

## بسمه تعالی

### مدیریت بهره‌وری: ارائه الگویی برای بهره‌وری در سازمانهای آموزشی و صنعتی بر پایه فضای سازمانی

نویسنده: دکتر فتاح ناظم\*

## چکیده

در میان فعالیتهای انسانی، هیچ فعالیتی به اندازه مدیریت از اهمیت ویژه برخوردار نیست. زیرا وظیفه اصلی مدیران در سطوح مختلف سازمانها، طراحی و نگهداری محیط به گونه‌ای است که در آن افراد بتوانند صرف کمترین هزینه و بیشترین بهره‌وری، به صورت گروهی به هدفهای سازمان دست یابند. چون انسانها بر پایه دانش، تخصص، تجربه، نگرش و ارزشهای خاص خود عمل می‌کنند و برداشت آنها نسبت به مسائل و رویدادهای زندگی گوناگون است، با کار مدیر در جهت هماهنگ کردن فعالیتهای، تلاشها و نگرشهای کارکنان در دستیابی به هدفهای از پیش تعیین شده، از دقت، ظرافت و دشواری ویژه برخوردار است.

"هرسی" و "بلانچارد" معتقدند که وظیفه مدیر یا رهبر سازمان از این نظر مهم است که او به عنوان جایگاه قابل اطمینانی به شمار می‌آید که همه متغیرهای محیطی پیرامون آن کنش رویاروی دارند. مدیران باید از ویژگیهای برجسته‌ای برخوردار باشند و با استفاده از یافته‌ها و مطالعات انجام شده پیرامون مسائل مدیریت، روشهای مناسب را با توجه به موقعیت سازمان اعمال کنند و همچنین با ایجاد فضای دلپذیر سازمانی، زمینه دستیابی به هدفهای سازمان را فراهم نمایند.

فضای سازمانی اشاره به مجموعه‌ای از خاصیت‌های قابل اندازه‌گیری محیط کاری دارد که به طور مستقیم یا غیر مستقیم به وسیله افرادی که در آن محیط کار و زندگی می‌کنند، ادراک می‌شود و در انگیزش و رفتار آنها تأثیر می‌گذارد.

ضروری است که مدیران برای تحقق هر چه بیشتر هدفهای سازمان، بر فضای سازمانی نظارت و با ایجاد فضای مناسب سازمانی، زمینه افزایش بهره‌وری سازمانها را فراهم کنند.

تعدادی از پژوهندگان علم مدیریت معتقدند که بهره‌وری، اثر بخشی و کارآیی عملکرد است و معیار اندازه‌گیری موفقیت مدیر در سهیم شدن برای بهره‌وری، اثر بخشی و کارآیی عملکرد است.

در پژوهشی که تحت عنوان "رابطه سبک رهبری و فضای سازمانی یا بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاه‌ها (در دبیرستانهای شهر تهران) به منظور آرایه الگوی مدیریت مناسب آموزشی" انجام شد، از "رگرسیون چند متغیری خطی"، "آزمون تحلیل واریانس یک راهه" و "آزمون تعقیبی شفه" با استفاده از بسته نرم افزاری SPSS استفاده گردید. از آزمونهای انجام شده و تحلیل داده‌ها، برخی از نتایج زیر بدست آمد:

۱- بین بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاهها و فضای سازمانی رابطه وجود دارد.

۲- در الگوی پیشنهادی شش بعد هویت، دوستی، پاداش، تعارض، پشتیبانی، قبول خطرکه از ابعاد نه گانه

فضای سازمانی می‌باشند و دربالا بردن تراز بهره‌وری موثرند، مورد تأیید قرار گرفت. برای پیش بینی

بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاهها از روی فضای سازمانی محیطهای آموزشی می‌توان از

فرمول:  $(-22/62) + \text{فضای سازمانی} \times 0/64 =$  بهره‌وری استفاده کرد. در فرمول بالا با در دست

داشتن نمره فضای سازمانی می‌توان بهره‌وری خدمات مدیران آموزشگاهها را پیش بینی کرد.

\* عضو هیأت علمی و معاون پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن

در ضمن بهره وری خدمات مدیران آموزشگاهها را نیز از روی متغیرهای تأثیر گذار بر فضای سازمانی

طبق فرمول زیر می توان محاسبه نمود:

$$+ 0/74 \times \text{قبول خطر} + 1/04 \times \text{تعارض} + 1/31 \times \text{هویت} + 0/83 \times \text{پاداش} + 0/94 \times \text{دوستی} = \text{بهره وری} \\ + (-6/345) \times \text{پشتیبانی}$$

در پژوهش دیگری که تحت عنوان "رابطه سبک رهبری و فضای سازمانی با بهره وری خدمات مدیران صنایع به منظور ارایه الگوی مناسب مدیریتی انجام شد، از "رگرسیون چند متغیری خطی" و "ضریب همبستگی پیرسون" با استفاده از بسته نرم افزاری SPSS استفاده گردید. از آزمونهای انجام شده و تحلیل داده ها، برخی از نتایج زیر بدست آمد:

۱- بین بهره وری خدمات مدیران صنایع و فضای سازمانی رابطه وجود دارد.

در الگوی پیشنهادی، فضای سازمانی تحت تأثیر ابعاد نه گانه ساختار، مسولیت، ضابطه ها، پاداش، پشتیبانی، تعارض، هویت، قبول خطر و دوستی می باشد که در بالابردن تراز بهره وری خدمات مدیران صنایع موثرند. برای پیش بینی بهره وری خدمات مدیران صنایع از روی فضای سازمانی محیطهای کاری، با توجه به استفاده از "رگرسیون چند متغیری خطی" از فرمول:  $(-29/19) + \text{فضای سازمانی} \times 0/65 = \text{بهره وری}$  نیز می توان استفاده کرد.

أني ما اخاف على امتي الفقر ولكن اخاف عليهم سوء التدبير

من از فقر امتم بیم ندارم، آنچه بر امتم بیمناکم، سوء تدبیر است. (رسول اکرم (ص)).

مدیریت ورهبری از ارکان هر سازمان و جامعه است. نیاز به مدیریت ورهبری در همه زمینه های فعالیت اجتماعی امری محسوس و حیاتی است و شاید بتوان گفت که یکی از مهمترین فعالیتها در زندگی اجتماعی بشر امروز، مدیریت است. در عصر حاضر به کمک این فعالیت است که مأموریتها و اهداف سازمان تحقق می یابد، از منابع و امکانات موجود بهره برداری می شود و توانایی و استعداد انسانها از قوه به فعل در می آید. منابع انسانی و مادی بدون هدایت ورهبری لایق، رو به کاهش و نابودی می رود.

در میان فعالیتهای انسانی، هیچ فعالیتی به اندازه مدیریت از اهمیت ویژه برخوردار نیست. زیرا وظیفه اصلی مدیران در سطوح مختلف سازمانها، طراحی و نگهداری محیط به گونه ای است که در آن افراد بتوانند با صرف کمترین هزینه و بیشترین بهره وری، به صورت گروهی به هدفهای سازمان دست یابند. چون انسانها بر پایه دانش، تخصص، تجربه، نگرش و ارزشهای خاص خود عمل می کنند و برداشت آنها نسبت به مسائل و رویدادهای زندگی گوناگون است؛ کارمدیر در جهت هماهنگ کردن فعالیتها، تلاشها و نگرشهای کارکنان در دستیابی به هدفهای از پیش تعیین شده، از دقت، ظرافت، و دشواری ویژه برخوردار است.

"پیتردراکر" معتقد است که مدیران کمیاب ترین و درعین حال باارزش ترین سرمایه سازمانها هستند (۱). و عاملهای اصلی و تعیین کننده در جامعه که نقش بنیادی و حیاتی در رشد و شکوفایی آن را برعهده دارند. مدیریت و مدیران شایسته و آگاه توانایی آن را دارند که با بهره گیری از توانائیهای درونی، دانش تخصصی و تجربه های شغلی؛ هدفهای سازمانها را بابه کارگیری منابع کمتری به گونه برتر تحقق بخشند؛ و اثربخشی و کارایی سازمان را بالا برند. بدون تردید مدیریت، عامل مهم شکوفایی و کلید رستگاری، رفاه و استقلال ملتها است، لیکن شکوفایی در گرو کارگروهی و سازمانی است؛ و به سامان رسیدن فعالیتهای گروهی و سازمانی، نیازمند مدیریت اثر بخش است. همه انسانها و ملت ها به هر حال، سازمانهای خود را به شیوه ای اداره می کنند؛ ولی در دنیای رقابت و پیچیدگی روز افزون مهارتها، توفیق سازمانها بدون شیوه های مطلوب مدیریت، غیر ممکن به نظر می رسد "هرسی" و "بلانچارد" معتقدند که وظیفه مدیر یا رهبر سازمان از این نظر مهم است که او به عنوان جایگاه قابل اطمینانی به شمار می آید که همه متغیرهای محیطی پیرامون آن کنش رویاروی دارند. مدیران باید از ویژگیهای برجسته ای برخوردار بوده و با استفاده از یافته و مطالعات انجام شده پیرامون مسائل مدیریت، روشهای مناسب را با توجه به موقعیت سازمان اعمال کنند و همچنین با ایجاد فضای دلپذیر سازمانی، زمینه دستیابی به هدفهای سازمان را فراهم نمایند.

## تعریف فضای سازمانی<sup>۱</sup>

۱- "فضای سازمانی، مجموعه به نسبت پایداری از ادراک اعضای سازمان درباره ویژگی های فرهنگ سازمان است که این ادراک بر احساس ، نگرش و رفتار افراد در محل کار تأثیر می گذارد" (۲).

۲- "فضای سازمانی ، آن پیرامون انسانی است که در آن کارکنان یک سازمان به کار خود می پردازند" (۳).

۳- "فضای سازمانی اشاره به مجموعه ای از خاصیت های قابل اندازه گیری محیط کاری دارد که به طور مستقیم یا غیر مستقیم به وسیله افرادی که در آن محیط کار زندگی می کنند، ادراک می شود و در انگیزش و رفتار آنها تأثیر می گذارد" (۴).

### دیدگاه های گوناگون در مورد شکل گیری فضای سازمانی

گروهی از صاحب نظران شکل گیری فضای سازمانی را از چهار دیدگاه عنوان می کنند:

۱- رویکرد ساختاری<sup>۲</sup>: فضای سازمانی، نمود عینی ساختار سازمانی در نظر گرفته می شود. از آنجا که اعضای سازمان ویژگی های ساختاری مشترکی دارند ، درک مشترکی پیدا می کنند که فضای سازمانی را شکل می دهد . انتقادهایی که به این نگرش گرفته می شود این است که :

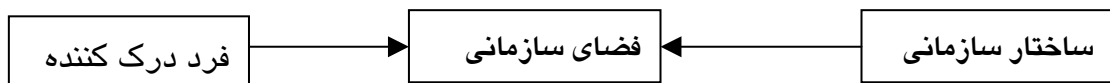
الف \_ نمی توان فضاهای سازمانی متعارضی که در یک سازمان وجود دارد را توجیه کرد.

ب \_ ویژگی های ساختاری سازمانی اغلب با فضای سازمانی همخوانی و تناسب ندارد .

ج \_ به واکنش های ذهنی افراد نسبت به ویژگی های ساختاری توجه کامل ندارد.

د \_ فرایندهای گروهی را در شکل گیری فضای سازمانی مورد توجه قرار نمی دهد.

نگاره ۱ نمایش این رویکرد است .



نگاره ۱- نمایش رویکرد ساختاری

به عبارت دیگر فضای سازمانی، نمود عینی ساختار سازمانی است که افراد با آن روبرو می شوند و آن را درک می کنند .

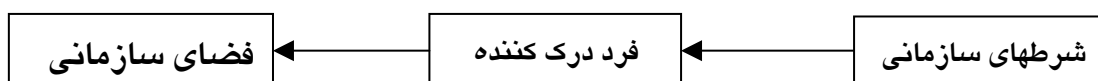
۲- رویکرد ادراکی<sup>۳</sup>: بر اساس این رویکرد ، اساس تشکیل فضای سازمانی در درون افراد است. افراد به متغیرهای موقعیتی به شیوه ای پاسخ می دهند که از نظر روانشناختی برای آنها معنی دار است. فضای سازمانی توصیف روانشناختی موقعیت سازمان است.

الف \_ منبع و منشأ فضای سازمانی در فرد مشاهده کننده قرارداد و این امر امکان یک "نظریه مورد توافق"<sup>۲</sup> و یا توجیهی برای شکل گیری فضای سازمانی به عنوان یک خاصیت را رد می کند.

ب \_ به نظریه رسد فضای سازمانی بیشتر از آنکه نتیجه تعامل افراد با یکدیگر باشد، تحت تأثیر چیزهایی است که افراد با خود آورده و موقعیت را تحت تأثیر قرار می دهند.

- 
- 1-Organizational climate
  - 2- The structural approach
  - 3- The perceptual approach
  - 4-Composition theory

نگاره ۲ نمایش این رویکرد است



نگاره ۲- رویکرد ادراکی

۳- رویکرد تعاملی<sup>۱</sup>: طبق این رویکرد، افراد در پاسخ به موقعیت هایی که با آن روبرو می شوند، به توافقیهای مشترکی می رسند که شالوده فضای سازمانی است. عیب این روش آن است که محدوده تأثیر فرهنگ سازمانی بر همکاری و ارتباط میان اعضای گروه را در نظر نمی گیرد. نگاره ۳ خلاصه این روش است.



نگاره ۳ - نمایش رویکرد تعاملی

۴- رویکرد فرهنگی<sup>۲</sup>: بر اساس این رویکرد، فضای سازمانی نتیجه تعامل گروهی از افراد است که یک چهار چوب ذهنی مشترک دارند. عیب این روش آن است که نیازمند توضیح رابطه فرهنگ سازمانی و فضای سازمانی است. نگاره ۴ نشان دهنده این روش است (۵).

نگاره ۴- نمایش رویکرد فرهنگی

---

1-The Interaction approach  
2-The cultural approach

در این قسمت به پاره ای از مطالعات و پژوهشهای انجام شده در زمینه فضای سازمانی که در چهاردسته زیر جای داده شده اند، اشاره می گردد.

الف - مطالعه های "هالپین" و "کرافت"<sup>۲</sup>

"هالپین" و "کرافت" برای انجام پژوهش خود، به مطالعه کنش و واکنش معلم معلم و مدیر پرداختند. در این راه آنها از یک پرسشنامه توصیفی که دارای هزار پرسش می باشد، بهره برده و در نهایت ۶۴ پرسش آن را برای توضیح فضای سازمانی مورد استفاده قرار داده اند که به نام "پرسشنامه توصیفی فضای سازمانی" معروف است. جنبه های مختلف این پرسشنامه دارای هشت بعد می باشد که چهار بعد آن به ویژگیهای معلمان و چهار بعد آن به ویژگیهای مدیر می پردازد.

"هالپین" و "کرافت" در پژوهش خود شش نوع از فضای سازمانی را تشخیص دادند که در طول یک پیوستار قرار می گرفتند و عبارت بودند از:

۱- باز<sup>۱</sup>، ۲- بسته<sup>۲</sup>، ۳- خودمختار<sup>۳</sup>، ۴- نظارت شده<sup>۴</sup>، ۵- پدران<sup>۵</sup> و ۶- آشنا<sup>۶</sup>، (۶).

از قرار دادن بعدهای فضای سازمانی و نوعهای فضای سازمانی می توان به جدول ۱ دست یافت که در آن خصوصیت نوعهای فضای سازمانی که ممکن است در مدرسه ها به چشم بخورد نمایانگر می باشد.

جدول ۱- خصوصیت نوعهای فضای سازمانی در مدرسه

نوعهای فضای سازمانی						بعد های فضای سازمانی
بسته	پدرانه	آشنا	نظارت شده	خودمختار	باز	
زیاد	زیاد	زیاد	کم	کم	کم	بی قیدی
زیاد	کم	کم	زیاد	کم	کم	مخالفت
کم	کم	متوسط	زیاد	زیاد	زیاد	روحیه
متوسط	کم	زیاد	کم	زیاد	متوسط	دوستی
زیاد	کم	کم	زیاد	زیاد	کم	کناره گیری
زیاد	زیاد	کم	زیاد	کم	کم	توجه به کار
کم	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	زیاد	تحرك
کم	زیاد	زیاد	کم	متوسط	زیاد	توجه به انسان

ب- مطالعه های "رنسیس لیکرت"

"رنسیس لیکرت" نیز در زمینه مطالعه و بررسی فضای سازمانی، نمودار ویژگیهای سازمانی به نام "سیمای ویژگیهای سازمانی"<sup>۱</sup> را ارائه کرده است که دارای هشت بعد از خصوصیتهای بنیادی سازمان می باشد. این بعدها با توجه به نظریه نظام های مدیریتی چهارگانه وی در جدول ۲ مورد مقایسه و تطبیق قرار گرفته اند (دانی و کیسون) (۸).

1-Halpin

2-craft

3-Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ)

4 Open

5-Closed

6-Autonomous

7-Controlled

8-Paternal

9-Familier

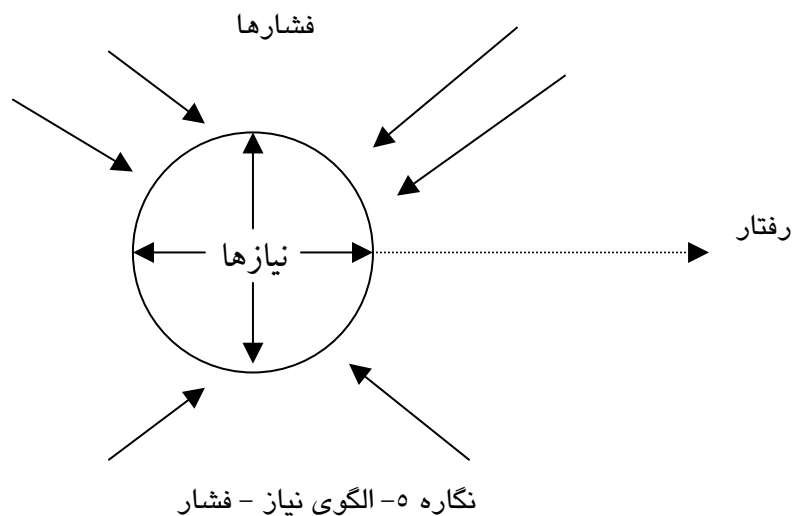
10-Profile of Organizational Characteristics (POC)

جدول ۲- سیمای ویژگیهای سازمانی

نظام یک (خودکامه)	نظام دو (محتاطانه)	نظام سه (مشورتی)	نظام (مشارکتی)
			۱- فراگرد رهبری
خودکامگی (غیر پشتیبانی)		مشارکتی (پشتیبانی کننده)	۲- نیروهای انگیزشی
کم		زیاد	۳- فراگرد ارتباط
ضعیف (تحریف شده)		قوی (صحیح)	۴- فراگرد تعامل - نفوذ
سرد با فاصله		گرم نزدیک	۵- فراگرد تقسیم گیری
یک طرفه		مشترک	۶- ترتیب هدفها
یک طرفه		مشترک	۷- فراگرد نظارت
سلسله مراتبی		تخصصی	۸- تحقق هدفهای آموزش
متوسط		خیلی بالا	

ج - مطالعه های "استرن" و "استینهوف"<sup>۱</sup>

"جرج استرن" و "کارل استینهوف" نیز صورت بندی دیگری از فضای سازمانی ارائه کرده اند. "استرن" نیز مانند "هالپین"، شخصیت انسان و شخصیت سازمان را قابل مقایسه می دانست و با تکیه بر کار روانشناس دیگری به نام "هنری ای موری"<sup>۲</sup> مفهوم نیاز - فشار<sup>۳</sup> را به عنوان شکل دهنده شخصیت آدمی از او اقتباس کرد. "موری" می پنداشت که شخصیت حاصل تعامل پویایی میان نیاز (درونی) و فشار که به تقریب برابر فشارهای بیرونی است، می باشد. "موری" حدود ۳۰ نیرو تشخیص داد که نیازهای روانی یا نیروی درونی فرد را تشکیل می دهد. همین نیروها، قرینه های بیرونی یا محیط دارند که به عنوان فشار اجتماعی یا نیروی بیرونی عمل می کنند. بنابراین رفتار فرد نتیجه تعامل پویایی میان نیازهای روانشناختی و فشار محیطی برابر نگاره ۵ است (۹).



د- مطالعه های "لیتوین" و "استرینجر"

"جرج لیتوین" و "روبرت استرینجر" نیز پس از انجام پژوهشهای فراوان در زمینه فضای سازمانی پرسشنامه ۵۰ پرسشی را تدوین نموده اند که دارای بعدهایی همچون ساختار، مسوولیت، پاداش، خطر پذیری، دوستی، پشتیبانی، تعارض، ضابطه ها و هویت می باشد.

"لیتوین" و "استرینجر" در پژوهش دیگری نشان داده اند که شیوه رهبری از جمله عاملهایی است که در فضای سازمانی تأثیر می گذارد. آنها سه مؤسسه آموزشی را بررسی کردند. رهبران هر کدام از آنها به شیوه متفاوتی آموزش داده شده بودند. به طور مثال: در مؤسسه (الف) رهبر بیشتر سخت گیر بود و به حفظ نظم و انتقاد از عملکرد ضعیف تأکید داشت. در برابر آن رهبر مؤسسه (ج) به ایجاد جو غیر رسمی و دادن پاداش و جایزه تأکید می ورزید. "لیتوین" و "استرینجر" با استفاده از پرسشنامه ای که تهیه کرده بودند، به این نتیجه رسیدند که کارمندان هر مؤسسه به روشنی با اثرهای متفاوت ناشی از فضای سازمانی موجود کنار آمده اند. افراد مؤسسه (الف) احساس می کردند که سازمانشان "غیرحاملی" و بسیار ساختاری است. افراد مؤسسه (ج) احساس می کردند که

1- Stern & Steinhoff

2- Henry A.Murray

3- Need Press



سازمانشان دارای ساختار محدود بوده ، و نوآندیشی و نو آوری مورد تشویق است . بدین ترتیب شما به عنوان یک رهبر می توانید تأثیر عمیقی در فضای سازمانی مؤسسه خود داشته باشید . در جدول ۳ خلاصه ای از عاملهای مربوط به شیوه رهبری مشخص شده است (۱۰).

جدول ۳- خلاصه ای از عاملهای مربوط به شیوه رهبری

بعدهای فضای سازمانی	موسسه الف	موسسه ب	موسسه ج
۱- ساختار	حفظ نظم ، اعمال قدرت و نظارت	حفظ جنبه های غیر رسمی	حفظ جنبه های غیر رسمی
۲- ضابطه ها ، مسولیت			استقرار ضابطه های بالا برای افراد و سازمان
۳- پاداش و مجازات	انتقاد از عملکرد ضعیف ، و انحراف از قاعده ها	پرهیز از مجازات فردی ، اعطای پاداشهای عمومی مثبت (پاداش مثبت نامشروط)	اعطای پاداش ، جایزه ، ترفیع فردی و سازمانی ، پاداش در مقابل عملکرد عالی
۴- دوستی و پشتیبانی		خیلی گرم ، رابطه های دوستانه خیلی راحت ، جو آزاد	پشتیبانی فردی و سازمانی
۵- همکاری و برخورد		تاکید بر همکاری ، پرهیز از برخورد شخصی ، رابطه های خیلی گرم با کارمندان	تاکید بر تعاون در کار ، تحمل برخورد شخصی
۶- خطرپذیری و درگیری	تاکید بر سیاست محافظه کارانه ، پرهیز از درگیری عمیق		تاکید بر خطرهای متعارف ، ایجاد غرور زیاد در سازمان ، تکیه بر مبارزه جویی ، تفنن و هیجان در کار

یکی از وظائف اصلی مدیران در سازمانها ، نظارت و کنترل است . هیچ فعالیتی در سازمان قرین توفیق نخواهد بود مگر آنکه نظارت لازم نسبت به آن به عمل آمده باشد.

### فضای سازمانی و نظارت بر آن

نظارت بر فضای یک سازمان این کارها را دربر می گیرد :

- ۱- به کار بردن پرسشنامه (یعنی یک ابزار) برای پی بردن به وضعیت فضای سازمان یا گروه .
- ۲- گامهای مدیریتی برای تعیین وضعیت دلپسند سازمانی و نظامهای پشتیبانی برای دستیابی به کارکرد بالا.
- ۳- باز بینی عاملهای نخستین و بنیادی که وضعیت کنونی را به وجود می آورند. در صورت ضرورت، تدوین برنامه هایی که این علتها را بنیادی و زیر بنایی را دگرگون کند. (الگوی فضا- ظام به ما فرصت آن را می دهد که علتها را بشناسیم و به صورت ریشه ای مشکلات را حل کنیم نه آنکه فقط نشانه ها را از میان برداریم).
- ۴- دنبال کردن کنشهای ویژه برای دگرگون کردن وضعیت فضای سازمانی، از آن جمله، بهتر کردن شیوه های مدیریتی، پرورش مهارتها و شیوه های اجرایی و پدید آوردن هنجارها و ارزشهای گروهی.

۵- ارزیابی گاه به گاه برای پدید آوردن سازگاری و تطبیق‌های لازم و برپاداشتن ردیابی و پیگیری مداوم از وضع و قابلیت سازمان .

چگونگی نظارت بر فضای سازمانی در نگاره ۶ مشخص شده است (۱۱).

#### نگاره ۶ - نظارت بر فضای سازمانی

ضروری است که مدیران برای تحقق هر چه بیشتر هدف های سازمان ، بر فضای سازمانی نظارت و با ایجاد فضای مناسب سازمانی زمینه افزایش بهره وری سازمانها را فراهم کنند.

#### تعریف بهره وری

۱- "بهره وری ، در بر گیرنده اثر بخشی و کارآیی می باشد و همچنین مجموعه ای از نتیجه ها و فرآورده با بالاترین سطح عملکرد است" (۱۲).

۲- "بهره وری ، اثر بخشی و کارایی عملکرد است و معیار اندازه گیری موفقیت مدیر در سهمی شدن برای بهره وری ، اثر بخشی و کارایی عملکرد است" (۱۳).

۳- "بهره وری ، معیار عملکرد است" (۱۴).

#### عامل های مؤثر بر بهره وری

"سازمان بین المللی کار" عامل های مؤثر بر بهره وری سازمان را به دو گروه عمده زیر طبقه بندی نموده است :

الف عاملهای خارجی (غیر قابل نظارت): به عاملهایی گفته می شود که از خارج بر سازمان اثر می گذارد و تحت اختیار افراد و مدیران درون سازمان نیست. برای بهتر کردن عملکرد سازمان ، باید عاملهای خارجی مؤثر در مدیریت و کارآیی سازمان در نظر گرفته شوند و سازمان باید خود را با تغییر های آنها سازگار سازد. این عاملها دربرگیرنده قوانین و مقررات مالی ، سیاست های بین المللی ، آیین نامه ها و قوانین مالیاتی ، عامل ها و رابطه های اقتصادی ، سیاسی و اجتماعی است .

ب- عاملهای داخلی (قابل نظارت): این عاملها تحت حیطه هستند و از اختیارهای افراد و مدیران داخلی سازمان می باشند که با ژرف اندیشی و مدیریت صحیح ، می توانند در جهت بهتر کردن بهره وری به کار گرفته شوند.

عامل های مؤثر بر بهره وری یک سازمان ، به صورت کلی در نگاره ۷ نمایش داده شده اند (۱۵).

#### نگاره ۷- عاملهای مؤثر بر بهره وری یک سازمان

"سوتر مایستر" عامل های مؤثر بر بهره وری را در الگوی دایره ای ترسیم می کند که در این الگو بهره وری به عنوان مرکز دایره قرار گرفته و عاملها به صورت دایره های هم مرکز بر حسب درجه اهمیتشان برابر نگاره ۸ دسته بندی شده است (۱۶).

#### نگاره ۸- عاملهای مؤثر بر بهره وری

"سومانث" و "اماکنو" روشهای اصلی بهتر کردن بهره وری را به پنج دسته تقسیم می کنند این پنج دسته عبارتند از:

#### الف- روشهای بهتر کردن بهره وری بر مبنای فن شناسی

- ۱- طراحی به کمک رایانه<sup>۲</sup>
- ۲- ساخت به کمک رایانه<sup>۳</sup>
- ۳- تولید یکپارچه رایانه ای<sup>۴</sup>
- ۴- استفاده از آدم آهنی<sup>۵</sup>
- ۵- فن شناسایی اشعه لیزر
- ۶- فن شناسایی کارمایه وسوخت
- ۷- فن شناسایی گروهی
- ۸- نقشه ها ونگارهای رایانه
- ۹- رقابت موفق
- ۱۰- تعمیر و نگهداری
- ۱۱- تعمیر و بازسازی ماشین آلات فرسوده
- ۱۲- صرفه جویی در کارمایه وسوخت

#### ب- روشهای بهتر کردن بر مبنای نیروی انسانی

- ۱- تشویق های مالی (فردی)
- ۲- تشویق های مالی (گروهی)
- ۳- مزیت های جنبی<sup>۶</sup>
- ۴- پیشرفت کارکنان
- ۵- پربارسازی شغلی<sup>۷</sup>
- ۶- شکوفایی شغلی<sup>۸</sup>
- ۷- چرخش شغلی<sup>۹</sup>
- ۸- مشارکت کارکنان
- ۹- افزایش مهارتها
- ۱۰- مدیریت بر مبنای هدف<sup>۱۰</sup>
- ۱۱- منحنی یادگیری<sup>۱۱</sup>
- ۱۲- مبادله اطلاعات (ارتباطها)
- ۱۳- بهتر کردن موقعیت کاری
- ۱۴- آموزش
- ۱۵- تحصیلات
- ۱۶- درک نقشها و وظیفه ها
- ۱۷- کیفیت نظارت
- ۱۸- شناخت
- ۱۹- تنبیه
- ۲۰- حلقه های کیفیت<sup>۱۲</sup>
- ۲۱- تولید بی نقص<sup>۱۳</sup>

#### ج- روشهای بهتر کردن بر مبنای فرآورده

- ۱- مهندسی ارزش
- ۲- متنوع ساختن محصول
- ۳- ساده سازی محصول
- ۴- پژوهش و پدید آوردن
- ۵- معیار کردن محصول
- ۶- افزایش قابلیت اطمینان محصول
- ۷- تبلیغ و شناساندن محصول

- 
- 1-Omachonu
  - 2-CAD
  - 3-CAM
  - 4-CIM
  - 5-Robotisation
  - 6-Fringe benefits
  - 7- Job enrichment
  - 8- Job enlargement

- 9- Job rotation
- 10- MBO
- 11-Learning curve
- 12- QC
- 13-Zero defect

#### د- روشهای بهتر کردن بر مبنای (فرآیند)

- ۱- مهندسی روشها
- ۲- اندازه گیری کار
- ۳- طراحی شغل
- ۴- ارزیابی کار
- ۵- طراحی ایمنی
- ۶- مهندسی عاملهای انسانی<sup>۱</sup>
- ۷- برنامه ریزی تولیدی
- ۸- پردازش رایانه ای اطلاعات

#### ه روشهای بهتر کردن بر مبنای مواد

- ۱- نظارت موجودی
- ۲- برنامه ریزی مواد مورد نیاز<sup>۲</sup>
- ۳- مدیریت مواد
- ۴- نظارت کیفیت
- ۵- بهتر کردن نظامهای نظارت مواد
- ۶- چرخه استفاده دوباره از مواد (۱۷).

در بررسیهایی که توسط "سومانت" به عمل آمده، هفتاد روش گوناگون جهت بهتر کردن بهره وری تشخیص داده شده است. این روشها در پنج گروه اصلی بر پایه های فن شناسی، نیروی انسانی، فرآورده، کار(فرآیند)، و مواد دسته بندی شده اند.

این دسته بندی تمامی روشهای مبتنی بر مهندسی صنایع سنتی، بازار(خرید و فروش)، نظارت نظامها، پژوهش در عملیات، مهندسی رایانه، مدیریت، روانشناسی، علوم رفتاری و غیره را در بر می گیرد(۱۸).

دیدگاههای تازه در مدیریت بهره وری به قرار زیر است:

۱- مدیریت یعنی بهره گیری از مواد و انسان برای پدید آوردن ارزش افزوده بیشتر. از آنجا که مواد محدودیت دارد، قلمرو مدیریت را محدود می سازد و تنها انسان است که حد و مرزی ندارد و می تواند برای افزایش ارزش افزوده عامل اصلی باشد.

۲- مدیریت یعنی فراهم کردن فضایی که در آن فضا دیگران بتوانند:

الف - کار خود را به درستی انجام بدهند.

ب - کار خود را در مرتبه نخست به درستی انجام دهند (دوباره کاری بزرگ ترین دشمن بهره وری است).

ج - با قیمت رقابتی تولید کنند.

د- از کار خود سرافراز و خشنود باشند.

۳- مدیریت یعنی فراهم آوردن زمینه های کار دیگران به گونه ای که آنها کار امروز را کمی بهتر از دیروز انجام بدهند.

۴- مدیریت یعنی فراهم آوردن پشتیبانی، توانمند کردن دیگران و سپردن اختیار به آنها.

۵- مدیریت یعنی پرورش فرد خود فرمان در کلیت هستی (انسان خود فرمان از پشتیبانی سرپرستی و نگهداری بی نیاز است) (۱۹).

در پژوهشی که تحت عنوان "رابطه سبک رهبری و فضای سازمانی با بهره وری خدمات مدیران آموزشگاهها (در دبیرستانهای شهرتهران)" به منظور ارائه الگوی مدیریت مناسب آموزشی انجام شد، از "رگرسیون چند متغیری خطی"، "آزمون تحلیل واریانس یک راهه" و "آزمون تعقیبی شفه" با استفاده از بسته نرم افزاری SPSS استفاده گردید. از آزمونهای انجام شده و تحلیل داده ها، برخی از نتایج زیر بدست آمد:

۲- بین بهره وری خدمات مدیران آموزشگاهها و فضای سازمانی رابطه وجود دارد.

۳- در الگوی پیشنهادی شش بعد هویت، دوستی، پاداش، تعارض، پشتیبانی و قبول خطر که از ابعاد نه گانه فضای سازمانی می باشند و در بالابردن تراز بهره وری موثرند، مورد تایید قرار گرفت. برای پیش بینی بهره وری خدمات مدیران آموزشگاهها از روی فضای سازمانی محیطهای آموزشی می توان از فرمول:

$$SC/22 -) + \text{فضای سازمانی} \times 0/64 = \text{بهره وری استفاده کرد (20)} .$$

در پژوهش دیگری که تحت عنوان "رابطه سبک رهبری و فضای سازمانی با بهره وری خدمات مدیران صنایع به منظور ارائه الگوی مدیریت مناسب آموزشی انجام شد، از "رگرسیون چند متغیری خطی" و "ضریب همبستگی پیرسون" با استفاده از بسته نرم افزاری SPSS استفاده گردید. از آزمونهای انجام شده و تحلیل داده ها، برخی از نتایج زیر بدست آمد:

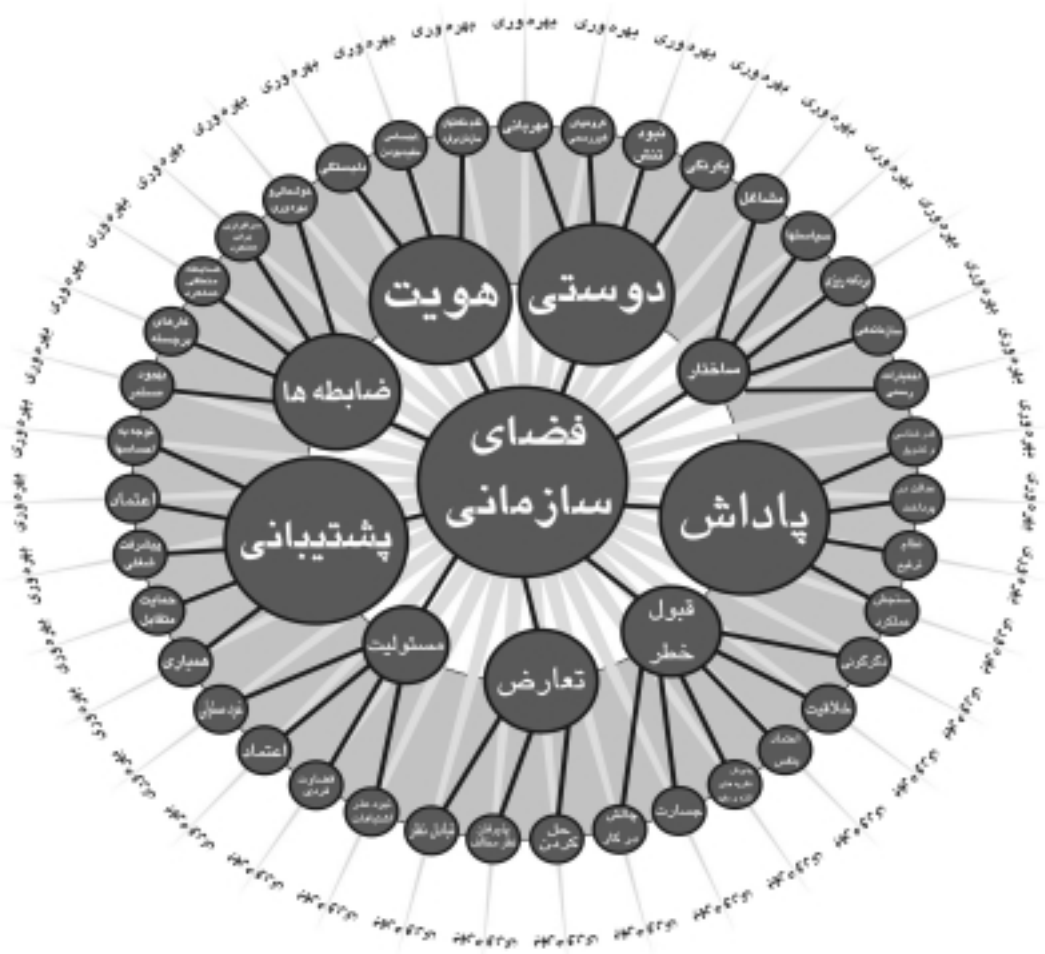
۱- بین بهره وری خدمات مدیران صنایع و فضای سازمانی رابطه وجود دارد.

در الگوی پیشنهادی، فضای سازمانی تحت تاثیر ابعاد نه گانه ساختار، مسوولیت، ضابطه ها، پاداش، پشتیبانی، تعارض، هویت، قبول خطر و دوستی می باشد که در بالابردن تراز بهره وری خدمات مدیران صنایع موثرند. به منظور اهمیت تاثیر عاملهای نه گانه فضای سازمانی در بهره وری خدمات مدیران صنایع ضرایب استاندارد شده  $(\beta_i)$  حاصل از آزمون "رگرسیون چند متغیری خطی" مطابق جدول ۴ می باشد.

جدول ۴- ضرایب استاندارد شده  $(\beta_i)$  حاصل از آزمون رگرسیون چند متغیری خطی

ابعاد	ضرایب استاندارد شده $(\beta_i)$ به درصد
پشتیبانی	۲۱
پاداش	۱۷
دوستی	۱۶/۷
هویت	۱۵
ضابطه	۱۴/۷
تعارض	۶
قبول خطر	۵/۱
مسئولیت	۳/۷
ساختار	۰/۸

بر اساس یافته های پژوهشی و همچنین نظر و تجربه پژوهشگر الگوی تعاملی مطابق نگاره ۹ برای مدیریت صنایع پیشنهاد می شود.



### نگاره ۹- الگوی تعاملی متغیرهای تاثیر گذار بر بهره‌وری خدمات مدیران صنایع

برای پیش‌بینی بهره‌وری خدمات مدیران صنایع از روی فضای سازمانی محیط‌های کاری، با توجه به استفاده از "رگرسیون چند متغیری خطی" از فرمول:

$$(۲۹/۱۹) - + \text{فضای سازمانی} \times ۰/۶۵ = \text{بهره‌وری می‌توان استفاده کرد} (۲۱).$$

#### پیشنهادها و توصیه‌های کاربردی

##### پشتیبانی

یکی از متغیرهای تاثیر گذار بر فضای سازمانی، پشتیبانی می‌باشد که برای تحقق آن رعایت موارد پیشنهادی ذیل الزامی به نظر می‌رسد:

- احساس مساعدت و همیاری بین مدیران و کارکنان سازمان وجود داشته باشد.
- بر پشتیبانی دو جانبه افراد تاکید شود.
- اگر کارکنان سازمان اشتباهی مرتکب شوند، از سوی مدیر طرد نشوند.
- مدیر سازمان راجع به موفقیت‌های آتی شغلی افراد با آنان صحبت نماید.
- مدیر، فضایی در سازمان ایجاد کند تا افراد به همدیگر اعتماد کافی داشته باشند.
- مدیر، در اجرای مسوولیت‌ها افراد را یاری کند.
- در محیط سازمان به انسان و احساس‌های او ارزش و بها داده شود.

## پاداش

پاداش، متغیر دیگری است که بر فضای سازمانی تاثیر می گذارد. در این خصوص پیشنهاد می شود:

- کارکنان به واسطه داشتن عملکرد خوب، مورد تشویق واقع شوند و با توجه به تلاش و کوششان پاداش بگیرند.
- مقررات و خط مشی های ترفیع برای کلیه افراد در سازمان مساوی باشد و آنها در صورت داشتن شرطهای لازم بتوانند به راحتی ترفیع بگیرند.
- پاداشهایی که به کارکنان داده می شود بیشتر از تنبیه های آنان باشد.
- مدیران و مسوولان از کار خوب افراد به نحو شایسته ای قدرانی کنند.
- از اشتباههای غیر عمدی آنان چشم پوشی شود.

## دوستی

متغیر دیگری که بر فضای سازمانی تاثیر می گذارد، دوستی است. برای نیل به این هدف، موارد ذیل پیشنهاد می شود:

- این که محیط سازمان فضای دوستانه، آرام و بدون تنش باشد.
- رابطه های گرمی بین مدیر و کارکنان سازمان وجود داشته باشد.
- گروههای غیر رسمی آزاده فعالیت نمایند.
- جلسه های غیر رسمی و فعالیتهای گروهی در خارج از محیط سازمان برای دوستی و صمیمیت بین افراد تشکیل شود.

## هویت

هویت متغیر دیگری است که بر فضای سازمانی تاثیر می گذارد. در این خصوص تلاش برای تحقق موارد ذیل به منظور ایجاد هویت مطلوب الزامی است:

- کارکنان، احساس دلبستگی و تعلق به سازمان داشته باشند و عضو با ارزشی محسوب گردند.
- افراد از اینکه در سازمان فعالیت می نمایند، احساس مباهات نموده و نسبت به سازمان و تحقق هدفهای آن وفاداری از خود نشان دهند.
- افراد، به جای فکر کردن به منفعتهای خود در جهت تحقق هر چه بیشتر هدفهای سازمان و بالا بردن کیفیت تولید تلاش نمایند.

## ضابطه ها

ضابطه نیز از جمله عاملهای مهم و موثر بر فضای سازمانی می باشد که در این خصوص رعایت موارد پیشنهادی ذیل الزامی است:

- برای عملکرد، ضابطه های منطقی وجود داشته باشد.
- در سازمان، احساس بهبود عملکرد فردی و گروهی به صورت پیوسته موجود باشد.
- در سازمان، فضایی حاکم باشد که همه افراد شادمانه، با بحث و گفتگو و رایه کارهای برجسته در جهت ارتقای بهره وری تلاش نمایند.
- افراد از اینکه دارای عملکرد خوبی هستند، احساس سرافرازی کنند.



## تعارض

متغیر دیگری که بر فضای سازمانی تاثیر می گذارد، تعارض است. در این زمینه پیشنهاد می شود:

- مدیران و کارکنان سازمان به شنیدن عقیده و نظریه های مخالف تمایل داشته باشند.
- مدیران در جلسه ها افراد را تشویق کنند که نظریه های خود را به گونه آشکار بیان نمایند، حتی اگر آن نظرها مخالف نظر آنان باشد.
- در سازمان، تصمیم ها بر اساس خواست افراد و برای کلیه آنان گرفته شود و به جای نادیده گرفتن یا خاموش کردن تعارض، روی حل آن تاکید شود.
- افراد بتوانند آزاده مساله های کاری را مطرح نمایند تا به بهترین راه حل برسند.
- مدیر سازمان باید شیوه های رقابت کاری بین کارکنان ایجاد کند تا آنها کیفیت تولید خود را افزایش دهند.

## قبول خطر

قبول خطر، متغیر دیگری است که بر فضای سازمانی تاثیر می گذارد. در این خصوص رعایت موارد ذیل پیشنهاد می شود:

- شیوه ای اعمال شود که کارکنان چالشی تر باشد.
- افراد تشویق شوند تا به جای استفاده از شیوه های سنتی در کار که راحت تر و کم خطر تر است، از الگوهای جدید استفاده کنند و بتوانند روشهای تازه را با جسارت و اعتماد به نفس در محیط کاری اجرا نمایند.
- همچنین برای پرورش خلاقیت در کارکنان از روشهای نو و خلاق پیروی کنند.
- افراد تشویق و ترغیب شوند تا تغییرهای لازم را در زمینه های کاری خود ایجاد نمایند.

## مسئولیت

مسئولیت، متغیر دیگری است که بر فضای سازمانی تاثیر می گذارد. در این خصوص پیشنهاد می شود:

- در سازمان روی قضاوت فردی تاکید شود و افراد هرچه را که فکر می کنند درست است، انجام دهند.
- مدیریت در سازمان خطوط کلی را برای زیردستان تعیین کند و آنها را برای انجام کارشان مسوول شمارد.
- افراد برای پیشرفت از خود جسارت به خرج دهند و گاهی بر حسب نظر خودشان عمل کنند، قبول مسئولیت کنند و مشکلاتشان را خودشان حل کنند.
- هنگامی که فردی مرتکب اشتباه می شود، عذر و بهانه نیاورد.

## ساختار

ساختار، متغیر دیگری است که بر فضای سازمانی تاثیر می گذارد. برای این منظور پیشنهاد می گردد:

- مشاغل به وضوح تعریف شده و به طور منطقی در ساختار سازمانی جای داده شده باشد.
- سیاستها و اختیارات افراد برای تصمیم گیری به روشنی توضیح داده شده باشد.
- ضوابط دست و پا گیر حداقل باشد.
- با برنامه ریزی و سازماندهی مناسب و همچنین پرداختن و توجه کردن به افکار تازه بهره وری افزایش یابد.

## منابع

- 1-Drucker,Peter, F. , New York, Harper and Row, 1954.
- 2-French,WendelL,kats,Formont E., Rosenzweig,James E., *Understanding human behavior in organization* ,
- 3-Davis,Keit and Newstrom,JohnW. *Human behavior at work:Organizational behavior* , McGraw Hill, 1985.
- 4,10-Litwin, George H.,and Stringer, Robert A., , Harvard University , 1968.
- 5-Maran Et, and Volkwein JF, *climate* , Human relations, Vol 45, Iss1, 1992.
- 6-Lipham,James M., Robb Rankine, and Hohe. James A., , London , Harper Publishers , 1985.
- ۷- شیرازی، علی ، "مدیریت آموزشی"، مشهد، انتشارات جهاد دانشگاهی، ۱۳۷۳.
- 8-Gibson , James L., Ivancevich, John M. and Donnelly , James H., *Organizations (structure,* , JR, 1973.
- 9-Owens, Robert G., , forth edition American Allyn and Bacon, 1991.
- ۱۱- طوسی ، محمد علی ، "بهبود و بازسازی سازمانی"، تهران ، انتشارات دانشگاه پیام نور، ۱۳۷۴.
- 12-Monga, R.C, *Organization (APO)*, Nordica International. LIT, 1997.
- 13-Schermerhorne,JR. ,John R. , ,John Wiley and Sons, Inc. , 1989.
- 14-Landel, Robert, , sponsors of the colgate darden graduate school of business, University of Virginia, 1986.
- 15-prokopenko, Joseph , , A Practical handbook ,Genevea , ILO ,2nd Imp. with corrections , 1992.
- 16-Sutermeister, R. A. , , McGraw- Hill, 1976.
- 17-Sumanth,David,J, , *productivity measurment, evaluation, planning, and improvement in manufacturing and service organizations*, McGraw- Hill, 1985.
- 18-Sumanth, David J. ,GRS press LLC 1998.
- ۱۹- طوسی، محمد علی، "اصول ارتقاء بهره وری در واحد های صنعتی"، تهران، مجله تدبیر شماره ۳۷، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۲.
- ۲۰-ناظم، فتاح،" بررسی رابطه سبک رهبری و فضای سازمانی با بهره وری خدمات مدیران آموزشگاهها ( در دبیرستانهای تهران ) به منظور ارائه الگوی مدیریت مناسب آموزشی"، رساله دوره دکترا، ۱۳۶۸.
- ۲۱-ناظم، فتاح،" بررسی رابطه سبک رهبری و فضای سازمانی با بهره وری خدمات مدیران صنایع به منظور ارائه الگوی مناسب مدیریتی"، ۱۳۸۰.