

بهره‌وری در تفکر سیستمی

نوشته دکتر عباس محمدزاده *

مقدمه

اصول وضع شده در هر دانشی مبنای پیدایش آن دانش را تشکیل می‌دهد. استدلال این اصول نیز معمولاً نه در خود آن دانش، که در خارج از آن انجام می‌گیرد. برای مثال، علم اقتصاد به "دانش چگونگی رفع نیازها نسبتاً نامحدود از طریق منابع نسبتاً محدود" تعریف شده است. در این تعریف، دو اصل وجود دارد که یکی نامحدود بودن نیازها و دیگری محدودیت منابع است. بدین معنی که اگر نیازها نامحدود نبود و یا اینکه منابع محدودیت نداشت دانشی به نام اقتصاد فلسفه وجودی نمی‌یافت. چنانکه گفته شد، استدلال نامحدود بودن نیازها و یا محدودیت منابع در "اقتصاد" انجام نمی‌گیرد، بلکه نامحدود بودن نیازها در روان‌شناسی و انسان‌شناسی و محدودیت منابع در آمایش سرزمین و دانش مرتبط با آن انجام می‌گیرد.

چگونه می‌توان با منابع محدود، نیازهای نامحدود را برطرف نمود؟ پاسخ بدین سؤال که به صورت ضمنی در متون مدیریت به کرات مطرح شده و موضوع روز نیز می‌باشد و در مورد آن، گردهماییهای گوناگونی برگزار شده و مقالات متعددی به رشته تحریر در آمده است، اصطلاح سحرآمیز "بهره‌وری" است که عامل اصلی و جوهره توسعه اقتصادی محسوب می‌شود.

با این مقدمه، پاسخ به این سؤال که اصول و یا فلسفه وجودی شناخت و دانشی به نام مدیریت چیست، "افزایش

بهره‌وری" می‌باشد. یعنی مدیریت مجموعه‌ای را می‌توان به دو فرد که یکی مجهز به دانش مدیریت و دیگری فاقد آن است و گذار نمود و هر دو هم آن را اداره می‌کنند، اما تفاوت در نتیجه کار یعنی "بهره‌وری" است و اگر احتمالاً مدیریت فرد مجهز به دانش مدیریت همراه با بهره‌وری نباشد دلیل بر آن است که در حقیقت اصول مدیریت درک نشده و یا به کار گرفته نشده است. بدین لحاظ، مدیریت، دانشی کاربردی است که از اصولی تحت عناوین برنامه‌ریزی، سازماندهی، تأمین منابع انسانی، رهبری، کنترل و نظارت تشکیل یافته است. آگاهی عمیق و به کارگیری بجای این اصول به "بهره‌وری" منجر می‌شود. در هر سازمانی که فاقد بهره‌وری لازم باشد، سر نخ را باید در ضعف توانائیهای مدیریتی جست‌وجو نمود و ضعف مدیریت، چیزی جز ناآگاهی علمی از اصول مدیریت و هنر به کارگیری آن نمی‌باشد.

بی‌جهت نیست که برخی از اندیشمندان توسعه را اعتقاد بر آن است که تفاوت کشورهای توسعه یافته و توسعه نیافته را باید در توان مدیریتی آنها جست‌وجو نمود زیرا چه بسیارند کشورهایی که با منابع اندک و بسیار محدودی در شمار کشورهای توسعه یافته‌اند، مانند اکثر کشورهای اروپای غربی، و چه فراوانند کشورهایی با منابعی غنی‌تر و فراوانتر اما توسعه نیافته و یا اصطلاحاً در حال توسعه. با شناخت جایگاه "بهره‌وری" در توسعه کشور و ارتباط آن با

تعریف سیستم

سیستم عبارت است از: "ارتباط اجزا بر مبنای خاص جهت رسیدن به هدف." در این تعریف چهار عنصر تحت عنوان مقومات سیستم وجود دارد: ۱. رابطه، ۲. اجزا، ۳. مبنا، و ۴. هدف. بدین معنی که هر یک از مقومات فوق اگر وجود نداشته باشد سیستم جدیدی تشکیل نمی‌شود. ضرورت وجود اجزا، روابط و هدف شاید بدیهی باشد و مطالب زیادی نیز در متون مربوط به سیستم در مورد آنها نوشته شده است، اما عنصر مبنا به اندک توضیحی نیاز دارد و آن کیفیت و کمیت اجزا و نحوه استقرار روابط بین آنها برای رسیدن به هدف را مبنا تعیین می‌کند. به عنوان مثال، کمیت و کیفیت اجزا و نحوه روابط موجود در یک ساعت ساخته شده بر مبنای مکانیک کاملاً متفاوت است با کمیت و کیفیت اجزا و نحوه روابط در ساعتی که بر مبنای الکترونیک ساخته شده، اگر چه از ساختن هر دوی آنها یک هدف مورد نظر بوده است. متأسفانه در نوشته‌های مربوط به سیستم به این امر مهم و اثرگذار کمتر توجه شده است. بر این اساس می‌توان سیستمهای سازمانی را برای رسیدن به هدف با مبنای ارزشی متفاوتی طراحی نمود که در نتیجه، کمیت و کیفیت اجزا و نحوه روابط متفاوتی را در پی خواهد داشت. یکی از نویسندگانی که سازمانها را از ابتدای پیدایش تاکنون براساس مبنا تقسیم‌بندی نموده‌اند، «مرشتین مارکس» می‌باشد. به اعتقاد وی این مبنای عبارت‌اند از: سازماندهی بر مبنای ارزشها، سازماندهی بر مبنای طبقه، سازماندهی بر مبنای حزب و سازماندهی بر مبنای شایستگی.^۴ در صورتی که نحوه سازماندهی در جامعه‌ای با مبنای فرهنگی آن هماهنگی نداشته باشد آثاری منفی بر رفتار، عملکرد و بهره‌وری بر جای می‌گذارد.

با توجه به تعریف سیستم، بهره‌وری در چهارچوب تفکر سیستمی را می‌توان به "از قوه به فعل درآوردن پتانسیلهای موجود در اجزای، سیستم" تعریف نمود. برای

دانش مدیریت به مثابه اصل وضع شده و یا فلسفه وجودی آن، سؤال بعدی که مطرح می‌شود این است که بهره‌وری چیست که دانش مدیریت با اصول خود در پی دستیابی به آن است؟

تعریف بهره‌وری

اولین تعریف بهره‌وری را، در سال ۱۸۳۳، "لیتره" تحت عنوان "قدرت تولید" ارائه داد. در اوایل قرن بیستم «ارلی» آن را رابطه بین بازده و وسائل تولید دانست.^۱ در سال ۱۹۱۱ «آفتالیون» در مجله سیاست اقتصادی، بهره‌وری را نسبت بازده به تعداد عوامل تولید مصرفی ذکر کرد، که این تعریف تا حدودی برداشت امروزی از واژه بهره‌وری است. در سال ۱۹۵۰ سازمان همکاری اقتصادی اروپا، تعریف رسمی‌تری برای بهره‌وری پیشنهاد کرد: "بهره‌وری نسبت به دست آمده از تقسیم بازده به یکی از عوامل تولید است."^۲ بنابراین، وقتی رابطه بین بازده و سرمایه، مواد خام، و غیره موردنظر باشد، می‌توان آن را بهره‌وری سرمایه، مواد خام، کار و غیره دانست.

تعریف رایج دیگر از بهره‌وری با بهره‌گیری از رویکرد فرهنگی، این است: "نگرشی واقع‌گرایانه به زندگی، یک فرهنگ، فرهنگی که در آن انسان با فکر و هوشمندی خود فعالیت‌هایش را با ارزشها و واقعیات منطبق می‌سازد تا بهترین نتیجه را در جهت اهداف مادی و معنوی حاصل کند."^۳

اگر چه تعاریف فوق سیر تحول تکاملی مفهوم بهره‌وری را در بر دارد، اما هنوز از جامعیت کافی برخوردار نیست. تنها در چهارچوب تفکر سیستمی می‌توان به تعریفی جامع از بهره‌وری دست یافت. بدین منظور، ابتدا، به تعریفی مشترک از سیستم می‌پردازیم.

تحقق این هدف، شناخت و بررسی عوامل، و اجزای تشکیل دهنده سیستم سازمانی ضروری است. بدون آگاهی از اجزای پدیدآورنده سیستم نمی توان ظرفیت بالقوه آنان را به آثار بالفعل تبدیل نمود.

نظریه پردازان، توسعه و تحول سازمان، و اجزای تشکیل دهنده سازمان، به مثابه یک سیستم اجتماعی باز را به انحاء مختلف احصا نموده اند. در این مقاله، دو نظریه که از جامعیت بیشتری برخوردارند مورد بررسی قرار می گیرد: نظریه سیلر و نظریه هیوز و بودیچ.

الف - نظریه سیلر.^۵

سیلر سیستم اجتماعی باز را به چهار عامل اساسی تقسیم می کند: ۱. نهاده های انسانی (human inputs)، ۲. نهاده های فن آوری (technological inputs)، ۳. نهاده های ساختاری (structural inputs)، ۴. نهاده های هنجارها و ساختارهای اجتماعی (social structures & norms).

۱. نهاده های انسانی

این نهاده ها شامل نیازها، ارزشها، مهارتها، تمایلات، انگیزه ها و سایر کیفیات انسانی افراد درون سازمان می باشد. جو سازمانی که ممکن است ناشی از ارزشهای بنیانگذار سازمان باشد که توسط افراد بعد از او ادامه یافته، و شدیداً تحت تأثیر فن آوری سازمان و یا نوع محیطی که در آن فعالیت قرار گرفته باشد. توجه به این نهاده از آنجا در بهره وری مؤثر است که اگر خصوصیات فردی و روحی فرد با جو سازمانی تطابق نداشته باشد موجب عدم انگیزه و نوآوری و خلاقیت می شود. از طرف دیگر، مشاهده می شود افراد خاصی، از خدمت در، مثلاً، نیروی دریائی که مستلزم ماهها ماندن روی آب است لذت می برند در حالی که افرادی دیگر ممکن است نه تنها چنین احساسی نداشته باشند بلکه برای آنها رنج آور باشد.

همچنین است اقتضائات روحی لازم برای یک محیط نظامی و یا سازمانهای آب و برق و تلفن و غیره... بنابراین، انتظار این است که نهاده های انسانی در بخش خدمات و نگهداری یک بیمارستان بزرگ متفاوت باشد با نهاده های انسانی در بخش اورژانس یا اطاق عمل آنجا. آیا در استخدام برای خدمات اداری در سطوح مختلف این تفاوت های روحی و تناسب آن با اقتضائات جوی مورد نظر قرار می گیرد؟ اگر افرادی با روحیه های خاصی که متناسب با این خدمات نمی باشد، استخدام شوند، نتیجه آن فقدان انگیزش، نوآوری و خلاقیت است که کاهش شدید در بهره وری را در پی دارد. زیرا اولین شرط لازم برای از قوه به فعل درآمدن استعداد های اجزای سیستم فراهم نشده است.

۲. نهاده های فن آوری

این جزو سیستم، با نوع فن آوری و شرایط فنی سازمان ارتباط دارد. محیط برخی از سازمانها نسبتاً با ثبات است. منظور از ثبات یا بی ثباتی، عدم تغییر زیاد در تقاضای جامعه نسبت به کیفیت کالاها و خدمات تولیدی می باشد. برخی دیگر از سازمانها در محیطی کاملاً متغیر و پیچیده قرار دارند و لذا دائماً در حال تغییرات سریع در کیفیت کالاها، نقل و انتقال افراد، بازآموزی کارکنان، تغییر در حجم کار، و مانند اینها می باشند. در نتیجه، روابط شغلی، پیوسته دگرگون می شود و روابط اجتماعی ضعیف می گردد.

وفاداری و تعلق به سازمان جای خود را به وفاداری به یک نظم خاص می دهد. سازمانهای نیازمند به فن آوری بالا و پیشرفته به لحاظ نوع افرادی که استخدام می کنند کاملاً با سازمانهای برخوردار از فن آوری سطح پائین فرق دارند. این، به نوبه خود، به نوع ساختار سازمان، نحوه رهبری و سرپرستی، و مانند آنها مؤثر می باشد. نمی توان یک فرد متخصص با درجه دکترای یا بالاتر را به همان شیوه ای سرپرستی نمود که یک کارگر ساده خط مونتاژ را. در نتیجه،

بخش پژوهش باشد. متأسفانه در کشور ما پس از انقلاب نیز به این مهم توجه نشده و از تأثیر آن بر عملکرد غفلت شده است.

۴. هنجارها و ساختارهای گروهی یا اجتماعی

از آنجا که انسان موجودی اجتماعی است لزوماً از مقررات و رویه‌های تعیین شده توسط نهادهای ساختاری دقیقاً پیروی نمی‌نماید. رفتار وی به شدت تحت تأثیر هنجارها و روابط غیر رسمی گروهی است که بدان تعلق دارد. تأیید یا عدم تأیید همکاران تأثیر عمده‌ای بر رفتار کارکنان دارد. همچنین، نهادهای فن‌آوری و ساختاری بر تعامل‌های بین افراد اثرگذاری دارد، افرادی که در تعامل با یکدیگرند، در طول زمان، مجموعه‌ای از هنجارها یا باورها را در مورد اینکه چه چیزی مجاز یا غیرمجاز است فراهم می‌آورند. علاوه بر آن، افراد با انتظارات، باورها، و گرایشهای مشترک ممکن است این اشتراکات را مهم‌تر از مقررات و رویه‌های وضع شده توسط سازمان بدانند. هنجارها، و ساختارهای گروهی که از نهادهای انسانی، فن‌آوری و ساختاری به وجود می‌آیند، خود، تبدیل به یک نیروی قدرتمندی برای اثرگذاری بر رفتار کارکنان می‌گردد.^۷ دقت در انتخاب نهادهای انسانی، فن‌آوری و ساختاری است که می‌تواند جزء چهارم تشکیل دهنده سیستم سازمانی را به نحوی ایجاد نماید که موجب افزایش بهره‌وری شود. به عبارت دیگر، وجود گروه‌ها، هنجارها و ساختارهای اجتماعی غیر همسو با اهداف سازمان ریشه در نهادهای انسانی، فن‌آوری و ساختار نامناسب دارد.

ب - نظریه هیوز و بودیچ^۸

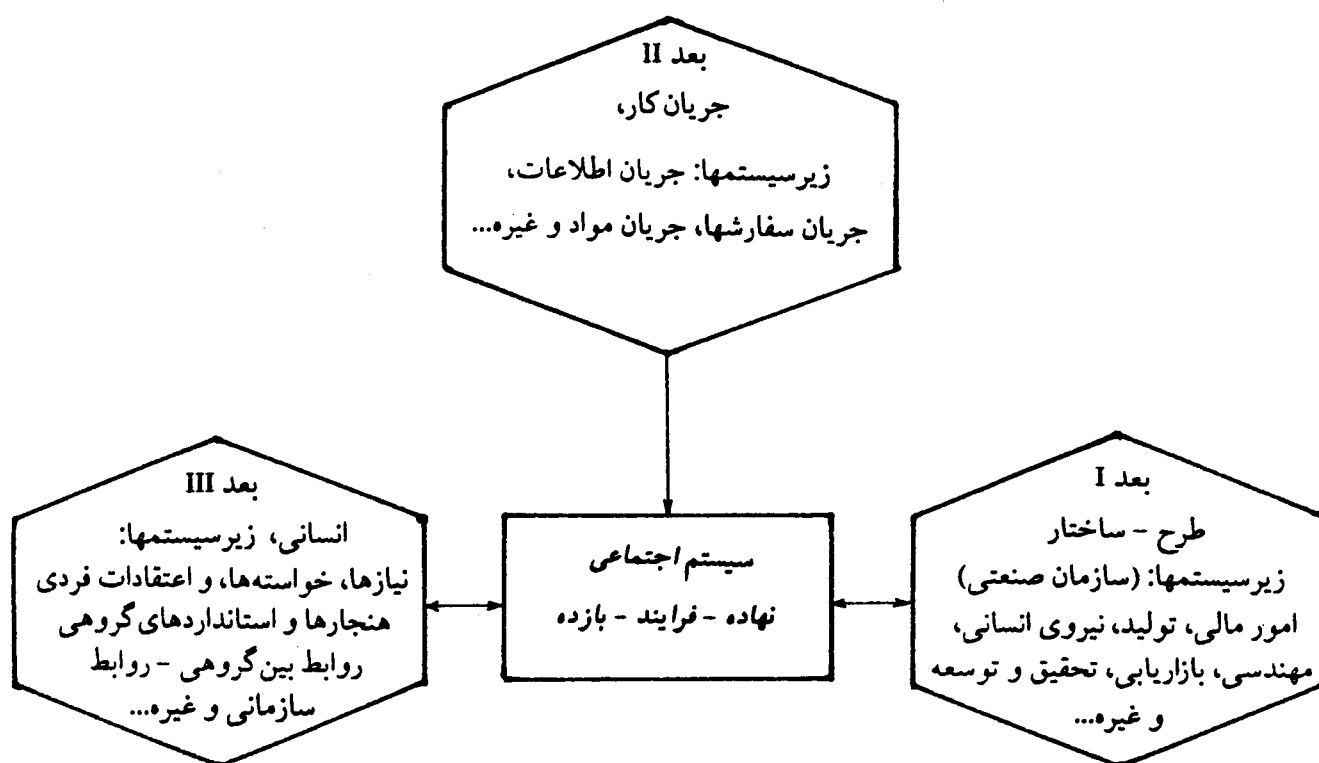
هیوز و بودیچ پس از بازنگری گسترده متون توسعه سازمان بدین نتیجه رسیدند که برای بررسی سازمانها به مثابه سیستمهای اجتماعی باز، حداقل سه بُعد باید مورد

فن‌آوری بر نوع مهارتهای مورد نیاز، استقرار و سرپرستی افراد، و ساختار سازمان تأثیر عمده‌ای برجای می‌گذارد. رعایت نکردن تناسب بین نیازهای فن‌آوری و نهادهای انسانی و ساختاری موجب کاهش شدید بهره‌وری به علت عدم از قوه به فعل درآمدن پتانسیلهای موجود می‌شود.

۳. نهادهای ساختاری

اگر چه انتخاب استراتژی تولید، فن‌آوری، و اهداف سازمانی عمدتاً تعیین کننده اساس ساختار سازمان است، اما بخش دیگر آن به شیوه‌های رهبری، نظام پرداخت، و طراحی مبنائی کل سیستم و یا زیرسیستمهای آن بستگی دارد. علاوه بر آن، مسلماً محدودیتهایی نیز در مورد نهادهای سازمانی اعمال می‌شود که ناشی از نهادهای انسانی و فن‌آوری است. پر واضح است که طرح و ساختار یک مرکز بهداشتی مشابه طرح و ساختار یک شرکت تولید و ساخت قطعات یدکی نمی‌باشد. بنابراین عامل نهادهای انسانی و فن‌آوری بر نهادهای ساختاری تأثیر می‌گذارد و به نوبه خود از آن تأثیر می‌پذیرد.

عدم رعایت اقتضائات ساختاری در کشورهای در حال توسعه و استفاده از ساختارهای مورد عمل در کشورهای توسعه یافته بدون توجه به عامل نهادهای انسانی و فن‌آوری یکی از موانع عمده در راه توسعه این کشورها، به علت پائین آمدن بهره‌وری و قوه ابداع و ابتکار، می‌باشد.^۶ به عنوان مثال، هرگاه سازمانهای عهده‌دار این فعالیتها در زمینه پژوهش از بازده کافی برخوردار نباشند می‌توان یکی از علل - شاید علت عمده - آن را عدم تناسب ساختار و سازمان با این نوع فعالیت دانست. بدین معنی که به جای استفاده از مدل ادھوکراتیک از مدل بوروکراتیک یا مکانیکی استفاده می‌شود، مانند ساختارهای کنونی دانشگاهها، بخصوص در شاخه‌های پژوهشی. این خود می‌تواند یکی از دلایل بهره‌وری پائین به علت فقدان نوآوری و خلاقیت در



مدل سیستمی سازمان اجتماعی از دیدگاه هیوز و بودیچ

توجه قرار گیرد. نامبردگان همچنین بر این نکته تأکید ورزیده‌اند که این ابعاد کاملاً در ارتباط متقابل‌اند و تغییر در یکی موجب تأثیر عمده بر ابعاد دیگر می‌گردد. از دیدگاه هیوز و بودیچ ابعاد تشکیل دهنده سازمان عبارتند از: بُعد طرح - ساختار، بُعد جریان کار (work flow) و بُعد انسانی. بُعد طرح - ساختار کاملاً شبیه نهاده‌های ساختاری، و بُعد جریان کار، شبیه ولی گسترده‌تر از نهاده‌های فن‌آوری، و بُعد انسانی شامل نهاده‌های انسانی و هنجارها و ساختار اجتماعی در طبقه‌بندی سیلر است. این ابعاد در نگاره نشان داده شده‌اند.

کنش متقابل آنها مربوط می‌شود. این رویکرد تأیید بر نظریه اقتضائی سازمان دارد، نظریه‌ای که می‌گوید "یک بهترین راه" برای طراحی سازمانها وجود ندارد بلکه سازمان باید به نحوی طراحی شود که با محیط خود "تناسب" داشته باشد. سازمان در یک محیط کاملاً ایستا و ثابت می‌بایستی نسبتاً بوروکراتیک با مقررات و رویه‌های از قبل تعیین شده باشد. سازمان در یک محیط کاملاً غیر ثابت و به سرعت در حال تغییر می‌بایستی بیشتر به صورت باز، پویا، غیرمتمرکز، با تصمیم‌گیری هدایت شده به سطوح پائین طراحی شود.

۲. بُعد جریان کار

این بُعد بر جریان اطلاعات، مواد، سفارشات و غیر آن در سراسر سازمان تأکید دارد. ماهیت فن‌آوری سازمان تأثیر عمده‌ای بر جریانهای مختلف درون سازمان می‌گذارد. برای

۱. بُعد طرح - ساختار

این بُعد در ارتباط با نحوه طراحی سازمان می‌باشد. این رویکرد نه تنها با زیرسیستمهای رسمی سازمان، بلکه با نحوه‌ای که این زیرسیستمها با یکدیگر مرتبط گشته‌اند و

جریان کاری در بیمارستان، فردی باید استخدام شود که خصوصیات وی با آن نوع جریان کار تناسب داشته باشد. همینطور برای کار در یک نظام اداری یا بوروکراسی، فردی باید انتخاب شود که از خصوصیات و روحیه لازم برای این کار برخوردار باشد. رعایت نکردن این بُعد موجب کاهش انگیزه، خلاقیت و نوآوری می شود که این نیز، به نوبه خود، کاهش بهره‌وری را در پی دارد.

نگرش به تعریف بهره‌وری در چهارچوب تفکر سیستمی، ما را متوجه ابعاد مختلف و عوامل متعددی می سازد، که کل سیستم را تحت تأثیر قرار می دهد. همچنین انسان را از نگرش "تک بُعدی" و یا "یک علت بینی" باز می دارد (مانند اینکه، مثلاً، مشکل بهره‌وری را فقط در عامل انسانی و یا پائین بودن حقوق و دستمزد و یا فقدان آموزش لازم ببیند).

تغییر در طرح سازمان بر جریان کار و بُعد انسانی مؤثر واقع می شود (جهاد سازندگی قبل و بعد از تبدیل شدن به وزارتخانه). به همینگونه، تغییر در فن آوری یا جریان کار بر دو بُعد دیگر اثر می گذارد.

اگر چه این تقسیم بندیها از عوامل پدیدآورنده سازمان به عنوان سیستم اجتماعی باز جنبه نظری دارد، ولی چهارچوب تئوریک مفیدی را برای فهم و درک عملکرد سازمان ارائه می دهد و انسان را از تداعی نمودارهای سازمانی برای شناخت سازمان رها می سازد. تنها با نگرش همزمان به ابعاد طرح - ساختار، جریان کار، و انسانی است که انسان به درک واقعی و موفق از پیچیدگیهای زندگی سازمانی نائل می شود. بدون داشتن شناختی سیستمی از مفهوم بهره‌وری، امکان هر نوع تحول در آن امری محال به نظر می رسد.

نتیجه گیری

سیستم اجتماعی باز، تنظیمات پیچیده‌ای از

مثال، "جریان کار" در یک سازمان فرایند زنجیره‌ای (Continuous Process) مانند پالایشگاه یا پتروشیمی، کاملاً متفاوت است با "جریان کار" در سازمانی که لکوموتیوهای دیزلی تولید می کند. همینطور، فرایند "جریان کار" در یک بیمارستان کاملاً متفاوت است با یک بانک که نهاده آن ایجاد سپرده و بازده آن پرداخت وامهای گوناگون است. فعالیتهایی که در پالایشگاه انجام می شود بر روی مواد نفتی برای تبدیل به مشتقات نفتی است، در حالی که در بیمارستان فعالیت روی انسان انجام می گیرد که در جهت تبدیل انسان مریض به انسان سالم است. در یک سازمان آموزشی فعالیت بر فکر و مغز انسان متمرکز است تا انسان جاهل به انسان عالم تبدیل شود. تفاوت در کیفیت و نوع کار در سازمانهای مختلف اقتضا می کند که ابعاد طرح و ساختار و انسانی متفاوتی به کار گرفته شود. به عنوان مثال، تخصص مورد نیاز جریان کار در یک خط مونتاژ با آنچه در اتاق جراحی باز قلب در یک بیمارستان مورد نیاز است کاملاً متفاوت می باشد. جریان اطلاعات، مواد سایر جریانهای کاری در سازمانهای مختلف با توجه به فعالیتهای گوناگون متفاوت است. توجه به تناسب ابعاد ساختاری و انسانی با "جریان کار" نقش تعیین کننده‌ای در میزان بهره‌وری دارد. متأسفانه در بسیاری از سازمانها توجه لازم به فرایندهای جریان اطلاعات و کار و تأثیر آن بر دو بُعد دیگر، یعنی ابعاد ساختاری و انسانی نمی شود.

۳. بُعد انسانی

این بُعد در ارتباط با رفتار فردی است که شامل خواسته‌ها، نیازها، و اعتقادات فردی؛ تعامل فرد با گروه، شامل روابط بین گروهی و پدید آوردن و یا تغییر هنجارها و استانداردهای گروهی؛ و تعامل فرد با کل سازمان می گردد. بخش عمده‌ای از بهره‌وری سازمان بستگی به استفاده مناسب این بُعد با دو بُعد دیگر دارد. برای مثال، برای

زیرسیستمهای وابسته گنیشگر نسبت به یکدیگر می باشد. نگرش سیستمی به مفهوم بهره‌وری، تکنیکی را فراهم می آورد که از طریق آن می توان به تشخیص جامع، عینی، و سیستمی از پایین بودن بهره‌وری دست یافت. مشکلات یک سیستم اجتماعی باز، مانند سازمان، از پیچیدگیها و پویاییهای خاصی برخوردار است و از آنجا که در انسان گرایش به "تک بُعدی" دیدن و به دنبال "راه حل ساده" رفتن وجود دارد، مفهوم بهره‌وری در چارچوب تفکر سیستمی وی را از این ساده بینی می رهاند. عوامل به وجود آورنده عملکرد سازمان، یعنی طرح و ساختار، جریان کار، و بُعد انسانی، زیرسیستمهای متداول و متفاوتی می باشند که تحت تأثیر نحوه طراحی کل سیستم، نحوه ای که کار در سازمان جریان می یابد، و نحوه واکنش افراد و گروهها نسبت به یکدیگر برقرار دارند. تعاریف، راه حلها و طراحیهای لازم برای مشکل بهره‌وری فقط با در نظر گرفتن

این ابعاد و فرضیه های زیربنای آنان به طور همزمان، اثربخش خواهد بود.

نگاهی به عوامل تشکیل دهنده سازمان (علمکرد) به عنوان سیستم اجتماعی باز، توجه را به تعاملات بیشمار بین بخشهای مختلف و تأثیری که عامل بر سایر عوامل دارد معطوف می سازد. برای افزایش بهره‌وری باید عملکرد سیستم توسعه یابد، و برای توسعه عملکرد سیستم عوامل و ابعاد و نهادهای تشکیل دهنده آن می بایستی توسعه یابد و توسعه این عوامل تنها در گرو شناخت علمی و دقیق و سیستمی آنان، توجه به یک عامل یا بعد یا نهاده و عدم توجه به سایر عوامل، ابعاد یا نهاده ها، نه تنها موجب افزایش بهره‌وری نمی گردد بلکه اختلالاتی را نیز در سیستم ایجاد می کند. شاید با توجه به این مهم باشد که تحول اداری تاکنون نتوانسته است به اهداف خود برسد.

منابع:

- ۱ و ۲) شاه عزیزاده، محمد. تجزیه و تحلیل بهره‌وری نیروی انسانی و ارائه ساختار مناسب جهت بهبود آن، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تحصیلات تکمیلی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، ۱۳۷۵.
- ۳) هرسی، پائول/ بلانچارد، کنت. مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه دکتر علاقه بند، ۱۳۷۳.
- ۴) صادقپور، دکتر ابوالفضل. "بوروکراسی در هفت مفهوم".

5) Huse, Edgar f. Organization Development & Charge.

- ۶) محمدزاده، دکتر عباس، مدیریت توسعه، تحول سازمان به مثابه استراتژی توسعه. سازمان سمت، ۱۳۷۵.
- ۷) محمدزاده، دکتر عباس/مهر وژان، آرمن، رفتار سازمانی، نگرش اقتضائی، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، ۱۳۷۵.
- ۸) کامنیگز، توماس ج/اورلی، کریستوفر، توسعه سازمان و تحول بهبود و بازسازی سازمان. مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۷۵.