوماً پاداش نیست. پاداش به چیزی اطلاق می شود که برای دریافت کننده اش ارزشمند باشد. در حالی که تقویت کننده همواره رفتارهای مطلوب مرتبط با عملکرد و در عین حال تخصصی را تکرار می کند و استمرار می بخشد. از این رو، در نظام ارزشیابی و تحلیل رفتاری هر پاداشی لزوماً تقویت کننده محسوب نمی شود. به کمک برنامه های تقویت و دستورکارهای رویکرد تغییر رفتار سازمانی، اجرای منظم نظریه تقویت امکان پذیر می شود. دستورهای کاربردی بهبود عملکرد عبارت اند از تقویت کردن بر مبنای نظام ارزشیابی و عملکرد و پرداخت کردن بر مبنای ارزشیابی عملکرد. البته پرداخت بر مبنای عملکرد همیشه منجر به بهبود عملکرد نمی شود ولی تقویت بر مبنای عملکرد همواره به بهبود عملکرد می انجامد.

پایه بحث تغییر رفتار سازمانی استفاده از تقویت بر مبنای عملکرد است. بهبود مؤثر در عملکرد (اثربخشی بالا) با رویکرد هدف گذاری و در نظر گرفتن نوع ساختار سازمان و مؤلفه های مداخله برای تقویت الگوی تغییر رفتار سازمانی و عملکرد شغلی تقویت می شود (برنز، ۱۹۹۲).

رویکرد پرداخت بر مبنای ارزشیابی عملکرد با

حصول به عملکرد مورد انتظار و استاندارد متفاوت است. مداخله بازخورد عملکرد در الگوی تغییر رفتار سازمانی عمدتاً شامل هدفهای از پیش تعیین شده و نمایش هندسی اطلاعات رفتارهای عملکرد کارکنان است. تقویت کننده‌های اجتماعی دربرگیرنده سرپرستان و مدیران فعال و کارآموده‌ای است که شناخت و توجه کلامی و غیر کلامی خاصی نسبت به رفتارهای کارکنان دارند. بنابراین، اولین وجه تمایز نوع سازمان را می‌توان اهمیت ارتباط بین کاربرد تغییر رفتار سازمانی و عملکرد دانست. میانگین افزایش عملکرد به میزان ۳۳ درصد در سازمانهای تولیدی و ۱۳ درصد در سازمانهای خدماتی برای مدیران موفق و اثر بخش حایز اهمیت است (جدول شماره ۳).

تفاوت اثر بخشی بر حسب انواع محرکهای تغییر رفتار سازمانی بنگاههای تولیدی و خدماتی در دو عرصه زیر است:

- تعریف و ارزیابی دقیق نتایج عملکرد (بهره‌وری و کیفیت)؛
- ماهیت و نوع فرایندهای کاری و رفتارهای کارکنان که در جهت ارائه نتایج عملکرد به کار گرفته شده‌اند (گودرزی و غنی زاده، ۱۳۷۹؛ دراگ، ۱۹۹۲).

برجسته‌ای است که خلق می‌کند. این تفکیک با بهره‌گیری از تولید مرحله‌ای یا مهارتهای انتزاعی خدمت، مانند گسترش مهارتهای ارتباطی بین فرهنگی در مکتب فکری یا حوزه تفکر نوین سازمانهاست.

● **پاداش متناسب با تواناییها:** به دانش تخصصی یا تواناییهای کارکنان - در ارتباط با فناوری یا تجارت بین‌الملل، خدمت به مشتری، یا مهارتهای اجتماعی - پاداش تعلق می‌گیرد.

● **پاداش متناسب با افکار مشارکت جویانه و نوآوری:** به نیروی انسانی که بتواند برای مشکلات واحد سازمانی خود یا سازمان راه‌های ابتکاری و نو ارائه دهد پاداش داده می‌شود. در صورتی که این افراد بتوانند همواره با نوآوری به فرایند انجام کار جلوه‌های تازه‌ای بدهند مستحق دریافت پاداش هستند.

جدول شماره ۳، نشان می‌دهد که کارایی مداخله‌های تقویت تغییر رفتار سازمانی شامل مداخله‌های پولی و غیر پولی مانند بازخورد عملکرد و توجه به شناخت اجتماعی هم در سازمانهای خدماتی و هم در سازمانهای تولیدی برای

جدول شماره ۳. وضعیت بهبود عملکرد در سازمانها بر حسب انواع محرکهای تغییر رفتار سازمانی

ارقام به درصد

نوع سازمان	نتیجه کلی	تقویت کننده پولی	تقویت کننده بازخورد عملکرد	تقویت کننده‌های شناخت و توجه اجتماعی (۳)	کاربرد همزمان تقویت کننده‌های (۲ و ۱)	کاربرد همزمان تقویت کننده‌های (۳ و ۲)	کاربرد همزمان تقویت کننده‌های (۳ و ۱ و ۲)
تولیدی	۳۳	۳۹	۴۱	-	-	۴۱	۴۴
خدماتی	۱۳	۱۴	۶	۱۵	۳۰	۳۰	۹

نتیجه گیری

اگر پزشک متخصصی به دلیل ضعف تشخیص، بیماری را به مخاطره بیندازد، مدیر هر روز در محیط نامحسوس سازمان ممکن است دهها نفر را به واسطه ضعف دانش و ادراک یا لذت بردن از قدرت مقامی، با مخاطره روبه رو کند. آثار این واقعه نه تنها متوجه خانواده کارکنان بلکه تأثیر عمیقی بر سطح جامعه می گذارد؛ فرار مغزها، دلزدگی، پریشانی و اضطراب منابع انسانی، احساس بطلان و فقدان کارایی شغلی، فرسودگی و تحلیل قوای فکری و جسمی، و مرگهای زود هنگام منابع انسانی فقط جلوه ای از آثار سوء این نوع مدیریت هاست.

در چارچوب مباحث تحلیلی مقاله، راهبریهای زیر را می توان برای ارتقای اثر بخشی نیروی کار ارائه کرد:

- برگزاری مستمر و ادواری کارگاههای آموزشی مدیریت برای بازآموزی و آموزش مباحث پایه ای و نوین مدیریت و دستاوردهای جدید تحقیقاتی؛
- هر سازمانی باید متغیرهای محرک و واسط خود را بشناسد و بسنجد تا امکان تعیین وضعیت متغیرهای بازده (اثر بخشی) نیروی کار و سازمان و شیوه ارتقای آن تبیین شود؛
- تعیین دقیق استانداردهای کار با مشارکت کارکنان که جنبه

پی نوشتها

(1). Perfection Standards

(2). Currently Attainable Standards

(۳). متغیرهای شرایط و علی

(۴). متغیرهای بازده و بازخوردی

(۵). متغیر حالت

(6). Management By Objectives (MBO)

(7). Quality of Working Life (QWL)

واقعی داشته باشد و فراهم آوردن امکانات لازم برای دستیابی مرحله ای به استانداردهای عملکرد مورد انتظار؛

● استفاده از رفتارهای پویای اثر بخشی متناسب با تحولات درون و برون سازمانی و تلاش در همسو کردن هدفهای کاری کارکنان با هدفهای سازمانی و مدیران از طریق سیستم مشارکت در هدف گذاری؛

● استفاده از متغیرهای کارگزار متعارف برای ارتقای اثر بخشی کارهای تیمی و شناسایی متغیرهای اقتضایی سازمانی در چارچوب روابط علی و ترسیم مدل های مربوط در دفتر حل مسائل مدیران سازمان؛

● تعیین و محاسبه شاخصهای تعیین کننده اثر بخشی کار متناسب با شرایط، ساختار و بافت سازمانی هر نظام اداری؛

● تهیه گزارش ادواری حسابداری اثر بخشی از طریق واحد مالی سازمانی و تحلیل عاملی گزارش برای شناسایی و تعیین وضعیت اثر بخشی و کارایی نیروی کار، مواد و تجهیزات؛

● بهره گیری از ساز و کارهای نظریه تقویت برای بهبود کیفی کار و رویکرد پرداخت بر مبنای عملکرد با عرصه های پیشنهادی در مقاله برای بالا بردن وابستگی کارکنان به سازمان به منظور دریافت پاداش و تقویت رفتارها. □

منابع

- حمیدی زاده، محمد رضا، پویاییهای سیستم، دانشگاه شهید بهشتی، ۱۳۷۹.
- رایبز، استیفن، پی. تئوری سازمان. ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، نشر صفار، ۱۳۷۷.
- ———، رفتار سازمانی، جلد سوم، ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسایان، دفتر نشر فرهنگ اسلامی، ۱۳۷۸.
- گودرزی، طاهر و حسین غنی زاده، (مترجم). «تقویت عملکرد: گامی فراتر از پرداخت و پاداش»، آکادمی مدیریت اجرایی، تدبیر، شماره ۱۰۲، خرداد ۱۳۷۹، صص ۲۶-۳۲.
- فتحی، سعید. «تحول فرهنگی: گامی به سوی کارآفرینی»، تدبیر، شماره ۱۰۲، خرداد ۱۳۷۹، صص ۳۳-۳۸.
- هرسی و بلانچارد، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه‌مند، انتشارات امیرکبیر، ۱۳۷۸.

- Bruns, W.J., *Performance Measurement, Evaluation & Incentives*, Harvard Business School Press, Massachusetts, 1992
- Drug, Colin. *Management and Cost Accounting*, Chapman & Hall, London, 1992.
- Hales, Colin. *Managing Through Organization*, Routledge, New York, 1994.
- Harshman, Carl & S. Phillips, *Team Training: From Start up to High Performance*, McGraw Hill, Inc., New York, 1996.
- Hilton, Ronald W., *Management Accounting*, McGraw - Hill Co., New York, 1997.
- Landreth, H., *History to Economic Theory*, Houghton Mifflin Co., Boston, 1996, PP. 46-49.
- Stacey, R. D., *Strategic Management & Organizational Dynamics*, Pitman Pub., 1996
- Steers, R.M. & L.W. Porter, *Motivation & Work Behavior*, McGraw Hill, Series in Mangement, New York, 1991.