

بررسی تاثیر مدیریت تحول بر بهسازی سازمانی در شهرداری شهریار

سید علی میرغیاثی^۱*

چکیده

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر مدیریت تحول بر بهسازی سازمانی در شهرداری شهریار انجام شد. روش تحقیق کاربردی، توصیفی-پیمایشی و مقطعی بود. جامعه آماری را کارکنان شهرداری شهریار تشکیل دادند که حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران تعیین شد. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه با طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای بود که روایی آن به تأیید خبرگان رسید و پایایی آن نیز با ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS و آزمون‌های توصیفی و استنباطی تحلیل شدند.

نتایج نشان داد که مدیریت تحول تأثیر مثبت و معناداری بر بهسازی سازمانی در شهرداری شهریار دارد. همچنین ابعاد مدیریت تحول، شامل مدیریت تغییر، تحول در مدیریت، مهندسی مجدد فرایندها و اجرای برنامه‌های تغییر سازمانی، همگی با بهسازی سازمانی رابطه مثبت و معنادار داشتند. در این میان، مدیریت تغییر و اجرای برنامه‌های تغییر سازمانی بیشترین شدت رابطه را نشان دادند. یافته‌ها حاکی از آن است که بهسازی سازمانی در شهرداری شهریار، علاوه بر اصلاح ساختارها، به آمادگی برای تحول، هدایت اثربخش تغییرات و بازنگری در فرایندها وابسته است. بنابراین، استقرار رویکردی نظام‌مند در مدیریت تحول می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای عملکرد و بهبود فرایندهای سازمانی در مدیریت شهری باشد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت تحول، مدیریت تغییر، بهسازی سازمانی، مهندسی مجدد، تحول در مدیریت، اجرای برنامه‌های تغییر سازمانی، شهرداری شهریار.

^۱ نویسنده مسئول: دانشجوی دکترای مدیریت دولتی، گرایش رفتار سازمانی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران. / hzmarb@gmail.com

مقدمه

در قرن بیست و یکم، پویایی محیطی و سرعت بالای تغییرات فناوری و اجتماعی، تحول بهینه را به یکی از پارادایم‌های اصلی مدیریت شهری تبدیل کرده است. شهرداری‌ها به عنوان نهادهای خدمات‌رسان عمومی، با چالش‌های پیچیده‌ای در زمینه‌های ساختاری، رفتاری و محیطی دست و پنجه نرم می‌کنند. در این میان، مدیریت تحول به عنوان یک کاتالیزور و شتاب‌دهنده کلیدی برای بازآفرینی سازمان و دستیابی به اهداف توسعه همه‌جانبه شناخته می‌شود (Kotter, 2012).

با این حال، تجربه نشان داده است که اعمال تغییرات سطحی در بدنه سازمان‌های مدیریت شهری، لزوماً به معنای موفقیت نیست؛ بلکه آنچه تضمین‌کننده پویایی و کارآمدی مستمر است، پیوند نظام‌مند میان مدیریت تحول و بهسازی سازمانی است که در قالب بهبود فرآیندها، بازسازی ساختارها و ارتقای فرهنگ سازمانی تبیین می‌گردد (Burke, 2017).

شهرداری شهریار به عنوان یکی از نهادهای اجرایی کلیدی مدیریت شهری در استان تهران، در سال‌های اخیر با چالش‌های متعددی در زمینه پاسخگویی به نیازهای رو به رشد شهروندان مواجه بوده است؛ از این رو همواره این پرسش مطرح است که آیا سیاست‌های نوسازی اداری لزوماً به بهبود عملکرد و ارتقای خدمات منجر می‌شوند یا خیر (Senior & Swailes, 2016). برای پاسخ به این پرسش، مدیریت علمی تغییرات و استقرار نظام مهندسی مجدد فرآیندها ضرورت می‌یابد. طبق نظریات کلاسیک رفتار و توسعه سازمانی، تحول در سازمان باید در ابعاد گوناگون مدیریتی، ساختاری و انسانی صورت گیرد تا بستر مناسب برای اجرای برنامه‌های تغییر سازمانی فراهم شود (French & Bell, 1999). لذا، این پژوهش با هدف واکاوی تأثیر ابعاد مدیریت تحول بر مؤلفه‌های بهسازی سازمانی در بدنه شهرداری شهریار انجام می‌گیرد تا مشخص شود کدام مؤلفه‌های تحول در مدیریت و مدیریت تغییر، بیشترین نقش را در تحقق اهداف بالندگی و بهسازی این سازمان خدمات‌رسان ایفا می‌کنند.

بیان مساله

بهسازی سازمانی در ادبیات نوین مدیریت و برنامه‌ریزی شهری، به عنوان رویکردی جامع برای ایجاد توازن میان ساختارهای پویا، ارتقای توانمندی‌های منابع انسانی و افزایش کارآمدی فرآیندهای خدمت‌رسانی تعریف می‌شود؛ رویکردی که هدف آن، انطباق مستمر سازمان با تغییرات محیطی و پاسخگویی بهینه به نیازهای شهروندان است (Burke, 2017). در این چارچوب، نهادهای مدیریت شهری، به ویژه شهرداری‌ها، از جایگاهی راهبردی در طراحی، هدایت و اجرای سیاست‌ها و برنامه‌های بهسازی سازمانی برخوردارند. شهرداری شهریار نیز به عنوان یکی از نهادهای مدیریت محلی در استان تهران و متولی اداره منطقه‌ای با نرخ رشد جمعیت بالا و چالش‌های شهری متنوع، با مجموعه‌ای از مسائل چندبعدی و درهم تنیده از جمله بروکراسی اداری پیچیده، ناهماهنگی در فرآیندهای کاری، نارسایی در توزیع متوازن خدمات و لزوم نوسازی روش‌های مدیریتی مواجه است. بدین ترتیب، ضرورت بهره‌گیری از الگوهای نوین مدیریتی نظیر مدیریت تغییر، ساماندهی مجدد ساختارها و بهینه‌سازی فرآیندهای سازمانی، بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است.

با وجود این، شواهد نظری و تجربی حاکی از آن است که تلاش برای ایجاد تغییر در سازمان‌های عمومی و به ویژه در ساختارهای اداری شهرداری‌ها، به خودی خود ضامن ارتقای عملکرد یا تحقق بهسازی سازمانی نیست. تغییر زمانی می‌تواند به مثابه یک عامل توانمندساز در خدمت پویایی سازمان قرار گیرد که در قالب یک چارچوب مدیریت تحول جامع و نظام‌مند هدایت و پیاده‌سازی شود. در غیر این صورت، چه‌بسا تصمیمات تحولی اتخاذشده به دلیل عدم تناسب با نیازهای واقعی سازمان، ضعف در زیرساخت‌های اجرایی، فقدان آمادگی کارکنان، مقاومت در برابر تغییر، یا عدم پیوند با روش‌های نوین مدیریتی، نه تنها نتوانند به بهبود شاخص‌های بهسازی منجر شوند، بلکه خود به عاملی در اتلاف منابع، تشدید ناکارآمدی و کاهش اثربخشی سیاست‌های اداری تبدیل شوند (Hammer & Champy, 2009). از این منظر، تحول در مدیریت مفهومی فراتر از تغییرات مقطعی و سخت‌افزاری دارد و مستلزم ملاحظه مجموعه‌ای از ابعاد به هم پیوسته است که می‌تواند ظرفیت واقعی سازمان را برای خلق ارزش و ارتقای کیفیت خدمات مشخص سازد.

در بستر مدیریت شهری، اجرای برنامه‌های تغییر سازمانی زمانی از کارآمدی لازم برخوردار خواهد بود که بتواند همزمان ابعاد مختلفی نظیر بهبود ساختاری، ارتقای رفتاری، و مهندسی مجدد فرآیندها را مورد توجه قرار دهد. مهندسی مجدد فرآیندها ناظر بر طراحی دوباره فعالیت‌های کلیدی با هدف بهبود جهشی در شاخص‌های هزینه، کیفیت و سرعت خدمات است؛ بعد رفتاری بر آمادگی مهارتی و انگیزشی کارکنان دلالت دارد؛ و تحول در روش‌های مدیریت بیانگر تغییر در سبک‌های رهبری سازمان برای پشتیبانی از نوآوری است. بی‌توجهی به هر یک از این ابعاد می‌تواند فرآیند گذار از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب را با اختلال مواجه کرده و پیامدهای مورد انتظار آن را در حوزه بهسازی سازمانی محدود سازد. از همین‌رو، نمی‌توان بالندگی و بهسازی شهرداری را صرفاً پیامد طبیعی نوسازی‌های اداری دانست، بلکه باید آن را حاصل استقرار نظام‌مند اصول مدیریت تحول قلمداد کرد (Kotter, 2012).

مسئله اساسی در شهرداری شهریار آن است که علی‌رغم تلاش‌های پراکنده برای اعمال تغییرات ساختاری و اداری در بخش‌های مختلف، هنوز تصویر روشنی از میزان اثرگذاری واقعی این اقدامات بر بهسازی سازمانی در دست نیست. به بیان دیگر، آنچه به عنوان یک خلأ دانشی و مدیریتی مطرح می‌شود، فقدان شناخت دقیق از این موضوع است که مدیریت تحول با چه ابزارها و ابعادی می‌تواند به بهترین شکل ممکن بستر سازمانی را بهسازی نماید و ضعف در کدام بخش از فرآیند تغییر، مانع از تحقق کامل منافع مورد انتظار شده است. در واقع، تمرکز غالب بر اجرای شتاب‌زده تغییرات اداری بدون پیاده‌سازی جامع اصول مدیریت تحول، موجب شده است که رابطه میان این دو متغیر در بستر شهرداری شهریار همچنان با ابهام روبرو باشد. این خلأ، نه تنها از منظر نظری حائز اهمیت است، بلکه از حیث مدیریتی نیز بر کیفیت تصمیم‌گیری‌های کلان، تخصیص منابع و اثربخشی خدمات شهری تأثیر مستقیم دارد. بر این اساس، پژوهش حاضر درصدد است تا این مسئله را به صورت نظام‌مند بررسی کند که مدیریت تحول چه تأثیری بر بهسازی سازمانی در شهرداری شهریار دارد و مؤلفه‌های آن تا چه میزان در تبیین موفقیت برنامه‌های بهسازی نقش دارند.

مطالعه ادبیات موضوع

مدیریت تحول

مدیریت تحول فرآیندی نظام‌مند برای هدایت سازمان از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب است؛ فرایندی که صرفاً به تغییرات سطحی یا مقطعی محدود نمی‌شود، بلکه مستلزم بازنگری در ساختارها، فرآیندها، فرهنگ سازمانی و شیوه‌های تصمیم‌گیری است. در ادبیات مدیریت، تحول زمانی اثربخش تلقی می‌شود که بتواند سازمان را با محیط متغیر سازگار کند و ظرفیت یادگیری، انعطاف‌پذیری و نوآوری را در آن افزایش دهد (Burke, 2017). از این منظر، مدیریت تحول در سازمان‌های عمومی مانند شهرداری‌ها اهمیت دوچندان دارد؛ زیرا این سازمان‌ها باید هم‌زمان به مطالبات شهروندان، محدودیت‌های منابع و فشارهای محیطی پاسخ دهند. بنابراین، مدیریت تحول را می‌توان یک رویکرد راهبردی دانست که زمینه اجرای برنامه‌های تغییر سازمانی را فراهم می‌سازد و از پراکندگی تصمیمات اصلاحی جلوگیری می‌کند (Kotter, 2012).

مدیریت تغییر

مدیریت تغییر یکی از بنیان‌های اصلی مدیریت تحول به شمار می‌آید و بر برنامه‌ریزی، هدایت و تثبیت تغییرات در سطوح فردی، گروهی و سازمانی تمرکز دارد. مدل‌های کلاسیک تغییر، از جمله الگوی لوین، تغییر را در سه مرحله «انجمادزدایی»، «تغییر» و «انجماد مجدد» توضیح می‌دهند و نشان می‌دهند که موفقیت تغییر بدون آماده‌سازی ذهنی و رفتاری کارکنان امکان‌پذیر نیست (Lewin, 1947). پژوهش‌های بعدی نیز تأکید کرده‌اند که مقاومت کارکنان، ضعف ارتباطات داخلی، نبود مشارکت و فقدان حمایت مدیریتی از مهم‌ترین موانع اجرای موفق تغییر هستند (Bedeian, 1999 & Armenakis). در شهرداری‌ها، مدیریت تغییر زمانی ثمربخش خواهد بود که مدیران بتوانند اهداف تغییر را به‌صورت شفاف تبیین کرده و کارکنان را در فرآیند تحول درگیر سازند.

بهسازی سازمانی

بهسازی سازمانی به مجموعه‌ای از مداخلات برنامه‌ریزی‌شده اطلاق می‌شود که هدف آن ارتقای اثربخشی سازمان، بهبود روابط انسانی، افزایش کارایی فرآیندها و تقویت سازگاری سازمان با محیط است (Cummings & Worley, 2014). این مفهوم در واقع بر این فرض استوار است که سازمان برای بقا و رشد، باید به‌طور مستمر خود را ارزیابی و اصلاح کند. در سازمان‌های خدمات عمومی مانند شهرداری شهریار، بهسازی سازمانی می‌تواند در قالب بازنگری در ساختار اداری، افزایش هماهنگی بین واحدها، بهبود پاسخگویی و ارتقای کیفیت خدمات نمود پیدا کند. از این رو، بهسازی سازمانی نه یک اقدام مقطعی، بلکه یک رویکرد بلندمدت برای افزایش بهره‌وری و اثربخشی سازمانی است.

مهندسی مجدد

مهندسی مجدد فرآیندها به طراحی بنیادین و بازاندیشی اساسی در فرآیندهای کاری با هدف دستیابی به بهبودهای چشمگیر در شاخص‌هایی مانند هزینه، کیفیت، زمان و خدمات اشاره دارد (Champy, 1993 & Hammer). این رویکرد زمانی اهمیت می‌یابد که ساختارها و رویه‌های موجود پاسخگوی نیازهای جدید نباشند و اصلاحات تدریجی

نیز کارآمدی لازم را نداشته باشند. در شهرداری‌ها، مهندسی مجدد می‌تواند به حذف تشریفات زائد، کوتاه‌سازی فرایندهای اداری، تسهیل ارائه خدمات و افزایش رضایت شهروندان منجر شود. با این حال، اجرای آن بدون مدیریت تحول و آمادگی سازمانی، معمولاً با شکست یا مقاومت مواجه می‌شود.

اجرای برنامه‌های تغییر سازمانی

اجرای برنامه‌های تغییر سازمانی به موفقیت در تبدیل طرح‌های تحول به اقدامات عملی اشاره دارد. تجربه‌های پژوهشی نشان می‌دهد که بسیاری از برنامه‌های تغییر، نه به دلیل ضعف در طراحی، بلکه به علت ضعف در اجرا با شکست مواجه می‌شوند (Quinn, 1999 & Weick). در این میان، نقش رهبری، ارتباطات مؤثر، مشارکت کارکنان و هم‌سویی ساختار سازمانی با اهداف تغییر بسیار تعیین‌کننده است. به‌ویژه در سازمان‌هایی مانند شهرداری شهریار، اجرای موفق برنامه‌های تغییر مستلزم آن است که تغییرات با فرهنگ سازمانی، سطح آمادگی کارکنان و اولویت‌های مدیریتی هماهنگ باشد. از این رو، مدیریت تحول زمانی به بهسازی سازمانی منجر می‌شود که از مرحله طراحی تا اجرا و تثبیت، به‌صورت یکپارچه هدایت گردد (Worley, 2014 & Cummings).

جمع‌بندی ادبیات

مرور ادبیات نشان می‌دهد که مدیریت تحول، مدیریت تغییر، بهسازی سازمانی، مهندسی مجدد و اجرای برنامه‌های تغییر سازمانی مفاهیمی به‌هم‌پیوسته‌اند که در کنار یکدیگر می‌توانند بستر ارتقای عملکرد سازمان را فراهم کنند. در سازمان‌های عمومی به‌ویژه شهرداری‌ها، موفقیت در تحول نه فقط به تصمیم‌گیری مدیریتی، بلکه به آمادگی ساختاری، مشارکت منابع انسانی و اجرای نظام‌مند برنامه‌ها وابسته است. بر این اساس، بررسی تأثیر مدیریت تحول بر بهسازی سازمانی در شهرداری شهریار می‌تواند به روشن شدن نقش این متغیرها در ارتقای کارآمدی سازمانی کمک کند.

نوآوری پژوهش

نوآوری اساسی این پژوهش در ترکیب نظام‌مند ابعاد ساختاری و رفتاری مدیریت تحول (شامل ایجاد ضرورت، تدوین چشم‌انداز، توانمندسازی و تثبیت فرهنگ) با مؤلفه‌های چندگانه بهسازی سازمانی (بهبود فرآیندها، توسعه سرمایه انسانی، ساختار منعطف و هوشمندسازی) در بستر یک نهاد خدمات عمومی محلی (شهرداری شهریار) نهفته است. این پژوهش با ارائه یک مدل بومی‌سازی شده، مسیری نوین را برای تصمیم‌گیران و مدیران شهری فراهم می‌کند تا از «تغییرات صوری و نمایشی» (اصلاحات اداری بدون پیاده‌سازی زیرساخت‌های تحول) فاصله گرفته و به سمت «تحول اثربخش و پایدار» (انطباق ساختار با نیازهای واقعی شهروندان و پویایی سرمایه انسانی) حرکت کنند. علاوه بر این، بررسی هم‌زمان نقش مهندسی مجدد فرآیندها و مدیریت تغییر رفتار کارکنان در یک الگوی فرضیات منسجم، ارزش افزوده علمی و کاربردی این تحقیق را دوچندان می‌سازد.

بستر نهادی تحقیق: چارچوب استراتژیک شهرداری شهریار در مسیر بهسازی سازمانی

شهرداری شهریار به عنوان یک نهاد عمومی، غیردولتی و اجرایی، نقشی بنیادین در مدیریت شهری، هدایت توسعه فیزیکی و ساماندهی زیرساخت‌های حیاتی شهرستان شهریار (به عنوان یکی از قطب‌های جمعیتی و سرریز پایتخت در غرب استان تهران) ایفا می‌کند. این سازمان با مأموریتی مبتنی بر ارتقای کیفیت زیست شهری، ارائه خدمات متوازن و تسهیل فرآیندهای اداری، وظیفه خطیر پاسخگویی به مطالبات شهروندان در محیطی با رشد شتابان جمعیت و مهاجرت فرستی بالا را بر عهده دارد. در عصر ضرورت چابک‌سازی دولتی و اداری، شهرداری شهریار با گذار از رویکردهای سنتی و بروکراتیک به سوی یک سازمان پویا و پاسخگو، در پی آن است تا با بهره‌گیری از الگوهای نوین مدیریت و اجرای برنامه‌های تغییر سازمانی، محیطی کارآمد و روان برای ارائه خدمات به شهروندان فراهم سازد.

فلسفه وجودی شهرداری شهریار در «ایجاد و توسعه شهری نظام‌مند، ایمن، خدمات‌محور و توسعه‌یافته» با تکیه بر مشارکت فعال شهروندان و بهبود مستمر فرآیندهای داخلی تعریف شده است. این سازمان به عنوان نهادی خدمت‌گزار، مأموریت خود را ارتقای رضایت عمومی از طریق تسهیل صدور مجوزها، بهسازی معابر، توسعه فضای سبز و مدیریت بهینه پسماند دایر بر اصول نوین مدیریت شهری می‌داند. تعهد شهرداری شهریار در این مأموریت، نه تنها معطوف به انجام وظایف روزمره اداری، بلکه متمرکز بر تحول در مدیریت، حذف رویه‌های زائد اداری از طریق مهندسی مجدد و افزایش انگیزه و بهره‌وری منابع انسانی است. پتانسیل‌های بالقوه این شهرداری نظیر دسترسی به نیروی کار جوان و موقعیت راهبردی جغرافیایی، بستری مناسب را برای پیاده‌سازی الگوهای مدیریت تغییر فراهم آورده است.

چشم‌انداز شهرداری شهریار، ترسیم سیمای سازمانی است که بروکراسی کاغذی در آن به حداقل رسیده، فرآیندهای اداری هوشمندسازی شده و رضایت شهروندان در بالاترین سطح ممکن قرار دارد. این سازمان در پی ساختاری منعطف، پاسخگو و عاری از فساد اداری است که بتواند به سرعت خود را با چالش‌های ناشی از توسعه شهری و تغییرات قوانین بالادستی سازگار کند. شهریار در این چشم‌انداز، نهادی پیشرو در ارائه خدمات الکترونیک، شفاف در تصمیم‌گیری‌های مالی و کارآمد در اجرای پروژه‌های عمرانی توصیف شده است؛ سازمانی که با پیاده‌سازی کامل الگوهای بهسازی سازمانی، الگو و نمونه‌ای موفق از مدیریت شهری پویا در سطح شهرداری‌های هم‌تراز خود ارائه می‌دهد.

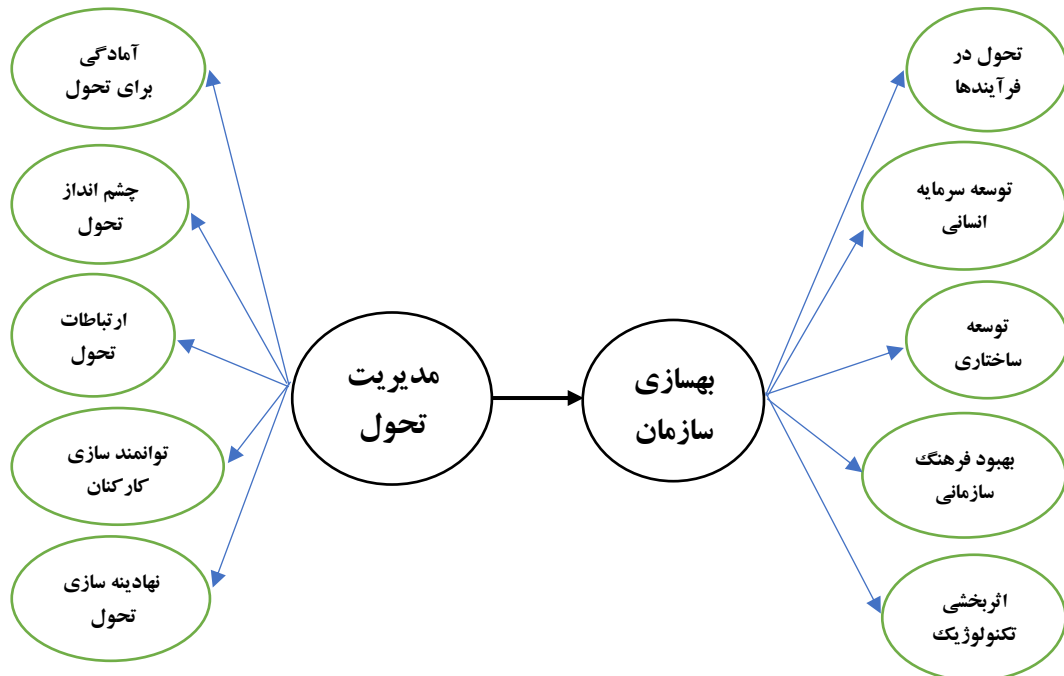
در راستای تحقق این چشم‌انداز، شهرداری شهریار اهداف کلان خود را در سه محور استراتژیک تدوین نموده است که ارتباط مستقیمی با ابعاد بهسازی سازمانی دارند:

۱. بهبود ساختاری و چابک‌سازی اداری: اصلاح چارت سازمانی، کاهش لایه‌های مدیریتی زائد و تفویض اختیار به مناطق و نواحی با هدف تسهیل ارتباط با شهروندان.
۲. ارتقای رفتاری و توسعه سرمایه انسانی: توانمندسازی کارکنان، افزایش مهارت‌های تخصصی، شایسته‌سالاری در انتصابات و ارتقای فرهنگ سازمانی در جهت پذیرش برنامه‌های تغییر.
۳. هوشمندسازی و مهندسی مجدد فرآیندها: الکترونیک کردن خدمات شهری (نظیر سامانه شهرسازی و صدور پروانه)، حذف رویه‌های موازی و زمان‌بر، و شفاف‌سازی جریان اطلاعات مالی و اداری.

با نگاهی به این اهداف کلان، مشخص می‌شود که مدیریت تحول به عنوان موتور محرک و شتاب‌دهنده اصلی در شهرداری شهریار عمل می‌کند. با این حال، تحقق اهداف فوق بدون یک سیستم جامع برای هدایت و اجرای برنامه‌های تغییر سازمانی ناممکن است. شهرداری شهریار برای اطمینان از اینکه اقدامات اصلاحی آن منجر به بهسازی واقعی سازمان (شامل پویایی ساختار، کارآمدی کارکنان و رضایت شهروندان) می‌شود، نیازمند شناسایی دقیق مؤلفه‌های مدیریت تحول و سنجش تأثیر آن‌ها بر فرآیندهای بهسازی است. این تحقیق با تمرکز بر بستر اداری شهرداری شهریار، در پی ارائه مدلی است که اهداف استراتژیک سازمان را با اصول علمی مدیریت تحول پیوند داده و مسیر گذار به سازمانی کارآمد و بهسازی‌شده را هموارتر سازد.

چارچوب نظری تحقیق

مدل مفهومی تحقیق در شکل شماره ۱ آمده است.



شکل شماره ۱- مدل مفهومی تحقیق (محقق ساخته)

متغیر مستقل: مدیریت تحول (نوع متغیر: کمی - پیوسته، نقش متغیر: مستقل، نحوه اندازه گیری: پرسشنامه، مقیاس اندازه گیری: طیف لیکرت)

متغیر وابسته: بهسازی سازمانی (نوع متغیر: کمی - پیوسته، نقش متغیر: وابسته، نحوه اندازه گیری: پرسشنامه، مقیاس اندازه گیری: طیف لیکرت)

با توجه به چارچوب مفهومی پژوهش می‌توان فرضیه‌های پژوهش را به صورت زیر بیان کرد:

- فرضیه ۱: مدیریت تحول بر بهسازی سازمانی تأثیر دارد.
- فرضیه ۲: آمادگی برای تحول با بهسازی سازمانی رابطه معنادار مثبت دارد.
- فرضیه ۳: چشم انداز تحول با بهسازی سازمانی رابطه معنادار مثبت دارد.

- فرضیه ۴: ارتباطات تحول با بهسازی سازمانی رابطه معنادار مثبت دارد.
- فرضیه ۵: توانمند سازی کارکنان با بهسازی سازمانی رابطه معنادار مثبت دارد.
- فرضیه ۶: نهادینه سازی تحول با بهسازی سازمانی رابطه معنادار مثبت دارد.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از حیث روش اجرا توصیفی-پیمایشی با رویکرد کمی و از نظر افق زمانی تک مقطعی است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شهرداری شهریار (رسمی و قراردادی تمام وقت) به تعداد ۴۲۵ نفر بوده و نمونه گیری به روش تصادفی انجام می شود؛ حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران در سطح اطمینان ۹۵٪ و خطای ۰.۵ برابر ۲۰۲ نفر برآورد گردید. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه پنج گزینه ای لیکرت است که متغیر مستقل «مدیریت تحول» و متغیر وابسته «بهسازی سازمانی» است. گویه های پرسشنامه بر مبنای ادبیات نظری و پیشینه پژوهش تدوین و متناسب با شرایط سازمانی شهرداری تهران بومی سازی شده اند تا از انطباق مفهومی آن ها با فضای مدیریت شهری اطمینان حاصل شود. همچنین، ساختار پرسشنامه به گونه ای تنظیم شده است که امکان سنجش هم زمان وضعیت موجود و بررسی روابط میان ابعاد مختلف متغیرها را فراهم آورد. روایی پرسشنامه از طریق روایی صوری و محتوایی و اجرای پایلوت ۳۰ نفری و اعمال اصلاحات متناسب با بستر شهرداری شهریار تأیید شد و پایایی آن با آلفای کرونباخ ۰.۷۲۲ در سطح مطلوب قرار گرفت. افزون بر این، برای افزایش دقت اندازه گیری، پرسشنامه پیش از توزیع نهایی از نظر شفافیت، سادگی بیان و تناسب و اثرگان مورد بازبینی قرار گرفت. داده ها پس از کدگذاری در نرم افزار SPSS با استفاده از آمار توصیفی و آزمون های استنباطی، شامل همبستگی اسپیرمن و رگرسیون چند گانه، تحلیل می شوند تا میزان و جهت اثر مولفه ها مشخص شود.

یافته های پژوهش

آمار توصیفی

در این پژوهش، اطلاعات جمعیت شناختی ۲۰۲ نفر از کارکنان شهرداری شهریار از نظر جنسیت، وضعیت تأهل و سطح تحصیلات بررسی شد. نتایج توصیفی نشان داد که از مجموع پاسخ دهندگان، ۱۴۷ نفر معادل ۸/۷۲ درصد مرد و ۵۵ نفر معادل ۲/۲۷ درصد زن بوده اند. بنابراین، بیشتر اعضای نمونه پژوهش را مردان تشکیل داده اند. این ترکیب می تواند متناسب با ماهیت برخی فعالیت های اجرایی، فنی، خدماتی و عملیاتی در شهرداری باشد که معمولاً سهم کارکنان مرد در آن ها بیشتر است. با این حال، حضور بیش از یک چهارم زنان در نمونه نشان می دهد دیدگاه کارکنان زن نیز در ارزیابی مدیریت تحول و بهسازی سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. در مجموع، توزیع جنسیتی نمونه بیانگر غلبه کارکنان مرد است و نتایج پژوهش تا حد بیشتری بازتاب دهنده دیدگاه این گروه خواهد بود.

از نظر وضعیت تأهل، ۱۵۸ نفر معادل ۲/۷۸ درصد متأهل و ۴۴ نفر معادل ۸/۲۱ درصد مجرد بوده اند. بر این اساس، بیش از سه چهارم پاسخ دهندگان را کارکنان متأهل تشکیل داده اند. فراوانی بیشتر افراد متأهل می تواند با ثبات شغلی، سابقه خدمت و ساختار سنی کارکنان شهرداری شهریار مرتبط باشد. کارکنان متأهل ممکن است به دلیل برخورداری از مسئولیت های خانوادگی و نیاز بیشتر به امنیت و ثبات شغلی، نسبت به پیامدهای تغییرات سازمانی حساسیت بیشتری داشته باشند. از این رو، هنگام اجرای برنامه های تحول، توجه به عواملی نظیر امنیت شغلی، تعادل کار و زندگی، تغییر

در وظایف و مسئولیت‌ها و نظام جبران خدمات ضروری است. اطلاع‌رسانی شفاف درباره آثار تغییر نیز می‌تواند از نگرانی کارکنان متأهل کاسته و آمادگی آنان را برای مشارکت در برنامه‌های بهسازی افزایش دهد.

بررسی سطح تحصیلات پاسخ‌دهندگان نشان داد که ۲۸ نفر معادل ۹/۱۳ درصد دارای مدرک دیپلم و پایین‌تر، ۳۶ نفر معادل ۸/۱۷ درصد دارای مدرک کاردانی، ۹۱ نفر معادل ۴۵ درصد دارای مدرک کارشناسی، ۴۲ نفر معادل ۸/۲۰ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۵ نفر معادل ۵/۲ درصد دارای مدرک دکتری بوده‌اند. بنابراین، بیشترین فراوانی مربوط به افراد دارای مدرک کارشناسی است. همچنین، در مجموع ۱۳۸ نفر معادل ۳/۶۸ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای تحصیلات دانشگاهی کارشناسی و بالاتر بوده‌اند. این وضعیت نشان‌دهنده برخورداری بخش عمده نمونه از سطح مناسبی از دانش و توانایی درک موضوعات مرتبط با مدیریت تحول و بهسازی سازمانی است. غلبه کارکنان دارای مدرک کارشناسی و بالاتر می‌تواند ظرفیت مناسبی برای اجرای برنامه‌های تحول در شهرداری شهریار ایجاد کند. کارکنان تحصیل کرده معمولاً توان بیشتری برای درک ضرورت تغییر، فراگیری فناوری‌های جدید، مشارکت در بازطراحی فرایندها و ارائه پیشنهادهای اصلاحی دارند. بااین‌حال، برخورداری از تحصیلات دانشگاهی به تنهایی برای تحقق تحول کافی نیست و لازم است این ظرفیت علمی از طریق آموزش‌های کاربردی، تفویض اختیار، مشارکت در تصمیم‌گیری و ایجاد فرصت برای ارائه ایده‌های جدید فعال شود. این موضوع با توجه به پایین‌تر بودن ضریب توانمندسازی کارکنان در نتایج مدل پژوهش، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. به عبارت دیگر، شهرداری شهریار از سرمایه انسانی نسبتاً تحصیل کرده برخوردار است، اما برای استفاده مؤثر از این ظرفیت باید زمینه مشارکت عملی و اختیار سازمانی کارکنان را تقویت کند.

در یک جمع‌بندی کلی، مشخصات جمعیت‌شناختی نمونه نشان می‌دهد که پاسخ‌دهندگان عمدتاً مرد، متأهل و دارای مدرک کارشناسی بوده‌اند. وجود درصد بالایی از کارکنان دارای تحصیلات دانشگاهی می‌تواند پشتوانه مناسبی برای اجرای برنامه‌های مدیریت تحول، مهندسی مجدد فرایندها و بهسازی سازمانی در شهرداری شهریار باشد. در مقابل، غلبه کارکنان متأهل و تنوع سطح تحصیلات ایجاب می‌کند که برنامه‌های تحول با توجه به تفاوت‌های فردی و شغلی طراحی شوند. بنابراین، استفاده از شیوه‌های ارتباطی متنوع، آموزش‌های متناسب با سطح تحصیلات و نوع شغل، مشارکت دادن گروه‌های مختلف کارکنان و توجه به پیامدهای شغلی و خانوادگی تغییر می‌تواند پذیرش و موفقیت برنامه‌های تحول را افزایش دهد.

بررسی فرضیه‌های تحقیق

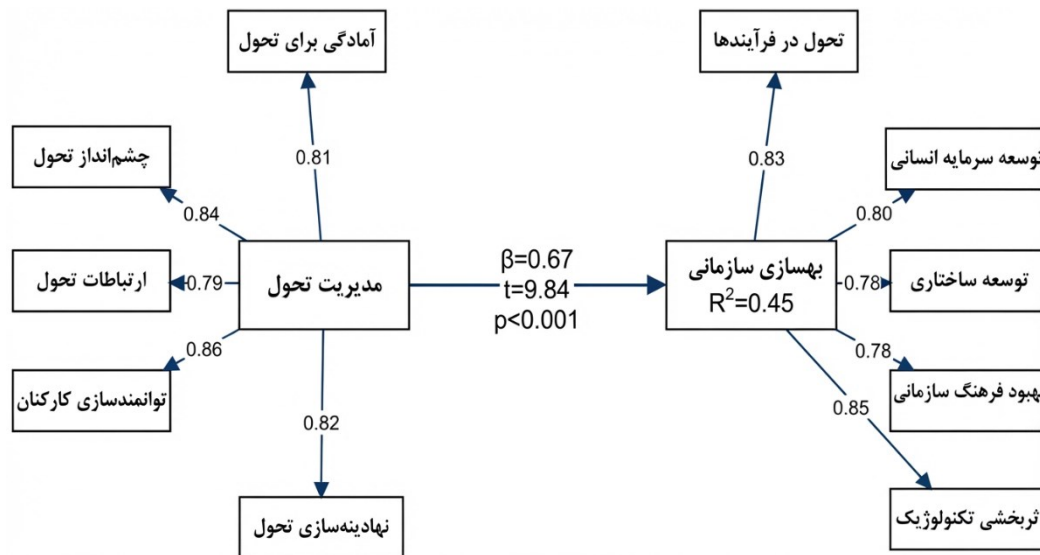
پس از ارائه نتایج آمار توصیفی، در این بخش قبل از بررسی فرضیه‌ها، وضعیت نرمال بودن داده‌های پژوهش بررسی شد تا روش مناسب برای تحلیل فرضیه‌ها انتخاب شود. در این پژوهش، دو متغیر اصلی شامل مدیریت تحول به عنوان متغیر مستقل و بهسازی سازمانی به عنوان متغیر وابسته مورد بررسی قرار گرفتند. برای سنجش نرمال بودن توزیع داده‌ها، از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. در این آزمون، اگر سطح معناداری کمتر از ۰.۰۵ باشد، فرض نرمال بودن داده‌ها رد می‌شود.

نتایج آزمون نشان داد که سطح معناداری برای هر دو متغیر مدیریت تحول و بهسازی سازمانی کمتر از ۰.۰۵ بوده است؛ بنابراین، توزیع داده‌های مربوط به این دو متغیر نرمال نیست و فرض نرمال بودن داده‌ها رد می‌شود. بر این

اساس، برای تحلیل روابط بین متغیرها باید از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده شود. در نتیجه، مسیر تحلیل استنباطی پژوهش حاضر بر مبنای روش‌های آماری متناسب با داده‌های غیرنرمال تنظیم شده است.

فرضیه ۱: مدیریت تحول بر بهسازی سازمانی تأثیر دارد.

جهت بررسی فرضیه اول، اثر مدیریت تحول بر بهسازی سازمانی را مورد تحلیل قرار می‌دهیم. از معادلات ساختاری برای بررسی این تحلیل استفاده می‌کنیم. به کارگیری مدل‌سازی معادلات ساختاری این امکان را فراهم می‌سازد که علاوه بر مشاهده رابطه کلی میان متغیرها، ساختار درونی سازه‌ها، میزان اثرگذاری متغیر مستقل بر متغیر وابسته و قدرت تبیین مدل نیز به صورت دقیق‌تر تحلیل شود. در این پژوهش، مدل ساختاری با هدف بررسی اثر ارزیابی فناوری بر توسعه پایدار در شهرداری تهران طراحی شده است.



شکل شماره ۲- مدل مفهومی تحقیق با نرم افزار Smart PLS

شکل ارائه شده نشان می‌دهد که «مدیریت تحول» به عنوان متغیر مستقل، اثر مثبت و معناداری بر «بهسازی سازمانی» در شهرداری شهریار دارد. ضریب مسیر بین این دو سازه برابر با ۰.۶۷ است که بیانگر شدت نسبتاً قوی این رابطه است. به عبارت دیگر، هرچه مدیریت تحول در سازمان با کیفیت بالاتری اجرا شود، میزان بهسازی سازمانی نیز به صورت محسوس افزایش می‌یابد. این یافته از منظر مدیریتی بسیار مهم است، زیرا نشان می‌دهد بهسازی سازمانی نه یک رخداد اتفاقی، بلکه نتیجه مستقیم استقرار درست سازوکارهای تحول در سازمان است.

مقدار $R^2 = 0.45$ برای سازه «بهسازی سازمانی» نیز بیان می‌کند که ۴۵ درصد از تغییرات مربوط به بهسازی سازمانی توسط مدیریت تحول تبیین می‌شود. این مقدار در پژوهش‌های مدیریتی، رقمی قابل قبول و معنادار تلقی می‌شود و نشان می‌دهد که مدیریت تحول نقش اساسی در ارتقای وضعیت سازمان دارد، هرچند عوامل دیگری نیز ممکن است بر بهسازی سازمانی اثرگذار باشند. از این رو، مدیران شهرداری شهریار باید مدیریت تحول را به عنوان یکی از اهرم‌های اصلی اصلاح و توسعه سازمان در نظر بگیرند.

در بخش نخست مدل، بارهای عاملی مربوط به ابعاد «مدیریت تحول» نشان می‌دهد که همه مؤلفه‌ها در تبیین این سازه نقش مناسبی دارند. در این میان، «توانمندسازی کارکنان» با مقدار ۰.۸۶ بالاترین بار عاملی را به خود اختصاص داده است. این نتیجه نشان می‌دهد که از نگاه پاسخ‌دهندگان، توانمندسازی کارکنان مهم‌ترین جلوه عملی مدیریت تحول است. به بیان مدیریتی، اگر کارکنان از اختیار، مهارت، آموزش و حمایت لازم برخوردار نباشند، اجرای تحول در سطح سازمانی با دشواری همراه خواهد شد. پس از آن، «چشم‌انداز تحول» با مقدار ۰.۸۴ و «نهادینه‌سازی تحول» با مقدار ۰.۸۲ قرار دارند که بیانگر اهمیت جهت‌گیری روشن و تثبیت تغییرات در فرهنگ و رویه‌های سازمانی است. همچنین «آمادگی برای تحول» با ۰.۸۱ و «ارتباطات تحول» با ۰.۷۹ نیز در سطح مطلوبی قرار دارند؛ این امر نشان می‌دهد ایجاد آمادگی ذهنی و ارتباط مؤثر درباره ضرورت تغییر، از ارکان مهم موفقیت برنامه‌های تحول‌اند.

در بخش دوم مدل، بارهای عاملی ابعاد «بهبودی سازمانی» نیز همگی بالاتر از ۰.۷۰ هستند که نشان‌دهنده مطلوب بودن مدل اندازه‌گیری است. در این میان، «بهبود فرهنگ سازمانی» با مقدار ۰.۸۵ بیشترین سهم را در تبیین بهسازی سازمانی دارد. این یافته نشان می‌دهد که بهسازی واقعی در سازمان صرفاً به اصلاح ساختار یا فرایند محدود نمی‌شود، بلکه زمانی پایدار و اثربخش خواهد بود که در فرهنگ سازمانی نیز تغییر ایجاد شود. «تحول در فرایندها» با ۰.۸۳ و «اثربخشی تکنولوژیک» با ۰.۸۱ نیز از دیگر ابعاد مهم هستند که نشان می‌دهد حرکت به سمت بهسازی سازمانی نیازمند بازنگری در فرایندهای اجرایی و بهره‌گیری مؤثر از فناوری است. علاوه بر این، «توسعه سرمایه انسانی» با ۰.۸۰ و «توسعه ساختاری» با ۰.۷۸ نیز تأیید می‌کنند که بهسازی سازمانی یک مفهوم چندبعدی است و هم‌زمان باید به نیروی انسانی، ساختار، فرهنگ، فناوری و فرایندها توجه شود.

از منظر مدیریتی، این نتایج چند پیام روشن دارد. نخست آنکه مدیران شهرداری برای دستیابی به بهسازی سازمانی، باید به جای اقدامات مقطعی، بر یک نظام منسجم مدیریت تحول تمرکز کنند. دوم آنکه در میان ابعاد مدیریت تحول، توجه ویژه به توانمندسازی کارکنان، تبیین چشم‌انداز روشن و نهادینه‌سازی تغییر باید در اولویت قرار گیرد. سوم آنکه هدف نهایی تحول نباید فقط اصلاح ظاهری ساختارها باشد، بلکه باید به بهبود فرهنگ سازمانی، بازطراحی فرایندها و ارتقای کارآمدی فناوری نیز منجر شود.

در مجموع، نتایج این مدل نشان می‌دهد که مدیریت تحول یک پیش‌نیاز اساسی برای بهسازی سازمانی در شهرداری شهریار است. هرچه مدیران بتوانند تحول را با برنامه‌ریزی، مشارکت کارکنان، ارتباطات مؤثر و تثبیت تغییرات هدایت کنند، سازمان نیز در ابعاد مختلف از جمله فرهنگ، ساختار، سرمایه انسانی، فرایندها و فناوری عملکرد بهتری خواهد داشت. بنابراین، پیشنهاد می‌شود مدیریت شهرداری شهریار، مدیریت تحول را نه صرفاً یک اقدام مقطعی، بلکه به عنوان یک رویکرد راهبردی و مستمر برای توسعه سازمانی دنبال کند.

بررسی فرضیه‌ها

برای بررسی فرضیه‌های تحقیق ۲ الی ۶، با استناد به اینکه آزمون کلموگروف-اسمیرنوف غیر نرمال است، بنابراین برای بررسی رابطه معناداری از آزمون اسپیرمن استفاده می‌گردد. خلاصه نتایج در جدول شماره ۱ آمده است.

جدول شماره ۱ رابطه معناداری برای فرضیه های ۲ الی ۶

نتیجه فرضیه	تعداد نمونه	مقدار سطح خطا	مقدار ضریب همبستگی	عنوان فرضیه	فرضیه
تایید	۲۰۲	۰.۰۰۰	۰.۵۸۷	آمادگی برای تحول با بهسازی سازمانی رابطه معنادار مثبت دارد	۲
تایید	۲۰۲	۰.۰۰۰	۰.۶۲۵	چشم انداز تحول با بهسازی سازمانی رابطه معنادار مثبت دارد	۳
تایید	۲۰۲	۰.۰۰۰	۰.۴۲۵	ارتباطات تحول با بهسازی سازمانی رابطه معنادار مثبت دارد	۴
تایید	۲۰۲	۰.۰۰۰	۰.۳۲۵	توانمند سازی کارکنان با بهسازی سازمانی رابطه معنادار مثبت دارد	۵
تایید	۲۰۲	۰.۰۰۰	۰.۶۹۸	نهادینه سازی تحول با بهسازی سازمانی رابطه معنادار مثبت دارد	۶

بر اساس نتایج جدول شماره ۱، سطح معناداری برای تمامی فرضیه‌های فرعی برابر با صفر گزارش شده است؛ بنابراین، همه فرضیه‌ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار می‌گیرند. این یافته نشان می‌دهد که ابعاد مختلف مدیریت تحول، هر یک به گونه‌ای معنادار با بهسازی سازمانی در شهرداری شهریار ارتباط دارند. با این حال، تفاوت در شدت ضرایب مسیر بیانگر آن است که همه ابعاد مدیریت تحول به یک اندازه در بهسازی سازمانی اثرگذار نیستند و برخی مؤلفه‌ها از نقش پررنگ‌تری برخوردارند. این تفاوت‌ها از منظر علمی و مدیریتی اهمیت زیادی دارند، زیرا به مدیران شهرداری کمک می‌کنند تا اولویت‌های مداخله و اصلاح را دقیق‌تر شناسایی کنند.

در فرضیه دوم، رابطه بین آمادگی برای تحول و بهسازی سازمانی با ضریب ۰.۵۸۷ تأیید شده است. این مقدار نشان می‌دهد که آمادگی برای تحول، اثری نسبتاً قوی و قابل توجه بر بهسازی سازمانی دارد. از منظر علمی، این یافته با ادبیات مدیریت تغییر و تحول سازمانی هم‌راستا است؛ زیرا هرگونه تغییر اثربخش در سازمان، پیش از اجرا نیازمند آماده‌سازی ذهنی، ساختاری و رفتاری کارکنان و مدیران است. به بیان دیگر، اگر سازمان از نظر روانی، اطلاعاتی و اجرایی برای تحول آماده نباشد، حتی بهترین برنامه‌های اصلاحی نیز با مقاومت، ابهام یا اجرای ناقص مواجه خواهند شد. در بستر شهرداری شهریار، این موضوع اهمیت بیشتری پیدا می‌کند؛ زیرا شهرداری‌ها معمولاً با ساختارهای نسبتاً رسمی، رویه‌های اداری تثبیت‌شده و تنوع وظایف خدماتی مواجه‌اند. در چنین شرایطی، ایجاد آمادگی برای تحول می‌تواند از طریق اطلاع‌رسانی شفاف، توجیه کارکنان، آموزش‌های پیش از تغییر و جلب مشارکت بدنه کارشناسی انجام گیرد. بنابراین، نتیجه این فرضیه نشان می‌دهد که هرچه مدیریت شهرداری در ایجاد آمادگی روانی و سازمانی برای تغییر موفق‌تر عمل کند، زمینه برای بهسازی فرایندها، ساختارها و عملکرد کلی سازمان بیشتر فراهم می‌شود.

در فرضیه سوم، رابطه بین چشم‌انداز تحول و بهسازی سازمانی با ضریب ۰.۶۲۵ تأیید شده که در مقایسه با فرضیه دوم، از قدرت بیشتری برخوردار است. این یافته بیانگر آن است که داشتن چشم‌انداز روشن، الهام‌بخش و قابل فهم از آینده سازمان، نقش مهمی در تحقق بهسازی سازمانی دارد. از نظر علمی، چشم‌انداز تحول به کارکنان و مدیران کمک می‌کند تا مقصد تغییر را بشناسند، ضرورت حرکت را درک کنند و اقدامات پراکنده را در یک چارچوب

منسجم قرار دهند. در فقدان چشم‌انداز، تغییرات سازمانی اغلب به اقدامات جزیره‌ای، کوتاه‌مدت و فاقد انسجام راهبردی تبدیل می‌شوند. در شهرداری شهریار، که با مسائل متنوعی همچون خدمات شهری، مدیریت منابع، رضایت شهروندان، پاسخ‌گویی عمومی و هماهنگی بین واحدها روبه‌رو است، وجود چشم‌انداز تحول می‌تواند همان عاملی باشد که سازمان را از مدیریت روزمره صرف به سمت مدیریت توسعه‌گرا و آینده‌نگر سوق دهد. از منظر مدیریتی، این نتیجه نشان می‌دهد که مدیران شهرداری باید تصویری روشن از وضعیت مطلوب آینده سازمان ارائه دهند؛ به‌گونه‌ای که کارکنان بدانند تغییرات قرار است چه مسئله‌ای را حل کند، چه ارزشی ایجاد کند و چه تأثیری بر کیفیت خدمات شهری بگذارد. بنابراین، تقویت چشم‌انداز تحول می‌تواند به‌عنوان یکی از اهرم‌های کلیدی بهسازی سازمانی در شهرداری شهریار مورد توجه قرار گیرد.

در فرضیه چهارم، رابطه بین ارتباطات تحول و بهسازی سازمانی با ضریب ۰.۴۲۵ تأیید شده است. هرچند این رابطه از نظر آماری معنادار است، اما از نظر شدت اثر در سطحی پایین‌تر از متوسط مطلوب قرار دارد و نسبت به سایر ابعاد مدیریت تحول، ضعیف‌تر ارزیابی می‌شود. این یافته از منظر مدیریتی بسیار قابل تأمل است. ارتباطات تحول به معنای انتقال شفاف اهداف، دلایل، مراحل و پیامدهای تغییر به کارکنان و ذی‌نفعان سازمان است. زمانی که این ارتباطات ضعیف باشد، کارکنان ممکن است نسبت به چرایی تغییر دچار ابهام شوند، شایعات جایگزین اطلاع‌رسانی رسمی شود، مقاومت‌ها افزایش یابد و هماهنگی بین واحدها کاهش پیدا کند. در محیط شهرداری شهریار، که تصمیمات مدیریتی غالباً بر طیف وسیعی از کارکنان، کارشناسان، مدیران میانی و حتی شهروندان اثر می‌گذارد، ضعف در ارتباطات تحول می‌تواند باعث شود برنامه‌های بهسازی سازمانی با وجود طراحی مناسب، در مرحله اجرا با چالش روبه‌رو شوند. ضریب ۰.۴۲۵ این پیام را می‌دهد که اگرچه ارتباطات تحول در شهرداری وجود دارد، اما احتمالاً از نظر کیفیت، شفافیت، استمرار یا دوسویه بودن هنوز به سطح مطلوب نرسیده است. ممکن است ارتباطات بیشتر حالت دستوری و از بالا به پایین داشته باشد و مشارکت واقعی کارکنان در فهم و بازخوردگیری از فرایند تحول کمتر مورد توجه قرار گیرد. از این رو، پیشنهاد مدیریتی آن است که شهرداری شهریار نظام ارتباطات درون‌سازمانی خود را در فرایندهای تحول بازطراحی کند؛ به‌ویژه از طریق جلسات توجیهی منظم، کانال‌های ارتباطی شفاف، دریافت بازخورد کارکنان و تبیین مستمر منافع و مراحل تغییر.

در فرضیه پنجم، رابطه بین توانمندسازی کارکنان و بهسازی سازمانی با ضریب ۰.۳۲۵ تأیید شده است. این مقدار، پایین‌ترین ضریب در بین فرضیه‌های فرعی پژوهش است و از منظر مدیریتی بیانگر یکی از مهم‌ترین نقاط ضعف در مسیر بهسازی سازمانی شهرداری شهریار است. هرچند این رابطه از نظر آماری معنادار است، اما شدت پایین آن نشان می‌دهد که توانمندسازی کارکنان هنوز نتوانسته است نقش مؤثر و مورد انتظار خود را در بهسازی سازمان ایفا کند. از منظر علمی، توانمندسازی شامل آموزش، تفویض اختیار، افزایش شایستگی، تقویت اعتماد به نفس شغلی، مشارکت در تصمیم‌گیری و فراهم کردن منابع لازم برای انجام بهتر وظایف است. زمانی که کارکنان احساس کنند در فرایند تحول صرفاً مجری دستورات هستند و نه بازیگران فعال، طبیعی است که انرژی، خلاقیت و مسئولیت‌پذیری آنان در مسیر بهسازی سازمانی کاهش یابد. در شرایط شهرداری شهریار، این یافته می‌تواند نشان‌دهنده وجود مسائلی مانند تمرکزگرایی اداری، محدود بودن اختیار سطوح کارشناسی، کمبود آموزش‌های کاربردی، ناکافی بودن انگیزش‌های شغلی یا کم‌رنگ بودن مشارکت واقعی کارکنان در تصمیمات تحولی باشد. در چنین وضعیتی، حتی

اگر برنامه‌های تحول از سطح مدیریت ارشد طراحی شده باشند، نبود توانمندسازی واقعی در بدنه سازمان می‌تواند اثربخشی این برنامه‌ها را کاهش دهد. از نظر مدیریتی، این بعد نیازمند توجه فوری است؛ زیرا بهسازی سازمانی در شهرداری بدون نیروی انسانی توانمند، آگاه و مشارکت‌جو به نتیجه مطلوب نخواهد رسید. بنابراین، پیشنهاد می‌شود مدیریت شهرداری شهریار در این حوزه اقداماتی نظیر برگزاری آموزش‌های تخصصی تحول، توسعه مهارت‌های مدیریتی و فنی، تفویض اختیار کنترل‌شده، ایجاد نظام پیشنهادها، تقویت انگیزه‌های درونی و بیرونی و جلب مشارکت کارکنان در طراحی و اجرای تغییرات را در اولویت قرار دهد.

در فرضیه ششم، رابطه بین نهادهای تحول و بهسازی سازمانی با ضریب ۰.۶۹۸ تأیید شده که بالاترین ضریب در میان فرضیه‌های فرعی پژوهش است. این نتیجه نشان می‌دهد که نهادهای تحول، مهم‌ترین عامل در تبیین بهسازی سازمانی در شهرداری شهریار محسوب می‌شود. از منظر علمی، نهادهای تحول به این معناست که تغییرات از سطح اقدامات موقتی و مقطعی فراتر رفته و به بخشی از فرهنگ، رویه‌ها، ساختارها و رفتارهای روزمره سازمان تبدیل شوند. بسیاری از سازمان‌ها ممکن است برنامه تغییر را آغاز کنند، اما چون آن را در سیستم‌های رسمی و غیررسمی خود تثبیت نمی‌کنند، پس از مدتی به وضعیت قبلی بازمی‌گردند. یافته حاضر نشان می‌دهد که در شهرداری شهریار، هر جا تغییرات به‌طور عمیق‌تر در فرآیندها، هنجارها، رویه‌های اداری و فرهنگ کاری نهادینه شده‌اند، بهسازی سازمانی نیز با قدرت بیشتری محقق شده است. از منظر مدیریتی، این نتیجه بسیار ارزشمند است؛ زیرا نشان می‌دهد رمز موفقیت تحول در شهرداری صرفاً آغاز تغییر نیست، بلکه تثبیت و ماندگار کردن آن است. به بیان دیگر، اگر مدیران شهرداری بخواهند اصلاحات سازمانی نتایج پایدار داشته باشد، باید آن‌ها را در قالب مقررات، شیوه‌نامه‌ها، نظام ارزیابی عملکرد، آموزش‌های مستمر و الگوهای رفتاری مدیریتی نهادینه کنند. این امر به‌ویژه در سازمان‌های عمومی مانند شهرداری که با تغییر مدیران، فشارهای محیطی و پیچیدگی بوروکراتیک روبه‌رو هستند، اهمیت دوچندان دارد.

در جمع‌بندی فرضیه‌های فرعی می‌توان گفت که همه ابعاد مدیریت تحول در بهسازی سازمانی شهرداری شهریار نقش دارند، اما شدت این نقش یکسان نیست. بر اساس ضرایب به‌دست آمده، نهادهای تحول با ضریب ۰.۶۹۸، چشم‌انداز تحول با ضریب ۰.۶۲۵ و آمادگی برای تحول با ضریب ۰.۵۸۷ از مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر بهسازی سازمانی هستند. در مقابل، ارتباطات تحول با ضریب ۰.۴۲۵ و به‌ویژه توانمندسازی کارکنان با ضریب ۰.۳۲۵ در سطح پایین‌تری قرار دارند و نیازمند توجه و اصلاح مدیریتی بیشتری هستند. این الگو نشان می‌دهد که شهرداری شهریار در برخی جنبه‌های راهبردی و تثبیتی تحول وضعیت مناسب‌تری دارد، اما در حوزه‌های انسانی و تعاملی، به‌ویژه در زمینه توانمندسازی کارکنان و ارتباطات مؤثر تحول، با چالش‌هایی مواجه است.

بر این اساس، از منظر کاربردی می‌توان نتیجه گرفت که اگر شهرداری شهریار بخواهد مسیر بهسازی سازمانی را با سرعت و کیفیت بیشتری طی کند، باید تمرکز ویژه‌ای بر تقویت زیرساخت‌های انسانی و ارتباطی تحول داشته باشد. به عبارت روشن‌تر، سازمان نه تنها باید بدانند به کجا می‌خواهد برسد و تغییر را در ساختار خود نهادینه کند، بلکه باید کارکنان را نیز برای این مسیر آماده، همراه و توانمند سازد. هرچه شکاف موجود در حوزه توانمندسازی و ارتباطات تحول کاهش یابد، ظرفیت شهرداری برای تحقق بهسازی پایدار، افزایش بهره‌وری، بهبود خدمات‌رسانی و ارتقای رضایت شهروندان نیز بیشتر خواهد شد.

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

یافته‌های این پژوهش نشان داد که مدیریت تحول نقش معنادار و مؤثری در بهسازی سازمانی در شهرداری شهریار دارد. به بیان دیگر، هرچه سازمان در زمینه برنامه‌ریزی، هدایت و تثبیت فرایندهای تحول عملکرد منسجم‌تر و هدفمندتری داشته باشد، زمینه برای بهبود ساختارها، فرایندها، سرمایه انسانی و فرهنگ سازمانی نیز بیشتر فراهم می‌شود. این نتیجه با مبانی نظری مدیریت تحول و ادبیات بهسازی سازمانی همسو است و تأکید می‌کند که سازمان‌های عمومی، به‌ویژه شهرداری‌ها، در محیطی پیچیده، پویا و متأثر از انتظارات روزافزون شهروندان، ناگزیر از حرکت به سمت تحول‌پذیری، نوسازی مدیریتی و اصلاح مستمر سازوکارهای درونی خود هستند.

بررسی ابعاد مدیریت تحول نیز نشان داد که همه مؤلفه‌های مورد مطالعه بر بهسازی سازمانی اثر مثبت و معنادار دارند، اما شدت این اثرگذاری یکسان نیست. در این میان، نهادهای سازشی تحول بیشترین تأثیر را بر بهسازی سازمانی داشته است؛ موضوعی که نشان می‌دهد موفقیت تحول در شهرداری شهریار بیش از هر چیز به توان سازمان در تثبیت تغییرات در قالب رویه‌ها، هنجارها، ساختارها و رفتارهای روزمره وابسته است. این یافته بیانگر آن است که تغییر، زمانی ارزش آفرین و پایدار خواهد بود که از سطح اقدامات مقطعی و بخشنامه‌ای عبور کرده و به بخشی از فرهنگ سازمان تبدیل شود. همچنین چشم‌انداز تحول و آمادگی برای تحول نیز از جمله ابعاد اثرگذار و مهم شناسایی شدند که حاکی از اهمیت وجود درک مشترک از آینده مطلوب سازمان و آمادگی ذهنی و اجرایی کارکنان برای پذیرش و همراهی با تغییرات است.

در مقابل، نتایج نشان داد که دو بعد ارتباطات تحول و به‌ویژه توانمندسازی کارکنان در مقایسه با سایر مؤلفه‌ها از قدرت اثرگذاری کمتری برخوردارند. این وضعیت از منظر مدیریتی حائز اهمیت ویژه است؛ زیرا بیانگر آن است که اگرچه شهرداری شهریار در طراحی و جهت‌دهی کلی تحول، تا حدودی از ظرفیت لازم برخوردار است، اما در سطح تعاملات درون‌سازمانی و فعال‌سازی ظرفیت منابع انسانی هنوز با چالش‌هایی روبه‌روست. پایین بودن نقش توانمندسازی کارکنان می‌تواند نشانه وجود محدودیت در آموزش‌های کاربردی، تفویض اختیار، مشارکت واقعی در تصمیم‌گیری، انگیزش شغلی یا استفاده از ایده‌ها و توان کارشناسی کارکنان باشد. همچنین ضعف نسبی ارتباطات تحول می‌تواند نشان‌دهنده آن باشد که فرایندهای اطلاع‌رسانی، اقناع، دریافت بازخورد و گفت‌وگوی دوسویه درباره تغییر هنوز به سطح مطلوب نرسیده‌اند. در سازمانی مانند شهرداری که موفقیت برنامه‌های تحول تا حد زیادی به همکاری بین واحدها، هماهنگی مدیریتی و مشارکت بدنه کارشناسی وابسته است، این دو مؤلفه نیازمند توجه جدی‌تر هستند.

از سوی دیگر، نتایج توصیفی پژوهش نیز نشان داد که جامعه مورد بررسی عمدتاً از کارکنان مرد، متأهل و دارای تحصیلات دانشگاهی تشکیل شده است. این ویژگی‌ها بیانگر آن است که شهرداری شهریار از نیروی انسانی نسبتاً باتجربه و از نظر تحصیلی دارای ظرفیت مناسب برای پذیرش و اجرای برنامه‌های تحول برخوردار است. با این حال، وجود این ظرفیت بالقوه زمانی به مزیت واقعی سازمانی تبدیل می‌شود که مدیران بتوانند از طریق ایجاد بستر مشارکت، آموزش مستمر، اعتمادسازی و طراحی نظام‌های انگیزشی مناسب، این سرمایه انسانی را در مسیر تحول فعال سازند.

بر این اساس، پیشنهاد می‌شود مدیران شهرداری شهریار در گام نخست، نهادهای سازشی تحول را به‌عنوان یک راهبرد محوری دنبال کنند؛ بدین معنا که برنامه‌های تغییر را در قالب مقررات، شیوه‌نامه‌ها، نظام ارزیابی عملکرد، آموزش‌های ضمن خدمت و سازوکارهای رسمی سازمان تثبیت نمایند تا با تغییر افراد یا شرایط، روند اصلاحات متوقف نشود. در گام دوم، لازم است چشم‌انداز تحول به‌صورت روشن، واقع‌بینانه و قابل درک برای کارکنان تبیین شود تا همه سطوح سازمان بدانند تغییرات با چه هدفی انجام می‌شود و چه نتایجی برای سازمان و شهروندان به همراه خواهد داشت. در گام سوم، توجه ویژه به توانمندسازی کارکنان ضروری است؛ به‌ویژه از طریق برگزاری آموزش‌های تخصصی، توسعه مهارت‌های حل مسئله، تفویض اختیار هدفمند، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری و ایجاد نظام پیشنهادها. در نهایت، تقویت ارتباطات تحول نیز باید در اولویت قرار گیرد؛ به این معنا که مدیران از شیوه‌های ارتباطی شفاف، مستمر و دوسویه استفاده کنند تا ابهام، مقاومت و فاصله ادراکی میان مدیریت و کارکنان کاهش یابد.

در مجموع، می‌توان نتیجه گرفت که بهسازی سازمانی در شهرداری شهریار بیش از آنکه صرفاً به اجرای چند اقدام اصلاحی وابسته باشد، نیازمند استقرار یک نگرش تحولی، پایدار و انسان‌محور در مدیریت است. هرچه مدیریت شهرداری بتواند تغییر را به‌صورت آگاهانه طراحی، به‌طور مؤثر اجرا و به‌شکل پایدار نهادینه کند، امکان ارتقای اثربخشی سازمانی، بهبود کیفیت خدمات شهری و افزایش رضایت شهروندان نیز بیشتر خواهد شد. از این‌رو، مدیریت تحول نه تنها یک ضرورت مدیریتی، بلکه یک الزام راهبردی برای موفقیت و پویایی شهرداری شهریار در شرایط متغیر امروز به شمار می‌آید.

منابع

- Burke, W. W. (2017). *Organization change: Theory and practice*. SAGE Publications.
- French, W. L., & Bell, C. H. (1999). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement*. Prentice Hall.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Senior, B., & Swailes, S. (2016). *Organizational change*. Pearson Education.
- Hammer, M., & Champy, J. (2009). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. Harper Business.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change* (10th ed.). Cengage Learning.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- Burke, W. W. (2017). *Organization change: Theory and practice* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change* (10th ed.). Mason, OH: Cengage Learning.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York, NY: HarperBusiness.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1(1), 5-41.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change* (10th ed.). Cengage Learning.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Rainey, H. G. (2014). *Understanding and managing public organizations* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Senior, B., & Swailes, S. (2016). *Organizational change* (5th ed.). Pearson Education.

The Impact of Transformation Management on Organizational Development in Shahriar Municipality

Seyed Ali Mirghiyasi*¹

Abstract

This study was conducted with the aim of investigating the effect of transformation management on organizational development in Shahriar Municipality. The research method was applied, descriptive-survey, and cross-sectional in nature. The statistical population consisted of the employees of Shahriar Municipality, and the sample size was determined using the Cochran formula. The data collection instrument was a five-point Likert-scale questionnaire, whose validity was confirmed by experts and whose reliability was verified using Cronbach's alpha coefficient. Data were analyzed using SPSS software and descriptive as well as inferential statistical tests.

The results showed that transformation management has a positive and significant effect on organizational development in Shahriar Municipality. In addition, the dimensions of transformation management, including change management, managerial transformation, process reengineering, and the implementation of organizational change programs, all had a positive and significant relationship with organizational development. Among these, change management and the implementation of organizational change programs showed the strongest relationships. The findings indicate that organizational development in Shahriar Municipality depends not only on structural reforms but also on readiness for transformation, effective guidance of change, and process revision. Therefore, adopting a systematic approach to transformation management can provide the basis for improving performance and enhancing organizational processes in urban management.

Keywords: Transformation Management, Change Management, Organizational Development, Reengineering, Managerial Transformation, Implementation of Organizational Change Programs, Shahriar Municipality.

¹ Corresponding author: PhD student in Public Administration, Organizational Behavior, Semnan Branch, Islamic Azad University, Semnan, Iran. / hzmARB@gmail.com