



دانشگاه تهران

پردیس قم

موضوع:

بررسی ارتباط بین ویژگیهای ساختارسازمانی و بهره وری در واحدهای منتخب صدا و

سیمای جمهوری اسلامی ایران (رادیو معارف - رادیو مرکز قم)

نگارش:

سیمین عبدخدا

استاد راهنما:

دکتر فریدون وردی نژاد

استاد مشاور :

دکتر محمد مقیمی

رساله (پایان نامه):

برای دریافت درجه کارشناسی ارشد

رشته:

مدیریت دولتی (گرایش منابع انسانی)

زمستان ۸۷



تقدیم به خانواده ام:

پدرم و مادرم:

آنانکه لای خطوط زندگیم آنقدر صبورانه کلمات را هجی کردند تا من بدون غلط بنویسم. اکنون به متن رسیده ام، اما هنوز صدایشان آشکارا ادامه راه را برایم هجی می کند.

تقدیم به استادم:

جناب آقای دکتر فریدون وردی نژاد

که هدایت این پژوهش را برعهده داشتند و پیشرفت این پایان نامه مرهون راهنماییهای ارزنده، صمیمانه و مساعدت ایشان می باشد.

تشکر و قدردانی

اینک که به لطف ایزد متعال این تحقیق به پایان رسیده است ، وظیفه خود می دانم که از همه بزرگوارانی که در این تحقیق مرا یاری نموده و از هیچگونه کمک ، راهنمایی و مساعدت دریغ نفرموده اند نهایت تقدیر ، تشکر و سپاسگذاری را بنمایم.

در این میان به صورت ویژه از استاد فرزانه جناب آقای دکتر فریدون وردی نژاد استاد راهنمای اینجانب به خاطر راهنماییهای ارزشمندشان که همواره در تمامی مراحل این تحقیق مرا راهنمایی و هدایت فرموده اند و نیز از جناب آقای دکتر محمد مقیمی در زمینه ارائه مشاوره ، نهایت سپاس گذاری و قدردانی را از این اساتید محترم و بزرگوار دارا می باشم و از هستی بخش یگانه بهروزی و پیروزی روز افزون آنان را مسئلت دارم.

سیمین عبدخدا

زمستان ۸۷

پیشگفتار

در هر حرفه ای که هستید نه اجازه دهید که به بدبینی های بی حاصل آلوده شوید و نه بگذارید بعضی لحظات تاسف بار که برای هر ملتی پیش می آید شما را به یاس و ناامیدی بکشاند. در آرامش حاکم بر آزمایشگاه و کتابخانه ها (سازمانهایتان) کار و زندگی کنید و نخست از خود بپرسید: برای یادگیری و خودآموزی چه کرده ام؟ پس همچنان که پیش می روید بپرسید من برای کشورم چه کرده ام؟ این پرسش را آنقدر ادامه دهید تا به احساس شادی بخش و هیجان انگیز برسید که شاید سهم کوچکی را در پیشرفت و اعتلای بشریت داشته اید. ما هر پاداشی که منطق زندگی به تلاشهایمان بدهد، یا ندهد. هنگامی که به پایان تلاش هایمان نزدیک می شویم هر کداممان باید حق آن را داشته باشیم که با صدای بلند بگوییم:

من قهرمان توان داشته ام انجم داده ام

لویی پاستور

چکیده

باتوجه به محدودیت منابع و نامحدود بودن خواسته های افراد، کوششهای اقتصادی انسان همیشه و همواره معطوف برآن بوده است که حداکثر نتیجه را از حداقل تلاشها و امکانات بدست آورد.

در این محیط پویا، سازمانی موفق است که ضمن تحقق سایر شرایط ، مناسبترین ساختار را با توجه به اهداف و تواناییهای خویش بکار گرفته و برای استمرار و امتداد شادابی و نشاط بایستی رضایت مستمر کارکنان را فراهم آورد تا نتیجه نهایی کارشان پیوسته به ارزش افزوده منتج شود.

آیا نوع ساختار سازمانی بر بهره وری موثر است؟

چه نوع ساختاری با چه ویژگیهایی بهره وری را افزایش می دهد؟

ساختار سازمانی با ویژگی رسمیت پایین، پیچیدگی کمتر و عدم تمرکز، دارای تاثیر بر بالارفتن بهره وری در این سازمان است.

بهره وری یک الویت و یک انتخاب ملی برای رشد اقتصادی و رفاه اجتماعی جوامع است.

یکی از معیارهایی که چهارچوب پیشرفت تحقق توسعه پایدار به مفهوم توسعه همه جانبه اقتصادی - اجتماعی و فرهنگی را در هر کشوری تعیین می کند ، میزان بهره وری است. برای سنجش عامل بهره وری دو مجموعه مورد مقایسه از شاخصهای محیطی استفاده شده

است، و برای سنجش ساختار، آزمون تفاوت میانگین بین دو نمونه و آزمون من-ویتنی (تفاوت رتبه ای میان دو نمونه) مورد استفاده قرار گرفته است.

مهمترین نتیجه گیری این تحقیق، رابطه ساختار سازمانی و بهره وری می باشد که در این تحقیق به این نتیجه رسیدیم که ساختار سازمانی تاثیر معنی دار بر بهره وری دارد.

هر چه ساختار بیشتر متمرکز باشد بهره وری آن کمتر است. هرچه ساختار از رسمیت بیشتری برخوردار باشد از بهره وری کمتری برخوردار است. هرچه ساختار پیچیده تر باشد از بهره وری کمتری برخوردار است.

*نظر به اهمیت صدا و سیما سازندگی بخش فرهنگی در کشور و افزایش بهره وری در آن، بایستی ساختاری طراحی گردد که از منابع انسانی و ابزار و سرمایه های آن حداکثر استفاده لازم بشود و از قدرت لازم برای رویایی با تحولات فرهنگی برخوردار گردد.

*ساختار سازمانی یکی از عوامل مهم و موثر در بهره وری است در دنیای متحول امروز که رقابت و خلاقیت و نوآوری و همچنین بهره وری و تامین رضایت شغلی کارکنان عامل بقا و دوام سازمان می باشند ساختار می تواند به عنوان یکی از اساسی ترین عوامل موثر بر این فرایند عمل کند.

واژه های کلیدی:

سازمان - ساختار سازمانی - رسمیت - پیچیدگی - تمرکز - کارایی - بهره وری - اثربخشی.

فهرست مطالب

فصل اول: طرح تحقیق

۱-۱) مقدمه.....	۱
۲-۱) تعریف و بیان موضوع.....	۱۲
۳-۱) تاریخچه و سابقه موضوع تحقیق (پیشینه تحقیق).....	۱۶
۴-۱) اهمیت و ضرورت موضوع تحقیق.....	۱۸
۵-۱) اهداف تحقیق.....	۱۹
۶-۱) فرضیات تحقیق.....	۱۹
۷-۱) متغیرهای تحقیق و تعریف عملیاتی آنها.....	۲۰
۸-۱) قلمرو مکانی و زمانی تحقیق.....	۲۲
۹-۱) محدودیتها و مشکلات تحقیق.....	۲۲
۱۰-۱) روش تحقیق.....	۲۳

فصل دوم: مرورادبیات تحقیق

۲۵.....	(۱-۲) مقدمه.....
۲۶.....	(۲-۲) تاریخچه و ساختار صدا و سیما.....
مبحث نخست :سازمان و ساختار	
۴۵.....	(۳-۲) تعریف سازمان.....
۴۶.....	(۴-۲) سازماندهی.....
۴۷.....	(۵-۲) تئوری سازمان.....
۴۷.....	سازمان رسمی.....
۴۷.....	سازمان غیررسمی.....
۴۸.....	دیدگاه چرخه حیات.....
۴۹.....	سازمانهای موج سوم.....
۵۰.....	(۶-۲) ابعاد سازمان.....
۵۳.....	(۷-۲) بخشهای اصلی سازمان.....
۵۴.....	(۸-۲) ساختار و تعریف آن.....
۵۵.....	(۹-۲) الگوهای ساختاری مکانیکی و ارگانیکی.....
۵۹.....	(۱۰-۲) انواع ساختار.....
۶۲.....	(۱۱-۲) ابعاد و عناصر اصلی ساختار.....

الف: پیچیدگی..... ۶۳

ب: رسمیت..... ۶۴

ج: تمرکز..... ۶۵

روابط میان عناصر اصلی ساختار..... ۶۶

(۱۲-۲) عوامل موثر در تعیین ساختار سازمانی..... ۶۸

- استراتژی..... ۶۹

- تکنولوژی..... ۷۰

- اندازه یا بزرگی سازمان..... ۷۱

- فرهنگ..... ۷۴

- محیط..... ۷۴

(۱۳-۲) ایجاد تغییر و اصلاح در ساختار سازمانی..... ۸۲

مقاومت در برابر تغییر..... ۸۴

مبحث دوم: بهره وری

(۱۴-۲) بهره وری و تعاریف آن..... ۸۷

(۱۵-۲) اثربخشی..... ۹۱

(۱۶-۲) کارآیی..... ۹۱

- ۹۳..... (۱۷-۲) جلوه های بهره وری
- ۹۳..... (۱۸-۲) انواع بهره وری
- ۹۴..... (۱۹-۲) سطوح بهره وری
- ۹۸..... (۲۰-۲) عوامل موثر بر افزایش بهره وری
- ۱۰۶..... (۲۱-۲) اندازه گیری بهره وری و ضرورت آن
- ۱۰۸..... (۲۲-۲) روشهای بهبود بهره وری
- ۱۱۳..... (۲۳-۲) اصول بهره وری
- ۱۱۴..... (۲۴-۲) تاثیر بهره وری بر اشتغال
- ۱۱۵..... (۲۵-۲) بهره وری و مدیریت
- ۱۳۷..... (۲۶-۲) بهره وری و نوآوری
- ۱۳۹..... (۲۷-۲) بهره وری نیروی انسانی
- ۱۴۰..... (۲۸-۲) بهره وری در این پژوهش

مبحث سوم: نظام ارزیابی عملکرد و اثربخشی سازمانی و تعیین استراتژی کارساز در

سازمانهای پیشرو

- (۲۹-۲) ارزیابی عملکرد متعادل سازمانی، معیار اندازه گیری اثربخشی سازمانهای نوین ۱۴۴
- (۳۰-۲) محورهای اصلی ارزیابی عملکرد متعادل در سازمانهای پیشرو ۱۴۷

(۳۱-۲) رابطه استراتژی و اثربخشی سازمانی با نظام ارزیابی عملکرد متعادل سازمانی ۱۶۰

(۳۲-۲) جمع بندی..... ۱۷۰

فصل سوم: روش انجام تحقیق

(۱-۳) مقدمه..... ۱۷۴

(۲-۳) روش تحقیق..... ۱۷۵

(۳-۳) جامعه آماری..... ۱۷۵

(۴-۳) روش و ابزار جمع آوری اطلاعات (پرسشنامه، مصاحبه، مشاهده، تحلیل محتوا و اسناد

مدارک و غیره)..... ۱۷۷

(۵-۳) ویژگی های پرسشنامه..... ۱۷۸

(۶-۳) اعتبار پایایی پرسشنامه..... ۱۷۹

(۷-۳) روشهای تجزیه و تحلیل داده ها و اطلاعات (روش های آماری..... ۱۸۰

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها

(۱-۴) مقدمه..... ۱۸۶

(۲-۴) آزمون فرضیه ها..... ۱۸۷

فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادها

۲۰۸.....	(۱-۵) مقدمه.....
۲۰۸.....	(۲-۵) نتیجه گیری از یافته های پژوهش به تفکیک فرضیات و سوالات و تحلیل علمی (بحث و تفسیر).....
۲۱۲.....	(۳-۵) پیشنهادها.....
۲۱۵.....	(۴-۵) پیشنهادهایی برای تحقیقات بعدی و پیشنهادهای کاربردی.....

فهرست جداول

فهرست نمودارها

فهرست منابع

منابع

پیوستها

چکیده

فهرست جداول:

- جدول (۱-۲) : الگوهای سازمانی..... ۵۷
- جدول (۲-۲) : تبیین اثرات محیط بر ساختار سازمانی..... ۷۶
- جدول (۳-۴) : نظر متخصصان در ویژگیهای ساختار سازمانی..... ۱۸۸
- جدول (۴-۴) : نظر متخصصان نسبت به درجه تمرکز..... ۱۸۹
- جدول (۵-۴) : نظر متخصصان نسبت به درجه پیچیدگی..... ۱۸۹
- جدول (۶-۴) : نظر متخصصان نسبت به شبکه ارتباطات..... ۱۹۰
- جدول (۷-۴) : نظر متخصصان نسبت به احساس مشارکت..... ۱۹۱
- جدول (۸-۴) : مقایسه میانگین رتبه های تمرکز..... ۱۹۳
- جدول (۹-۴) : مقایسه میانگین رتبه های پیچیدگی..... ۱۹۵
- جدول (۱۰-۴) : مقایسه میانگین رتبه های رسمیت..... ۱۹۷

فهرست نمودارها:

- نمودار (۱-۱) : مدل مفهومی..... ۱۵
- نمودار (۲-۲) : عوامل تعیین کننده ساختار سازمانی و اثر آن بر بهره وری..... ۷۸
- نمودار (۳-۲) : الگوی سه مرحله ای تغییر لوین..... ۸۳
- نمودار (۴-۲) : عوامل موثر بر بهره وری..... ۹۹
- نمودار (۵-۲) : فرایند مدیریت بهره وری..... ۱۲۴
- نمودار (۶-۴) : شاخصهای سنجش بهره وری..... ۱۹۹
- نمودار (۷-۴) : اختلال در روند تولید..... ۲۰۰
- نمودار (۸-۴) : استهلاك..... ۲۰۲
- نمودار (۹-۴) : کارانه پرداختی به کارانه..... ۲۰۴
- نمودار (۱۰-۴) : میزان مشارکت کارکنان..... ۲۰۵



(۱-۱) مقدمه

باتوجه به محدودیت منابع و نامحدود بودن خواسته های افراد، کوششهای اقتصادی انسان همیشه و همواره معطوف بر آن بوده است که حداکثر نتیجه را از حداقل تلاشها و امکانات بدست آورد. این تمایل را می توان اشتیاق دستیابی به بهره وری افزونتر نام نهاد. جمیع اختراعات و ابداعات بشری از ابتدایی ترین ابزارهای کار دراعصار گذشته گرفته، تا پیچیده ترین تجهیزات مکانیکی و الکترونیکی زمان حاضر، متأثر از همین تمایل و اشتیاق می باشد. هر انسان عاقل و نیرومندی می خواهد بهترین کار را انجام دهد و بهترین بهره را از آن خود کند. این مهم بستگی به این دارد که در سازمانی فعالیت کند که بتواند حداکثر تلاش خویش را در راستای بازده بهتر و کیفی تر، مصروف دارد. از این رو کلید اصلی خوشبختی و کامیابی جوامع در گرو بازدهی واحدهای تولید کننده کالا و خدمات (سازمانها) و طرز کار آنها اعم از موسسه، شرکت، کارخانه، وزارتخانه، اداره، مدرسه، مغازه، مزرعه و... می باشد. این امر به نوبه خود در گرو طرز کار و شیوه اداره مدیرانی است که بر اساس صلاحیت فرهنگی، اجتماعی و تکنولوژیکی برای نیل به هدفی معین ایجاد گردیده، فعالیت

می کنند. فنا و بقای همه سازمانها، و در نتیجه هر جامعه و ملتی، وابسته به این است که سازمانها در اجتماع چقدر بتوانند ارزش افزوده (ثروت) تولید کنند و در سازمانها، کارها تقسیم و روابط تعریف و کنترل و نظارت اعمال گردد. در این محیط پویا، سازمانی موفق است که ضمن تحقق سایر شرایط، مناسبترین ساختار را باتوجه به اهداف و تواناییهای خویش بکار گرفته و برای استمرار و امتداد شادابی و نشاط بایستی رضایت مستمر کارکنان را فراهم آورد تا نتیجه نهایی کارشان پیوسته به ارزش افزوده منتج شود.

در این پژوهش سعی شده است به پرسش اصلی تحقیق که «آیا نوع ساختار سازمانی بر بهره وری موثر است؟ پاسخ مناسبی داده شود و همچنین دو متغیر مستقل و وابسته که عبارتند از نوع ساختار سازمانی و بهره وری به روشنی تبیین گردند.»

ذکر این نکته ضروری است که صداوسیما یکی از سازمانهای مهم در امر ارتقاء فرهنگی کشور می باشد. تولید برنامه ها با استانداردهای جهانی، علاوه بر رفع نیاز قشرهای مختلف از لحاظ فرهنگی و ایجاد اشتغال، می تواند با فرهنگ سازی درخور، مانع استفاده مردم از شبکه های خارجی و ماهواره بشود. انجام این مهم ممکن نیست، مگر اینکه سازمان صدا و سیما به طور مداوم از جهت ساختاری مورد بازنگری قرار گیرد تا با افزایش سطح بهره وری بتواند در رقابتهای جهانی کسب موفقیت نماید.

بهره وری، سابقه و تاریخچه بکارگیری آن

در یک مفهوم کلی بنظر می رسد نخستین باری که کلمه بهره وری ذکر گردیده است در مقاله ای توسط کوئیزی^۱ در سال ۱۷۶۶ بوده است. حدود یک قرن بعد از آن لیتره^۲ در دائره المعارف لاروس، بهره وری را اشتیاق تولید یا آرزو و میل تولید معرفی کرد. در اوایل قرن بیستم بهره وری معنی دقیق تری پیدا کرد و آن رابطه ستانده و وسایل و ابزار بکار رفته برای تولید تعریف گردید.

در سال ۱۹۵۰ سازمان همکاری اقتصادی اروپا تعریف زیر را برای بهره وری ارائه نمود: «بهره وری شاخصی است که از تقسیم ستانده به یکی از عوامل ورودی تولید بدست می آید.» بنابراین این واژه می تواند از بهره وری سرمایه، بهره وری مواد خام و یا بهره وری نیروی انسانی، بسته به اینکه رابطه ستانده با کدامیک از عوامل فوق مدنظر باشد، سخن به میان آورد.

تعاریف دیگری در دهه های ۱۹۵۰ تا ۱۹۷۰ از بهره وری بعمل آمده به شرح زیر می باشد.

^۱ Quesnay
^۲ Littré

تعاریف و مفاهیم اساسی بهره وری و شرح تاریخی برخی تعاریف مهم:

قرن هیجدهم ، کوئیزی ، ۱۷۶۶ ظهور واژه بهره وری برای نخستین بار در کتابها

قرن نوزدهم ، لیتره ۱۸۸۳ توان تولید کردن
قرن بیستم، ارلی ۱۹۰۰ ارتباط بین بازده و وسایل به کار رفته
برای تولید این مقدار بازده

سازمان همکاری اقتصادی اروپایی، ۱۹۵۰ خارج قسمت بازده (میزان تولید یا خروجی) به یکی از عوامل تولید

دیویس(۱)، ۱۹۵۵ تغییراتی که در میزان محصول بر اثر منابع به کار رفته ایجاد می شود.

فابریکنت(۲)، ۱۹۶۲ همیشه نسبت بین بازده و نهاده

سیگل(۳)، ۱۹۷۶ مجموعه نسبتهای بازده به نهاده

سومانث، ۱۹۷۹ بهره وری کلی عوامل - نسبت بازده ملموس به نهاده های ملموس

۱)Davis

۲)Fabricant

۳)Siegel

تعاریف متعددی که از بهره وری صورت گرفته همگی حاکی از آن است که با افزایش قدرت بشر در تغییر شکل منابع به صورت کالاهای مورد نیاز و به عبارت دیگر با رشد تولید صنعتی، همواره این سوال برای بشر مطرح بوده است که چقدر خوب یا چقدر بد این منابع مورد استفاده قرار گرفته است؟ بنابراین صاحب نظران همواره بدنبال معیاری بوده اند که درجه خوبی و اهمیت بکارگیری منابع را برای نیل به اهداف خاص ارزیابی کنند.

تعریف لغوی بهره وری

در عرصه اقتصادی و فرهنگ داد و ستد حدود دو قرن است که از کلمه بهره وری استفاده می شود. کلمه Productive یا Productivity به معنی تولید نمودن از فعل Produrre در زبان فرانسه و یا Produce در زبان انگلیسی گرفته شده است و در فرهنگ لغات به همین مضامین بکار برده شده است. و مترادف این کلمه در فارسی هم در مجموع «بهره وری» یا «قدرت تولید» معنی شده است.

علاوه بر معانی مختلفی که برای بهره وری بکار برده شده است، مهمترین معانی بهره وری در فرهنگ های لغات فارسی و انگلیسی و علم اقتصاد بشرح ذیل می باشد:

- «بافایده بودن، سودبرندگی، کامیابی» (دهخدا، ۱۳۴۳، ۱۷۳)

- «سودبرندگی» مشتق از کلمه «بهره ور» به معنی «بهره بر، بهره بردار، دارای بهره،

سودبرنده» (عمید، ج ۱، ۳۹۳)

- «بهره جو، بهره بردار، بهره برنده، کامیاب» (معین، ج ۱، ۶۱۳)

- «سرشاری، حاصلخیزی، باروری، سودمندی، استعداد تولیدی» (آریانپور، ج، ۲، ۱۷۲۹)
- «قدرت تولید، قابلیت تولید، مولودیت» که عبارتست از «نسبت میان مقدار معینی محصول و تعداد معینی از یک یا چند عامل تولید»^۱
- «بهره وری، بازدهی، قدرت تولید»^۲
- در کتاب فرهنگ علوم اقتصادی آمده است: «بهره وری به توسعه و پیشرفت شیوه های سازمان سرمایه ای، سازمان اداری، شرایط کار و زندگی و بسیاری عوامل دیگر ارتباط دارد». بهره وری میزان نسبی کارآیی است که نحوه بکارگیری منابع تولید، یعنی کار، سرمایه و زمین را بدانگونه که بکار رفته اند، توضیح می دهد.
- بهره وری یک اصطلاح فراگیر و گسترده بوده و از موضوعات مهم در اقتصاد، صنعت و کشاورزی است و به مفهوم خیلی ساده یعنی تولیدسرانه (یا هر عامل تولیدی دیگر) یعنی نسبت مقدار تولید بر تعداد نیروی کار (یا واحدهای نهاده دیگر) و یکی از ابزارهای موثر در برنامه ریزی اقتصادی و تخصیص منابع می باشد و ضرایب بهره وری ابزارهای اساسی در برنامه ریزی (خصوصی و عمومی) بوده و می توانند درباره بهترین طرز استفاده منابع قضاوت نمایند.^۳

^۱ فرهنگ علوم اقتصادی، ص ۹۷۹

^۲ فرهنگ اقتصادی و بازرگانی ص ۶۴۴

^۳ فرهنگ علوم اقتصادی از منوچهر فرهنگ ص ۹۷۹ و ۹۸۰

از نظر یک مدیر یا کارفرما، بهره‌وری یعنی کارایی بیشتر با صرف منابع کمتر و در نتیجه افزایش سود از طریق تولید محصول بیشتر. از این رو مدیر سعی می‌کند تا از طریق بکارگیری شیوه‌های جدید، بازدهی واحد موردنظر خویش را بهبود و ارتقا بخشد.^۱

مفهوم بهره‌وری همچنین بطور فزاینده‌ای با کیفیت محصول، کیفیت نهاده و فرایند محصول درهم آمیخته است. عاملی که اهمیت کلیدی دارد، کیفیت نیروی کار، مدیریت و شرایط کاری آن است و به طور کلی پذیرفته شده است که افزایش بهره‌وری و بهبود کیفیت زندگی کاری به موازات یکدیگر پیش می‌روند.^۲

مؤسسات و سازمانهای بین‌المللی نیز تعاریف و تعبیر مختلفی از بهره‌وری ارائه نموده‌اند که هرکدام از آنها براساس نگرشهای مختلف و ویژگیهای اقتصادی و اجتماعی خاص خود برداشتهای متفاوتی داشته‌اند که برخی از آنها ذیلاً اشاره می‌شود:

- **بهره‌وری**، درجه استفاده موثر از هریک از عوامل توسعه است.^۳
- **بهره‌وری** در درجه اول، یک دیدگاه فکری است که همواره سعی دارد آنچه را که در حال حاضر موجود است بهبود بخشد.^۴
- **بهره‌وری** مبتنی براین عقیده است که انسان می‌تواند کارها و وظایفش را هر روز بهتر از روز پیش انجام دهد. علاوه برآن بهره‌وری مستلزم آن است که بطور پیوسته تلاش در راه

^۱ ارزش افزوده (راهی برای اندازه‌گیری بهره‌وری) غلامرضا خاکی ناشر سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران ص ۱۷

^۲ آژانس بهره‌وری اروپا (European Productivity Agency EPA)

^۳ آژانس بهره‌وری اروپا (European Productivity Agency EPA)

^۴ آژانس بهره‌وری اروپا (European Productivity Agency EPA)

انطباق فعالیتهای اقتصادی با شرایطی که دائماً در حال تغییر است و تلاشهایی برای بکارگیری

نظریه ها و روشهای جدید انجام گیرد. بهره وری ایمان راسخ به پیشرفت انسانهاست.^۱

- محصولات مختلف با ادغام چهار عامل اصلی تولید می شوند، این چهار عامل اصلی

عبارتند از زمین، سرمایه، کار و سازماندهی. نسبت این عوامل بر تولید، معیاری برای سنجش

بهره وری است.^۲

- **بهره وری** یک رابطه و یک مقایسه ارزشی بین مقدار کالا و خدمات تولید شده و مقدار

منابع بکار رفته جهت تولید این کالاها می باشد که به صورت یک نسبت توضیح داده

می شود.^۳

- **بهره وری** یک اولویت و یک انتخاب ملی است. هر فعالیتی برای افزایش بهره وری یعنی

بالا رفتن رفاه اجتماعی، اقدام نمودن در این راستا به معنی دچار فقر شدن می باشد.

- اقدامات یک کشور برای بالابردن میزان بهره وری یعنی جهت دادن به رشد و توسعه و

در نهایت افزایش رفاه اجتماعی، کاهش میزان بیکاری، افزایش واقعی دستمزد و بالارفتن

استاندارهای زندگی مصرف کنندگان، مدیران و کارکنان می باشد.^۴

^۱ سازمان همکاری اقتصادی و توسعه (OECD-Organization Of Economic cooperation development)

^۲ سازمان بین المللی کار (international labor organization-ILO)

^۳ سازمان بهره وری آسیا (Asian productivity organization)

^۴ مرکز بهره وری ژاپن (Japan productivity center- JPC)

بنابراین از مجموعه تعاریف ارائه شده توسط سازمانهای بین المللی گوناگون استنباط می شود که بهره وری یک اولویت و یک انتخاب ملی برای رشد اقتصادی و رفاه اجتماعی جوامع است.

از این نظر بهره وری تنها یک رابطه ساده نیست، بلکه مجموعه ای از روشها برای رسیدن به یک استاندارد بالای زندگی است.

در این تحقیق، فصل اول: طرح تحقیق است که شامل:

- ۱- مقدمه ۲- تعریف و بیان موضوع ۳- تاریخچه و سابقه موضوع تحقیق ۴- اهمیت و ضرورت موضوع تحقیق ۵- اهداف تحقیق ۶- فرضیات تحقیق ۷- متغیرهای تحقیق و تعریف عملیاتی آنها ۸- قلمرو مکانی و زمانی تحقیق ۹- محدودیتها و مشکلات تحقیق ۱۰- روش تحقیق می باشد.

فصل دوم: شامل مرور ادبیات تحقیق است که عبارتند از :

۱- مقدمه

۲- تاریخچه و ساختار صدا و سیما

بخش اول : سازمان و ساختار

- ۳- تعریف سازمان ۴- سازماندهی ۵- تئوری سازمان - سازمان رسمی - سازمان غیر رسمی - دیدگاه چرخه حیات - سازمانهای موج سوم ۶ - ابعاد سازمان ۷- بخشهای

اصلی سازمان ۸- ساختار و تعریف آن ۹- الگوی ساختار مکانیکی و ارگانیکی ۱۰-
انواع ساختار ۱۱- ابعاد و عناصر اصلی ساختار الف) پیچیدگی ب) رسمیت ج)
تمرکز - روابط میان عناصر اصلی ساختار ۱۲- عوامل موثر در تعیین ساختار استراتژی ،
تکنولوژی ، اندازه سازمان ، فرهنگ ، محیط ، رابطه عوامل تعیین کننده ساختار با ابعاد
ساختاری. ۱۳- ایجاد تغییر و اصلاح در ساختار سازمانی و مقاومت در برابر تغییر.

بخش دوم: بهره وری

۱۴- بهره وری و تعاریف آن ۱۵- اثربخشی ۱۶- کارایی ۱۷- جلوه های بهره وری ۱۸-
انواع بهره وری ۱۹- سطوح بهره وری ۲۰- عوامل موثر بر افزایش بهره وری ۲۱- اندازه
گیری بهره وری و ضرورت آن ۲۲- روشهای بهبود بهره وری ۲۳- اصول بهره وری ۲۴-
تاثیر بهره وری بر اشتغال ۲۵- بهره وری و مدیریت ۲۶- بهره وری و نوع آوری ۲۷-
بهره وری نیروی انسانی ۲۸- بهره وری در این پژوهش

بخش سوم: نظام ارزیابی عملکرد و اثر بخشی سازمانی و تعیین استراتژی کارساز در سازمانهای پیشرو

(۲۹-۲) ارزیابی عملکرد متعادل سازمانی ، معیار اندازه گیری اثربخشی سازمانهای نوین

(۳۰-۲) محورهای اصلی ارزیابی عملکرد متعادل در سازمانهای پیشرو

(۳۱-۲) رابطه استراتژی و اثربخشی سازمانی نظام ارزیابی عملکرد متعادل سازمانی

(۳۲-۲) جمع بندی

فصل سوم: روش انجام تحقیق

- ۱- مقدمه ۲- روش تحقیق ۳- جامعه آماری ۴- روش و ابزار جمع آوری اطلاعات
- (پرسشنامه، مصاحبه، مشاهده، تحلیل محتوا و اسناد مدارک و غیره) ۵- ویژگیهای پرسشنامه
- ۶- اعتبار و پایایی پرسشنامه ۷- روشهای تجزیه و تحلیل داده ها و اطلاعات.

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها

- ۱- مقدمه ۲- تجزیه و تحلیل داده ها

فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادها

- ۱- مقدمه ۲- نتیجه گیری از یافته های پژوهش به تفکیک فرضیات و سوالات و تحلیل علمی (بحث و تفسیر)
- ۳- پیشنهادها

- ۴- پیشنهادهایی برای تحقیقات بعدی و پیشنهادها کاربردی

(۲-۱) تعریف و بیان موضوع

موضوع تحقیق با این پرسش آغاز می شود که چه نوع ساختاری با چه ویژگیهایی بهره وری را افزایش می دهد؟ آیا ساختارهای بلند و با سلسله مراتب زیاد باعث عدم مشارکت کارکنان و در نتیجه کاهش بهره وری نمی شوند؟ آیا مشارکت دادن کارکنان و سهم کردن آنان در تصمیم گیری ها باعث افزایش بهره وری می گردد؟ آیا مقررات و دستورالعمل های فراوان و دست و پاگیر باعث کاهش بهره وری نمی شود؟ کمیت و کیفیت منابع انسانی چقدر در میزان بهره وری و اثربخشی سازمان موثرند؟ ویژگی های یک ساختار با بهره وری مناسب کدام است؟

این پژوهش برآنست تا پاسخ مناسبی برای پرسشهای فوق ارائه نماید. با این امید که در رفع پاره ای از مشکلات سازمانی در جامعه های مورد تحقیق موثر افتد.

موضوع تحقیق:

موضوع این تحقیق عبارت از بررسی ارتباط بین ویژگی های ساختار سازمانی و بهره وری در واحدهای منتخب صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران (رادیو مرکز قم و رادیو معارف) می باشد.

معیارهای مختلفی برای ارزیابی عملکرد سازمانها وجود دارد. که یکی از معتبرترین و متداولترین معیارها جهت سنجش عملکرد سازمان «بهره وری» است «بهره وری را افزایش دائمی و مستمر و نسبت ریاضی بین ستاده به نهاده می گویند.» (ابطحی و کاظمی، ۱۳۷۱، ۵۰)

یکی از اهداف سازمانها در دنیای پرقاب‌ت امروز افزایش بهره‌وری است. افزایش بهره‌وری تا جایی اهمیت دارد که بقاء و دوام سازمان را رقم می‌زند و پس افتادگی در صحنه رقابت به معنای فنا‌ی سازمان می‌باشد. « فنا و بقای هر سازمان و در نتیجه هر جامعه و ملتی وابسته به این است که سازمانها تاچه حد بتوانند به خلق ثروت و قدرت پردازند. » (ابطحی و کاظمی، ۱۳۷۱، ۴۲)

ایران از سال ۱۳۴۴ شمسی به عضویت در سازمان بهره‌وری آسیا (A.P.O) درآمده است. بر این اساس مدیریت کشور کوشیده است با تشکیل سازمان بهره‌وری بر میزان افزایش بهره‌وری بیافزاید.

نخستین گام در جهت افزایش بهره‌وری، شناخت عوامل موثر بر آن می‌باشد. عوامل متعددی بر افزایش بهره‌وری تاثیر دارند که از جمله آنها ساختار متناسب سازمانی است. به منظور بهبود وضعیت سازمان و ارتقاء سطح بهره‌وری، می‌بایست در ساختار سازمانها بازنگری شده و ساختاری متناسب با وضعیت سازمان همراه با نگرش جامع بوجود آورد.

ساختار سازمانی به منظور توزیع معقول و رسمی مشاغل، مسئولیت، قدرت و نحوه رسیدگی و برقراری ارتباط در جهت رسیدن به اهداف اصلی سازمان شناخته می‌شود و یکی از اول نهاده‌هایی است که در هر سازمان و در ابتدای تشکیل آن بوجود می‌آید. (رمضانی، تدبیر ۳۶)

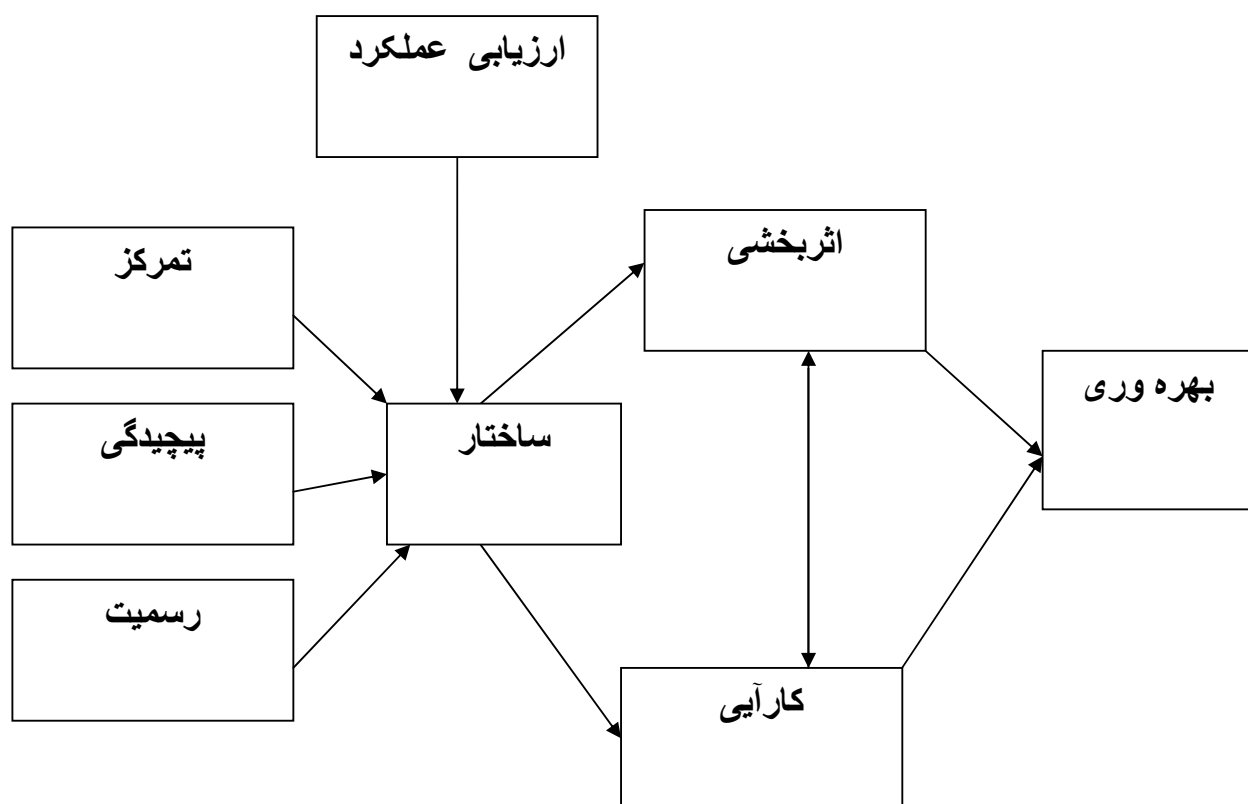
در نمودار شماره ۱-۱ رابطه تاثیر ساختار سازمانی بر بهره وری نشان داده شده است که یکی از تکیه گاههای این پژوهش نیز می باشد. ایجاد نظام اندازه گیری بهره وری به ساختار سازمانی و روشهای انجام کار، نظام ارزشی و شاغلین سازمانها بستگی دارد. (پیمان، ۱۳۷۴، ۲۷)

امروزه بهره وری فراتر از یک معیار و شاخص اقتصادی است و به عنوان یک رویکرد جامع، یک فرهنگ و نگرش نظام گرا مطرح می باشد. به طوری که می تواند هریک از جنبه های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی سازمان و افراد را تحت تاثیر متقابل قرار دهد. از طرفی ساختار سازمانی تعیین کننده حدود اختیار، میزان مشارکت، استانداردها و رویه های کاری و نحوه انجام کار می باشد.

به عبارت دیگر تقسیم کار، مکانیزم های هماهنگی و کنترل و نحوه رسیدن به اهداف و شیوه کارکردن و حیطه نظارت و سلسله مراتب را که بر روحیه ی انگیزه شاغل و استفاده بهینه از توان فرد با ایجاد تمایل در فرد را باید در نوع ساختار سازمانی جستجو کرد. بنابراین در این پژوهش سازمان صدا و سیما را که در فرهنگ سازی کشور نقش موثری دارد، انتخاب و میزان بهره وری آن بر اساس برخی متغیرهای کمی در سازمان مورد سنجش قرار می گیرد.

شاید با اجرای این تحقیق بتوان به سوال اصلی آن پاسخ علمی داد و اقدامات لازم برای افزایش بهره وری سازمان را فراهم نموده تا گامی هرچند کوچک در جهت رشد و تعالی کشور برداشته شود.

نمودار (۱-۱): مدل مفهومی تحقیق



(۳-۱) تاریخچه و سابقه موضوع (پیشینه تحقیق)

مقدمه

برای نظریه پردازان بهره وری، بررسی تاریخی این کار مقدور نیست که چگونه مردم با ویژگیهای فرهنگی و اجتماعی خود، توسعه اقتصادی را شکل داده و خود نیز تحت تاثیر آن قرار می گیرند، حداکثر کاری که می توان انجام داد بررسی برخی خصیصه های فرهنگی و اجتماعی مهم و تحلیل چند عامل متغیری است که مانع تعمیم اصول و نظریه های استنتاجی می گردند.

پیداست که این مقدار بررسی، حق مطلب را ادا نمی کند و این سبک بررسی و مطالعه، ضرورتاً "عاری از هماهنگی و فاقد نظم و ربط منطقی خواهد بود. ولی موضوع چنان است که نمی توان آن را به شیوه ای سیستماتیک و مرتبط بررسی کرد. جنبه های مختلفی که می باید بررسی شوند، شامل تاثیر هایی است که افراد از جامعه، خانواده، طبقه، نژاد، مذهب، شهر، خصوصیات ملی و بزرگی و کوچکی اندازه واحد اجتماعی خود می پذیرند. از اینرو باید گفت در فرآیند تاریخی توسعه، عوامل و متغیرهای اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی بر روی یکدیگر به شدت تاثیر گذار بوده و در کمیت و کیفیت با یکدیگر عجین می شوند، تا جاییکه گویا ابعاد یک واقعیت واحدند، و در همین یگانگی کمی و کیفی است که توسعه یافتگی و توسعه نیافتگی شکل می گیرد، در این فرآیند، مشکل می توان گفت که از

این سه دسته عوامل فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی، کدام عامل اولین تعیین کننده توسعه است.

از دیر باز تاکنون روان شناسان، روان کاوان، جامعه شناسان، مردم شناسان و امثال آنها مدعی این نظر بوده اند که عوامل و متغیرهای فرهنگی و اجتماعی دارای نقش و جایگاهی در رشد و توسعه به عنوان نهایت بهره وری هستند.

کمیت و کیفیت سرمایه انسانی:

نیروی کار و ساعت کار در جوامع توسعه نیافته، متکی بر ذخیره اندک منابع انسانی است، در حالیکه ساعات کار و نیروی کار در کشورهای توسعه یافته با ذخیره بسیار بالای منابع انسانی روبرو است، همین تفاوت در کیفیت، بهره وری بسیار متفاوتی را شکل خواهد داد.

از این رو در یک الگو و مدل رشد و توسعه بهره وری، مقدار کمیت نیروی کار، عامل تعیین کننده ایی نیست، بلکه چنین عاملی را باید در کیفیت این متغیر جستجو کرد.

آنچه که می تواند سرنوشت کوشش های معطوف به توسعه را رقم زند، چگونگی ترکیب بهینه و خردمندانه بین مقدار نیروی کار و کیفیت نیروی کار است. چگونگی ترکیب بین نیروی کار، سرمایه انسانی و سرمایه فیزیکی و سهم هر کدام از اجزای آن می باشد.

منابع انسانی پایه اصلی ثروت ملت ها را تشکیل می دهند. سرمایه و منابع طبیعی عوامل تبعی تولیدند، در حالیکه انسانها عوامل فعالی هستند که سرمایه ها را متراکم می سازند، از

منابع طبیعی بهره برداری می کنند، سازمانهای اجتماعی، اقتصادی و سیاسی را می سازند و توسعه ملی را به جلو می برند.

به وضوح، کشوری که نتواند مهارت ها و دانش مردمش را توسعه دهد و از آن در اقتصاد ملی به نحو موثری بهره برداری کند، قادر نیست هیچ چیز دیگری را توسعه بخشد.

(۴-۱) اهمیت و ضرورت موضوع تحقیق

یکی از معیارهایی که جایگاه پیشرفت و تحقق توسعه پایدار^۱ به مفهوم توسعه همه جانبه اقتصادی- اجتماعی و فرهنگی را در هر کشوری تعیین می کند، میزان بهره وری می باشد. ارتقاء و بهبود بهره وری در جوامع امروزی به صحنه مسابقه ای برای استفاده صحیح و بهینه از منابع وامکانات بدل شده و کسی در اداره بنگاه و سازمان موفق تر است که پرده های نادانی و ناتوانی را کنار زده و با نشاط و خودباوری به صحنه های رقابت، پیشرفت و توسعه درآید.

این نوشتار برآنست تا با این پژوهش گامی هر چند کوتاه در این راه بگذارد، چرا که معتقد است اگر سازمانی از میزان بهره وری بالایی برخوردار باشد، کلیه کسانی که به نوعی با آن سازمان در ارتباط هستند، بهره مند خواهند شد و ساختار متناسب سازمانی یکی از ابزارهای تحقق این مهم می باشد.

۱- Sustainable development

(۵-۱) اهداف تحقیق

باتوجه به پیشرفت روزافزون فناوری و بلوغ تکنیکی، اجتماعی و فرهنگی جوامع و همچنین رقابت جدی بین سازمانها برای اصلاح و بهبود سطح بازده که منتج به جذب بهتر مخاطب و مشتری می شود. این پژوهش به بررسی ارتباط بین ویژگیهای ساختار سازمانی و بهره وری در واحدهای منتخب صداوسیما جمهوری اسلامی ایران (رادیو مرکزقم- رادیو معارف) می پردازد.

برترین رسالت این پژوهش تبیین ساختار و بهره وری در سازمان موردتحقیق (صداوسیما) و سنجش تاثیر این دو متغیر در کامیابی و موفقیت آن می باشد.

(۶-۱) فرضیات تحقیق

فرضیه شالوده کارتحقیقی است و هر فرضیه ای با هدف کشف روابط بین متغیرها تدوین می شود. به عبارت دیگر، فرضیه انتظاری کلی درباره رابطه بین متغیرهاست. لذا برای هر فرضیه یک سری ویژگیهایی برشمرده اند که از جمله آنان روشن بودن، کاربردی بودن یافته های فرضیه، محدود و جزیی بودن، رسابودن، بیانگر روابط متغیرها بودن و... می باشد. رادیو مرکزقم و رادیو معارف از نظر ترکیب نیروی انسانی، تکنولوژی، قدمت، محیط، مواد اولیه، و دیگر عوامل موثر بر بهره وری شبیه یکدیگرند ولی از نظر ساختاری متفاوت هستند، لذا فرضیه اصلی تحقیق به ترتیب زیر مطرح می گردد.

فرضیه اهم: (اصلی)

۱- بین ویژگیهای ساختار سازمانی و بهره وری در واحدهای منتخب صدا و سیمای ج.ا.ا ارتباط وجود دارد.

فرضیات فرعی:

۱- از نظرویزگی تمرکز بین واحدهای منتخب صدا و سیمای ج.ا.ا تفاوت وجود دارد.

۲- از نظر ویژگی پیچیدگی بین واحدهای منتخب صدا و سیمای ج.ا.ا تفاوت وجود دارد.

۳- از نظرویزگی رسمیت بین واحدهای منتخب صدا و سیمای ج.ا.ا تفاوت وجود دارد.

(۷-۱) متغیرهای تحقیق و تعریف عملیاتی آنها

الف: متغیر مستقل (اثرگذار)

در این تحقیق متغیر مستقل «ساختار سازمانی» است که سه عنصر آن عبارت از تمرکز، پیچیدگی و رسمیت، که هر کدام از این عناصر خود یک متغیر اثرگذار (متغیر عملیاتی) بر روی متغیر وابسته هستند.

ب: متغیر وابسته (اثرپذیر)

متغیر وابسته این تحقیق «بهره وری» است که برای سنجش آن شاخص هایی نظیر سودآوری، فروش، کاهش هزینه و ضایعات مورد استفاده قرار می گیرند.

ساختار سازمان: تصریح می کند که وظایف، چگونه تخصیص داده شوند، چه شخصی به چه کسی گزارش دهد و سازوکارهای هماهنگی رسمی و همچنین الگوهای تعاملی که باید رعایت شوند کدامند؟ ساختار سازمانی یکی از اجزای سازمان است که از عناصر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز تشکیل شده است و در این تحقیق، نحوه چیدمان اجزای سازمان و ارتباط تعاملی و هماهنگی بین آنها، مراد است.

پیچیدگی: درمورد پیچیدگی سازمان دیدگاههای مختلف و گاه متفاوت وجود دارد. دراین پژوهش پیچیدگی، عبارت از تفکیک عمودی، تفکیک افقی و تفکیک فضایی می باشد. و پارامترهایی از قبیل: حیطه نظارت، پراکندگی جغرافیایی، تنوع و تعداد مشاغل، میزان تخصص، دانش و مهارت مورد سنجش قرار می گیرند.

رسمیت: درجه رسمی بودن سازمان، از میزان قوانین و مقررات حاکم بر آن سازمان و استانداردهای مورد اجرای آن نشأت می گیرد. هرچه سازمان در قالب و چارچوبهای دقیق و معینی به فعالیت ادامه دهد، رسمی تر است. به عنوان مثال در سازمانهای نظامی که در چارچوبهای دقیق و مقررات نظامی، به دوام خود استمرار می بخشند، پارامترهایی از قبیل وضوح برنامه ها، شفافیت وظایف محوله، تصریح در قوانین و مقررات مورد سنجش، قرار می گیرند.

تمرکز: به میزانی که تصمیم گیری دریک نقطه از سازمان اتخاذ می شود، اطلاق می گردد. اگر تصمیم گیری دریک نقطه از سازمان صورت گیرد، تمرکز، و عدم تمرکز عکس آن

می باشد که تصمیم گیری فقط در یک نقطه از سازمان صورت نمی گیرد. پارامترهای حدود اختیارات، میزان کنترل اجرای تصمیمات و تناسب اختیار و مسئولیت، دراین تحقیق مورد سنجش قرار می گیرند.

بهره وری: بهره وری حداکثر استفاده بهینه از منابع سازمان را مدنظر دارد و آن را نسبت ساده بین ستاده و داده تعریف کرده اند. از اینرو مواردی از قبیل: نگهداری صحیح تجهیزات، استهلاک، هزینه تولید، کیفیت برنامه های تولید شده، مورد بررسی قرار می گیرند.

(۸-۱) قلمرو مکانی و زمانی تحقیق

قلمرو مکانی پژوهش، رادیو مرکز قم و رادیو معارف است که هر دو در شهر قم و به صورت ۲ مرکز مجزا در کنار یکدیگر قرار دارند و در سطوح مدیران عالی، میانی، عملیاتی و کارشناسان و افراد خبره این سازمان صورت پذیرفته است. از نظر زمانی این پژوهش از ترم دوم سال تحصیلی ۸۶-۸۷ شروع و تا آخر ترم اول سال تحصیلی ۸۷-۸۸ ادامه یافته است.

(۹-۱) محدودیتها و مشکلات تحقیق

احتمالا دستیابی به اسناد و مدارک برای محاسبه میزان بهره وری تقریبا محرمانه تلقی می شود و گرفتن اطلاعات از مشکلات پژوهشی خواهد بود. از دیگر مشکلات احتمالا این باشد که پرسنل و مدیران جامعه آماری به دلایل مختلف تمایل و رغبتی به پاسخگویی

نخواهند داشت و دیگر اینکه محاسبه بهره وری کاری دشوار است و بعضاً خطاهایی حاصل از تجزیه و تحلیل عوامل موثر در محاسبه بهره وری به قدری زیاد است که ممکن است اعتماد ما را در ارزیابی نتایج سست کند.

(۱-۱۰) روش تحقیق

در این پژوهش از روش تحقیق همبستگی استفاده شده که اطلاعات مربوط به دو متغیر "بهره وری و ساختار" را بررسی و تاثیر ساختار بر بهره وری را مورد اندازه گیری و سنجش قرار می دهد. همچنین برای تبیین و توصیف وضعیت فعلی ساختار سازمانی از روش تحقیق توصیفی استفاده گردیده است. همچنین برای جمع آوری اطلاعات از طرق زیر اقدام گردیده است.

۱- استفاده از اسناد و مدارک

۲- مصاحبه با مدیران مطلع

۳- بهره گیری از پرسشنامه

روش تحقیق به تفصیل بیشتری در فصل سوم شرح داده خواهد شد.

A decorative scroll frame with multiple layers. The outermost layer is a large rectangle with rounded corners and a grey shadow on the left. Inside it is a smaller rectangle with rounded corners and a grey shadow on the left. Inside that is another rectangle with rounded corners and a grey shadow on the left. The text is centered within the innermost rectangle.

فصل دوم

مرور ادبیات

تحقیق

(۱-۲) مقدمه

هدف کارکنان پرتلاش و کوشای صدا و سیمای جمهوری اسلامی که با وجدان کاری انجام وظیفه می نمایند، رضایت خاطر مخاطبان و افزایش وجهه و آبروی شغلی سازمانی است، لیکن کاستیها و ناهماهنگیهای موجود شغلی از فعال شدن استعدادهای پرسنل و بالندگی آن جلوگیری می کند که موجب فشار روانی و سلب آسایش فکری و روحی آنان گردیده است.

این تحقیق به طور ساده و خلاصه، نتایج حاصله از مطالعه و پژوهش در خصوص ساختار مراکز صدا و سیما را منعکس می نماید، هدف تحقیق نمایاندن و جمع بندی مسائل و مشکلات عمده تشکیلاتی است که موجب عدم رضایت مخاطبان و کارکنان اجرایی و در نتیجه کاهش بهره وری سازمان می گردد.

در خاتمه لازم می دانم از استاد گرامی جناب آقای دکتر فریدون وردی نژاد به عنوان استاد راهنما و استاد مشاور محترم، جناب آقای دکتر محمد مقیمی که در تهیه و انجام این تحقیق راهنمایی و همکاری مبذول نموده اند صمیمانه تشکر و قدر دانی نمایم.

(۲-۲) تاریخچه و ساختار صدا و سیما

درک مدیران از ساختاری که بر سازمان آنها احاطه پیدا کرده است موجب می‌شود تا راه‌های مناسبی برای دستیابی به هدف‌های سازمانی بیابند.

«ساختارشناسی» سازمانی نیازمند دو عنصر است:

۱. شناخت عواملی که «ساختار» را ایجاد می‌کنند.

۲. درک میزان اثرگذاری آنها بر مسائل درون سازمانی.

زیرا در هر شرایطی میزان تأثیر هر کدام از آنها ممکن است متفاوت باشد.

عوامل اصلی ساختاری در سازمان‌های رسانه‌ای

ساختار سازمان‌های رسانه‌ای تحت تأثیر سه عنصر اصلی شکل می‌گیرد. بین این سه عنصر رابطه دیاکتیکی وجود دارد. این «ساخت» بر تمام فعالیت‌های درون سازمانی و برون‌سازمانی تأثیرگذار است. به طوریکه تغییر در هر کدام موجب تغییر کامل در عناصر دیگر و در نتیجه در شکل و نوع فعالیت سازمان رسانه‌ای می‌شود. این سه عنصر عبارت‌اند:

۱. سازمان رسانه، ۲. نوع رسانه، ۳. محیط بیرونی.

هر رسانه بر روی سازمانی شکل می‌گیرد. هر سازمان رسانه‌ای یک «شکل سازمانی» دارد و دارای دو بُعد روشن و مشخص است که بعداً به تفصیل این ابعاد مورد بحث قرار می‌گیرد. عنصر دیگر معطوف به نوع رسانه و ماهیت آن است. شاید به همین دلیل نمی‌توان انتظارات

یکسانی از سازمان‌های رسانه‌ای مختلف داشت. رسانه‌های مکتوب با رسانه‌های صوتی و تصویری متفاوت‌اند. میان رسانه‌های سنتی با رسانه‌های جدید تفاوتی به عظمت تاریخ وجود دارد. تفاوت در نوع رسانه موجب تفاوت در «ساختار» می‌شود.

عنصر سوم «ساخت» دهی محیط بیرونی سازمان رسانه‌ای است که بر تمام فعالیت‌های آن اثرگذار است.

۱. سازمان رسانه‌ای

هر سازمان را می‌توان در ساختار شکلی آن معرفی کرد که شامل دو بُعد است و هر بعد با مجموعه عناصری گروه‌بندی می‌شود. این دو بُعد بر روی یکدیگر اثر می‌گذارند و در نهایت می‌توانند موجب درک عینی ما از آن سازمان شود.

الف. ابعاد شکلی (format dimensions)

این مفهوم در ادبیات مدیریت با ابعاد ساختی یا ساختاری مطرح شده است. در اینجا برای جلوگیری از بروز اشتباه در درک «ساختار سازمانی» که در مفهومی وسیع‌تر از ادبیات مدیریت به کار گرفته شده از اصطلاح «ابعاد شکلی» استفاده شده است.

ابعاد شکلی بیان‌کننده ویژگی‌های درونی یک سازمان است که می‌توان به وسیله آنها سازمان‌ها را اندازه‌گیری و با هم مقایسه کرد این ابعاد هشت‌گانه عبارت‌اند از: ۱. میزان رسمی بودن؛ ۲. نوع تقسیم کار و تخصصی بودن؛ ۳. رعایت استاندارد در اجرای فعالیت‌ها؛ ۴. نحوه سلسله

مراتب و اختیارات؛ ۵. میزان پیچیدگی؛ ۶. میزان تمرکز؛ ۷. میزان حرفه‌ای بودن سازمان؛ ۸. نسبت کارکنان یا پرسنل که عبارت است از تقسیم تعداد کارکنان یک گروه بر کل تعداد کارکنان.

ب. ابعاد محتوایی (contextual dimensions)

ابعاد محتوایی معرف کل سازمان و جایگاه آن است و بر ابعاد شکلی اثر می‌گذارد. ابعاد محتوایی می‌تواند مبهم باشد، زیرا نشان دهنده سازمان و محیطی است که ابعاد شکلی در درون آن قرار می‌گیرد. ابعاد سازمان بر یکدیگر رابطه متقابل دارند و برای رسیدن به اهداف سازمانی آنها خود را با یکدیگر وفق می‌دهند.

۱. اندازه سازمان. عبارت است اندازه بزرگی آن، که به صورت تعداد افراد یا کل دارایی و یا کل فروش مشخص می‌شود.

۲. تکنولوژی سازمان. عبارت است از ماهیت زیر سیستم تولید، شامل عملیات و روش‌های فرایند تولید.

۳. اهداف و راهبرد سازمان. اهداف و شیوه‌های رقابتی که موجب تفاوت با دیگر سازمان‌ها و مؤسسات می‌شود.

۴. فرهنگ سازمان. مجموعه ارزش‌ها، باورها، هنجارها و تفاهم‌هایی است که سازمان در آنها با کارکنان وجه مشترک دارد.

در ادبیات و منابع علمی مدیریت از محیط هم به عنوان یکی از عوامل محتوایی نام برده شده است. محیط شامل مجموعه عواملی است که از بیرون سازمان را احاطه کرده و بر همه ابعاد آن تأثیر گذاشته است؛ لذا باید در بررسی "ساختار سازمان" یک رسانه به عنوان یک عنصر اصلی در بیرون سازمان و نه عنصری در کنار و همراه دیگر عناصر درون سازمانی، مورد بحث قرار گیرد.

۲. نوع رسانه و ماهیت آن

ماهیت و نوع رسانه تأثیر شگرفی بر "ساختار" سازمان رسانه‌ای دارد. ماهیت رسانه به دو شکل اساسی تأثیر خود را در ساختار نشان می‌دهد:

الف. کارکردها و تفاوت آنها در هر نوع رسانه؛

ب. تکنولوژی و روش‌های تولید.

برای رسانه‌ها سه کارکرد عمده اصلی وجود دارد. به نظر می‌رسد دیگر کارکردهایی که در حوزه ادبیات ارتباطی مطرح می‌شود، کارکردهای ضمنی و ثانوی ناشی از کارکردهای فوق باشد. این سه عبارت‌اند از: کارکرد آموزشی، کارکرد اطلاع رسانی و کارکرد تفریحی و سرگرمی.

کارکردها از آن جهت که در هر نوع رسانه ارزش متفاوتی دارند بر "ساختار" تأثیر می‌گذارند. این اصل موضوعی است که مکتب کارکردگرایی ساختی نیز بدان معتقد است.

درجه اهمیت کارکرد تفریحی و سرگرمی تلویزیون با همین کارکرد در رادیو نه تنها یکسان نیست؛ که کاملاً متفاوت است. شاید بتوان گفت در دنیای امروز برجسته‌ترین کارکرد تلویزیون “تفریحی” و رادیو “اطلاع‌رسانی” است. در صورتی که کارکرد تفریحی رادیو عموماً معطوف به کانال‌های پخش موسیقی شده است؛ البته درباره اینکه آیا این کانال‌ها را می‌توان یک رادیو دانست جای تأمل و بحث است. در مورد دیگر رسانه‌های جمعی جدید نیز باید چنین ملاحظه کارکردی داشت. از میان آنها؛ اینترنت به دلیل چندرسانه‌ای (Multimedia) بودن متفاوت است و در هر جایگاه رسانه‌ای یکی از کارکردها برجسته می‌شود.

تفاوت تکنولوژی و روش‌های تولید هر رسانه خود نیز موجب شکل‌بندی “ساختار” متفاوت می‌شود. مقایسه سه رسانه جمعی رادیو، تلویزیون و مطبوعات این تأثیرگذاری را بیشتر نشان می‌دهد. مطبوعات در مرحله نخست به “صاحب قلم” یا نویسنده نیاز دارد که دانش کافی در زمینه مورد نظر داشته باشد. تلویزیون در مرحله نخست به دنبال “چهره” است و پس از آن قدرت مناسب بیان برای مخاطبان مورد نظر. رادیو در ابتدای امر به قدرت و ویژگی‌های فیزیکی و رنگ‌آمیزی “صدا” توجه دارد سپس به دیگر ابزارها و لوازم یک ارتباط اثربخش می‌اندیشد. از این‌رو تلویزیون برای جذب مخاطب بیشتر در پی ستاره‌های سینما و قهرمانان ورزشی یا خوانندگان، خصوصاً خوانندگان پاپ است، در صورتی که این امر در رادیو و مطبوعات اثر کمتری دارد. مطبوعات که بر اساس کارکرد اطلاع‌رسانی تفصیلی به زندگی خصوصی این نوع چهره‌ها می‌پردازند به سرعت در گروه مطبوعات زرد

قرار می‌گیرند که به معنی نشان دادن کارت قرمز به آنها است

۳. محیط خارجی

تحلیل جامعه‌شناسان از سازمان‌ها بر اساس محیط اجتماعی‌شان انجام شده است. این دیدگاه بر این عقیده است که محیط پیرامونی محدودیت‌ها و الزام و اجباری را برای آن سازمان ایجاد می‌کند. از این جهت سازمان‌های مشابه به دلیل تفاوت محیط پیرامونی "ساخت"‌های متفاوتی دارند. در حقیقت "ساختار واقعی سازمان رسانه‌ای" با وجود این عنصر قابل تصور و فهم است. امروزه محیط رسانه‌ها محیط بسیار رقابتی و فشرده است. عوامل و عناصر متعددی شکل‌دهنده این محیط‌اند. از این جهت سپهر رسانه‌ای جهانی یا ملی و محلی سپهر رقابتی شدیدی است.

محیط بسیار رقابتی رسانه‌ها باعث می‌شود مدیران همواره در پی تحلیل دقیق از رقبا باشند. بسیاری از سازمان‌های رسانه‌ای برای تدوین راهبردهای خود، شناخت رقبا را بسیار جدی می‌گیرند؛ زیرا ممکن است رقبای بالفعل و بالقوه بتوانند محصولات و خدمات خود را جایگزین فعالیت‌های آن سازمان کنند. از این جهت چگونگی شناخت رقبا و مخاطب موجود در این بازار رقابتی نیازمند یک چارچوب نظری و تئوریکی است تا مدیران و برنامه‌ریزان رسانه‌ای بتوانند براساس دریافت دقیقی از محیط، مسیر فعالیت‌ها را روشن نمایند. الگوی پیشنهادی تجزیه و تحلیل محیطی مبتنی بر الگوی پورتر است که در تجزیه و تحلیل محیط‌های صنعتی مورد استفاده قرار می‌گیرد. طبق این الگو در حوزه‌ها و فعالیت‌های

کم‌بازده، رقابت شدید است. مخصوصاً در رسانه‌هایی که هزینه‌های خود را از طریق آبونمان یا تبلیغات تجاری تأمین می‌کنند این رقابت بیشتر نمایان است. این الگو بر پنج عامل به شرح زیر تأکید می‌کند:

۱. رقابت و هم‌چشمی بین رقبا؛
۲. توان بالقوه برای ورود رقبای جدید؛
۳. فعالیت‌ها و محصولات رسانه‌ای جایگزین (بالقوه و بالفعل)؛
۴. توان عرضه‌کنندگان و تأمین‌کنندگان کالاها و خدمات رسانه‌ای (قدرت چانه زنی)؛
۵. قدرت انتخاب و گزینش مخاطبان.

۱- رقابت و هم‌چشمی بین رقبا. معمولاً از میان پنج نیروی رقابتی، رقابت و هم‌چشمی بین سازمانهای رقیب بالاترین قدرت را دارد. تنها زمانی یک مدیر رسانه می‌تواند موفق باشد که بتواند از مزیت‌ها و برتری‌های سازمان یا مؤسسه خود (مانند اعتبار، سطح پوشش، میزان مخاطب و...) در برابر سازمان‌ها و مؤسسه‌های دیگر استفاده کند. وقتی محیط رقابتی است، اگر مؤسسه رسانه‌ای رقیب، تغییری در سیاست رسانه‌ای خود بدهد سایر رقبا نسبت به آن واکنش نشان خواهند داد، مانند افزایش قیمت یک روزنامه، کاهش یا افزایش نرخ تبلیغات، جا به جایی زمان پخش برنامه‌های مورد علاقه مردم مانند فیلم سینمایی، خبر و....

گاهی رقابت به دلیل برخی رویدادها افزایش می‌یابد. این رویدادها عبارت‌اند از:

الف. افزایش یا کاهش سازمان‌ها و مؤسسات رسانه‌ای رقیب،

ب. یکسان شدن بزرگی سازمان‌های رقیب،

ج. افزایش یا کاهش جمعیت مخاطبان یا مصرف کنندگان خدمات و تولیدات رسانه‌ای،

د. زمانی که مخاطبان یک رسانه به راحتی جذب دیگر رسانه‌ها بشوند،

هـ. هنگامی که هزینه‌های ثابت تولید و پخش و توزیع بسیار بالاست،

و. هنگامی که زمان اصل مهمی در مصرف و استفاده از محصولات و خدمات رسانه‌ای باشد،

مانند خبر و گزارش‌های خبری یا سبقت در پخش یک فیلم سینمایی پر طرفدار.

همان‌طور که مشهود است، چگونگی ساختار صنعت رسانه‌ای در سطح ملی و جهانی بر

وضعیت رقابت رسانه‌ای تأثیر زیادی دارد.

۲. توان بالقوه برای ورود رقبای جدید. هنگامی که هر رسانه یا سازمان تازه تأسیس بتواند به

راحتی وارد سپهر رسانه‌ای شود، موجب افزایش رقابت خواهد شد. شاید یک تفاوت عمده

میان صنعت رسانه‌ای با دیگر صنایع محدودیت کمتر آن در مصرف است. همین امر سبب

می‌شود در این صنعت برای رقبای بالقوه، ظرفیت بالفعل شدن بیشتری فراهم باشد. برخی

عوامل مانع از ورود یک رسانه جدید و یا یک سازمان رسانه‌ای جدید به سپهر رسانه‌ای

محلی، منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی می‌شوند. این عوامل از این قرارند:

الف. وجود مقررات و قوانین ملی و فراملی؛

ب. وفاداری شدید مخاطبان یک رسانه؛

ج. احساس نیاز به استفاده از فناوری پیشرفته و روش‌های تخصصی؛

د. ثبت قبلی برخی نام‌ها و یا فرکانس‌ها و طول موج‌های مطلوب؛

هـ. نامطلوب بودن مکان فعالیت؛

و. اشباع بازار و حوزه مخاطب؛

ز. نیاز به سرمایه‌گذاری ثابت و سنگین.

۳. فعالیت‌ها و محصولات رسانه‌ای جایگزین (بالقوه و بالفعل). در حوزه رسانه‌ها، دلایلی که مردم از یک رسانه استفاده می‌کنند، اگر به سهولت تأمین نشود، ممکن است به‌وسیله فعالیت‌ها و محصولات جایگزین تأمین شود. محصولات جایگزین غالباً در صناعی تولید می‌شود که سودآوری بالایی دارند، مثل ویدئو که محصول جایگزین سینما و تلویزیون است و ضبط صوت و MprCD Player که جایگزین رادیو هستند. یکی از نقش‌های عمده جایگزین‌ها این است که به یک صنعت اجازه نمی‌دهد محصولات یا فرآورده‌ها و خدماتش را به هر شکلی که بخواهد به مخاطبان ارائه کند.

۴. توان عرضه‌کنندگان تأمین کنندگان کالاها و خدمات رسانه‌ای (قدرت چانه‌زنی). گاهی عرضه‌کنندگان و تأمین‌کنندگان این صنعت به دلایل زیر قدرت چانه زنی زیادی پیدا می‌کنند:

الف. هنگامی که عرضه مواد اولیه یا تولیدات در انحصار قرار گیرد (مانند انحصار پخش

مسابقات فوتبال بین‌المللی و جهانی).

ب. هنگامی که فقط چند قلم کالا یا خدمات برای جایگزینی وجود داشته باشد.

ج. هنگامی که هزینه استفاده از مواد جدید یا تولیدات جدید (جایگزین) زیاد باشد.

۵. قدرت انتخاب و گزینش مخاطبان. وقتی مخاطبان و استفاده کنندگان یا مصرف‌کنندگان

تولیدات رسانه‌ای قدرت انتخاب بیشتری در میان گزینه‌های مختلف پیدا کنند، موجب تشدید

رقابت در میان رسانه‌های رقیب خواهد شد.

قدرت مخاطبان ناشی از عوامل زیر است:

الف. تعداد زیاد رسانه‌های موازی با استانداردها و تولیدات همانند.

ب. تعداد زیاد رسانه‌ها با رویکردهای متفاوت.

ج. وجود رسانه‌های جایگزین.

د. وجود خدمات و امکانات و کالاهای جایگزین.

قدرت انتخاب و گزینش مخاطبان در ایران

بررسی تاریخی سپهر رسانه‌ای ایران سه دوره زمانی را نشان می‌دهد.

دوره های زمانی رسانه ای در ایران:

• از آغاز فعالیت رادیو (۱۳۱۹) تا انقلاب اسلامی ایران. در این دوره قدرت رادیو و

تلویزیون انحصاری بود. تقریباً هیچ گزینه دیگری برای مردم مخصوصاً شهرستان‌ها و مناطق روستایی وجود نداشت. سینما گزینه رقابتی محدودی در شهرهای اصلی و برخی شهرهای درجه دو محسوب می‌شد. رادیو بی‌بی‌سی در اواخر دوره پهلوی گزینه خبری جدید بود.

• از آغاز انقلاب تا آغاز دهه (۱۳۷۰). در این دوره رسانه‌های جدیدتری وارد سپهر رسانه‌ای ایران شدند. گسترش و تعدد و تکثر روزنامه‌ها همراه رسانه‌های دیگر نظیر انواع ضبط صوت که موجب سرعت و سهولت استفاده کاربران شده بود به علاوه انواع ویدئو و تاحدی شبکه‌های تلویزیونی ماهواره‌ای، گزینه‌های جدیدی در اختیار مخاطبان قرار داده بودند.

• از (۱۳۷۰) تا (۱۳۸۶). سپهر رسانه‌ای به رقابت فشرده‌ای در داخل و خارج وارد شده است. بیش از صدها شبکه تلویزیونی و رادیویی ماهواره‌ای در کنار شبکه وسیع و سهل الوصول اینترنت همراه افزایش مدت زمان پخش بی‌بی‌سی فارسی، صدای آمریکا، رادیو فردا و دیگر شبکه‌های تلویزیونی و رادیویی فارسی زبان فضای رقابتی و از منظر سیاسی، گاهی تهدیدآمیزی را ایجاد کرده‌اند.

رقابتی بودن سپهر رسانه‌ای موجب شده است تعداد شبکه‌های رادیویی- تلویزیونی در دو شکل سراسری و محلی افزایش یابد تا قدرت رقابت بیشتری در داخل به وجود آید. این شبکه‌های جدید داخلی "ساختار" خاصی می‌باید تا قدرت رقابتی خود را افزایش دهد در غیراین صورت کمک چندانی به رسانه ملی در این رقابت نخواهد کرد.

ساختار رسانه‌های داخلی در فضای رقابتی

سپهر رسانه‌ای رقابتی بسیار متراکم داخلی همانند سیستم بازی است که ورود به آن برای هر نوع رسانه غیر ایرانی بسیار ساده و بدون هرگونه مزاحمتی است. در صورتی که این نوع ورود بدون مزاحمت حتی قانونی، در هیچ سپهر رسانه‌ای وجود ندارد. زیرا حداقل دریافت مجوزهای قانونی برای هر نوع پخش لازم است. تعداد محدود و اندک شبکه‌های رادیویی و تلویزیونی داخلی در مقابل انبوه رادیو-تلویزیون‌های ماهواره‌ای و شبکه‌هایی که از طریق فرستنده‌های زمینی پخش می‌شوند، رقابت را برای شبکه‌های داخلی از جهاتی دشوار کرده است. لذا این شبکه‌ها در یک ساختار خاص و از جهتی جدید شکل یافته‌اند. عملکرد آنها در این ساختار ظرفیتی چند برابر برای رقابت در این سپهر رسانه‌ای به شبکه‌ها می‌دهد.

ویژگی‌های ساختار رسانه‌های داخلی

رسانه‌های داخلی در یک ساختار سخت و بسیار پیچیده وارد عرصه رقابت سپهر رسانه‌ای شده‌اند. این ساختار موجب برخی محدودیت‌ها و الزاماتی درون هر شبکه شده است. اگر این الزامات به دلیل عدم شناخت مورد توجه نباشد، نه تنها مشکلات داخلی میان مدیریت و تولید کنندگان بروز پیدا می‌کند که در میان مخاطبان نیز خود را نشان خواهد داد. "ساختار" سازمانی رادیو با تلویزیون تا حد زیادی متفاوت است. این تفاوت ناشی از تفاوت‌هایی است که در سه عنصر اساسی "ساخت‌دهی" یعنی: نوع رسانه، شکل سازمان و محیط بیرونی وجود دارد.

در نوع رسانه، تفاوت‌های گفته شده موجب تفاوت “ساخت” می‌شود. رادیو با مخاطبانش سخن می‌گوید در حالی که تلویزیون باید خود را نشان دهد. رادیو چون فقط شنیده می‌شود لذا تفسیرپذیر است، در حالی که تلویزیون با تصویرش تفسیرگر است. مخاطبان رادیو معروف به وفاداری‌اند. در واقعه طوفان کاترینا در آمریکا اکثر افراد در منطقه طوفان‌زده برای دریافت اخبار جدید به رادیوهایی که همیشه گوش می‌کردند، مراجعه کرده بودند، در صورتی که مخاطبان تلویزیون عموماً از یک کانال و از یک شبکه به کانال و شبکه دیگر می‌روند. به سخن دیگر مخاطب تلویزیون “برنامه” مطلوبش را از میان برنامه‌های گوناگون شبکه‌ها و کانال‌ها انتخاب می‌کند، حال آنکه مخاطب رادیو، یک شبکه یا کانال رادیویی را از میان انبوه شبکه‌ها و کانال‌ها انتخاب می‌کند. یعنی مخاطب رادیو عموماً “شبکه” انتخاب می‌نماید.

عنصر “ساخت‌دهی” در سازمان‌های رسانه‌ای نیز دارای تفاوت‌های اساسی در رادیو—تلویزیون است. ابعاد شکلی سازمان تلویزیون با رادیو از چند جهت متفاوت است. تلویزیون از جهت اندازه و بزرگی و نسبت میان کارکنان تولید و پشتیبانی یا صف و ستاد متفاوت است. این نسبت در مقایسه با رادیو چند برابر است. به علاوه در رادیو در چند مورد تمرکز اداری وجود دارد که بر روی رفتار سازمانی مدیران و برنامه‌ریزان هر شبکه تأثیر زیادی دارد. این تمرکز در سه وجه صورت می‌گیرد. در حوزه نیروی انسانی، در نظام دستمزد و پرداخت و در نظام اداری و مالی رادیو. در صورتی که در سیما این تمرکز وجود ندارد. شاید به دلیل فضای شدید رقابتی آزادی عمل بیشتری باید وجود داشته باشد تا هر شبکه سیما به مقتضای

امکاناتش بتواند سهم خود را از مخاطب کسب کند و در رقابت فشرده با صداها کانال تلویزیونی ماهواره‌ای و دیگر رقبا و جایگزین‌هایی که در سپهر رسانه‌ای داخلی وجود دارد، نقش خود را بتواند ایفا نماید.

این شرایط و نوع روابطی که در میان سه عنصر اصلی “ساخت‌دهی” سازمان رسانه‌ای برقرار شده، “ساختار” خاص و البته متفاوتی در صدا و سیما ایجاد کرده است. این ساختارها را هرگز نباید ثابت و غیر قابل تغییر دانست. به‌طور مثال در حال حاضر تعداد شبکه‌های رادیویی سراسری دوازده کانال است که برخی از آنها کمتر از بیست و چهار ساعت برنامه دارند. اگر تعداد این شبکه‌ها افزایش یابد یعنی بُعد شکلی سازمان رادیو گسترش یابد، به احتمال زیاد تمرکز فعلی در بخش‌هایی که گفته شد لزوماً کاهش خواهد یافت. تغییر در یک عنصر اساسی ساختار موجب تغییر در سایر عناصر می‌شود و در نهایت موجب بروز “ساختارسازمانی” دیگری خواهد شد.

این تفاوت‌ها در وضعیت عوامل و عناصر “ساخت‌دهی” موجب تفاوت‌های زیادی در “ساختار” دو سازمان صدا (رادیو) و سیما (تلویزیون) در درون سازمان صدا و سیما شده است.

ویژگی‌ها و تفاوت‌های ساختار سازمانی صدا با سیما

محیط شدیداً رقابتی سپهر رسانه‌ای، ماهیت و کارکرد تلویزیون و انتظارات و توقعات مخاطبان از آن، همراه وضعیت ابعاد شکلی و محتوایی سازمان تلویزیون موجب “ساختار”

خاصی شده است. ساختار سازمان سیما را می‌توان ساختار رقابتی - تکمیلی تعریف کرد:

رابطه میان شبکه‌های تلویزیونی داخلی در مرحله اول "رقابتی" است. این رقابت بر سر جذب هرچه بیشتر مخاطب است. شبکه‌های تلویزیونی ناچاراند به رقابتی دوگانه و البته فرساینده، تن در دهند. در مرحله نخست، این رقابت در میان شبکه‌های داخلی است و در مرحله بعد، هر شبکه تلویزیونی همراه دیگر شبکه‌ها باید با شبکه‌های بین‌المللی در محیط رسانه‌ای رقابت کند، در حالی که دیگر رقبای و کالاهای فرهنگی و تفریحی را نیز به ناچار باید در نظر داشته باشد. همان‌طور که قبلاً گفته شد مخاطب تلویزیون همواره به دنبال برنامه مطلوب خود است. از این جهت شبکه‌های داخلی تلویزیونی اگرچه با یکدیگر رقابت دارند اما در یک صف واحد باید به رقابت و گاهی به مقابله با شبکه‌های خارجی بپردازند. در این هنگام ناچاراند که نقش "تکمیلی" برای یکدیگر را بپذیرند. سریال‌ها، فیلم‌های سینمایی، برنامه‌های کودک و اکثر برنامه‌های تفریحی و سرگرمی به اضافه برنامه‌ها و بخش‌های خبری بدون کمترین همپوشانی پخش می‌شوند، زیرا جدول پخش برنامه شبکه‌های داخلی تلویزیون در این امور بر اساس نظام "تکمیلی" تنظیم می‌شود. "رقابت" در میان شبکه‌های تلویزیونی داخلی را می‌توانید در جذب ستاره‌ها برای اجرای برنامه‌ها، در انتخاب سوژه‌های سیاسی و اجتماعی حساس و بعضاً جنجالی، در گرافیک و رنگ بندی تصویر، کارگردانان یا بازیگران معروف در سریال‌ها و فیلم‌های تولیدی خاص هر شبکه و حتی نوع دستمزد و میزان پرداخت برای جلب افراد خاص به شبکه و نظایر آن به وضوح ببینید.

”ساختار سازمانی صدا“ تا حد زیادی با ”ساختار سیما“ متفاوت است. این امر ناشی از تفاوت نوع و ماهیت رادیو با تلویزیون، تفاوت در ابعاد گوناگون شکلی این دو سازمان و تفاوت در محیط پیرامونی این دو رسانه است. مجموعه این تفاوت‌ها موجب آن شده است که رادیو ساختار سازمانی کاملاً متفاوت با تلویزیون داشته باشد. این ساختار را می‌توان به‌طور خلاصه چنین تعریف کرد: ساختار کمتر رقابتی - منظومه‌ای

مفهوم این ساختار این است که در میان شبکه‌های رادیویی ”رقابت کمتری“ وجود دارد، زیرا اکثر مخاطبان رادیو کانال یا شبکه‌ای را انتخاب می‌کنند و نه مانند تلویزیون برنامه‌ای را. البته رقابت مجموعه شبکه‌های رادیویی صدای جمهوری اسلامی ایران در سپهر رسانه‌ای ملی، با رادیوهای فارسی زبان بیگانه است. گاهی این رقابت تبدیل به مبارزه و مقابله نیز می‌شود. رقابت کمتر در حوزه میان شبکه‌های داخلی سبب شده است تا آنها در امور برنامه‌ای خود در چارچوب‌های کلی تعیین شده آزاد باشند. این شبکه‌ها در جداول پخش برنامه‌ها آزادی تام دارند و بدون واهمه از همپوشانی برنامه‌ها با دیگر شبکه‌های رادیویی جدول پخش خود را تنظیم می‌کنند. با این وصف شبکه‌های رادیویی از طریق تمرکزهایی که قبلاً گفته شد، قادر به تغییر مسیرهای اصلی حرکت خود نیستند. انواع تمرکزی که در ابعاد شکلی و محتوایی سازمان رادیو وجود دارد ”وضعیتی منظومه‌ای“ همانند منظومه شمسی به آنها داده است. به این ترتیب که شبکه‌های رادیویی در برنامه‌ریزی‌های خود آزادند و تندی یا کندی حرکت در اختیار مجموعه هر شبکه قرار دارد. اما تمرکزهای پیش‌بینی شده مسیر کلی و البته

روشنی را برای آنها ترسیم کرده است که حرکت بر روی آن از هرگونه مواجهه و برخورد ناخواسته میان شبکه‌های رادیو جلوگیری می‌کند.

تفاوت‌های ساختاری سازمانی صدا با سیما موجب تفاوت‌های مهمی در مجموعه عناصر هر دو سازمان که در واقع دو بخش از یک سازمان بزرگ هستند می‌شود. فرهنگ سازمانی، روابط میان بخشی، سطح روابط و گروه‌های رسمی و غیررسمی، منابع انسانی، نوع مخاطب و انتظارات از رسانه رادیو و... اگر مورد بررسی قرار بگیرند و مقایسه‌ای از این جهت در رسانه‌های مختلف از جمله در رادیو و تلویزیون صورت بگیرد حتماً نتایج شگفت‌آوری خواهد داشت. نگاه ساختاری به سازمان رسانه‌ای توصیه مؤکدی به مدیران آن است. پیچیدگی فوق‌العاده محیط درونی و محیط بیرونی رسانه را می‌توان با نگاه ساختاری به محیط‌هایی تا حدی بسیط و قابل تجزیه و تحلیل تبدیل کرد و هدف‌های توسعه‌ای را به سرمنزل مقصود رسانید.

صداوسیمای مرکز قم:

سال ۵۹ دفتر خبری سازمان صداوسیمای جمهوری اسلامی ایران در قم راه اندازی شد. واحد برونمرزی نیز از سال ۶۸ شروع به کار نمود. این واحد اولین هسته تولیدی صدا و سیما است که در قم شروع به کار کرده است.

سال ۷۱ دفتر نمایندگی صدا در قم تأسیس گردید که کار این دفتر تولید برنامه های کارشناسی و ترکیبی برای شبکه های مختلف سراسری بود.

در سال ۷۴ مرکز قم تشکیل شد و دفاتر برون مرزی، خبر و صدا در زیر مجموعه آن قرار گرفت. هشتم شهریور ۷۵ پخش برنامه های رادیویی مرکز قم با روزی سه ساعت آغاز شد. سیمای مرکز قم در مهرماه ۱۳۷۸ با پخش خبر محلی روزانه به مدت ۱۵ دقیقه فعالیت خود را آغاز نمود.

در سال ۱۳۷۹ ساخت و پخش برنامه با ویژگیهای محلی در حدود ۱۵ ساعت در ماه آغاز گردید. در سوم خرداد ۸۲ شبکه استانی سیمای مرکز قم با نام سیمای نور افتتاح شد.

رادیو معارف:

در حالی که بیستمین بهار پرشکوه انقلاب اسلامی را سپری می کردیم یکی دیگر از شکوفه های درخت انقلاب به ثمر نشست و گلهای معطراین شجره طیبه، مشام دوستداران معارف قرآن و عترت را نوازش داد.

رادیو معارف گرچه دیر هنگام فعالیت خود را آغاز کرد اما تاسیس آن در شهر علم و اجتهاد و کانون نشر فقه و فقاقت بارقه امید را در دلها روشن ساخت و آرزوی دیرینه عالمان ربانی را محقق ساخت.

این رسانه در ۲۸ بهمن سال ۱۳۷۷ همزمان با میلاد کریمه اهل بیت حضرت فاطمه معصومه (س) با ۴ ساعت تولید و ۸ ساعت پخش آغاز به کار کرد و پس از ۵ سال با روند رو به رشد در کمیت و کیفیت برنامه های خود توانست از مهرماه سال ۸۲ با ۱۵ ساعت تولید و ۲۴ ساعت پخش فعالیت خود را ادامه دهد. بی شک ، درخشش و تاثیرگذاری رادیو معارف مرهون نورانیت و حقانیت قرآن و عترت تلاش و اخلاص متولیان آن است.

بخش اول : سازمان و ساختار

(۳-۲) تعریف سازمان

سازمان پدیده ای است اجتماعی که بطور آگاهانه هماهنگ شده و دارای حدود و ثغور نسبتاً مشخصی بوده و برای تحقق هدف یا اهدافی، براساس یک سلسله مبانی دائمی فعالیت می کند. (رابینز، ۱۳۷۷، ۲۱)

سازمان عبارت است از واحد اجتماعی خاص که ترکیب و استخوان بندی آن اندیشمندانه و از روی تعمد ساخته شده و بارها مورد دوباره سازی مجدد به منظور حصول هدف یا هدفهایی معین قرار می گیرد. (اتزیونی، ۱۳۵۲)

سازمان یک نهاد اجتماعی است که دارای هدف می باشد و سیستمی است که به سبب داشتن یک ساختار آگاهانه، فعالیتهای خاصی را انجام می دهد و دارای مرزهای شناخته شده است. (دفت، ۱۳۷۷، ۱۶)

تعریف واژگان

در تعاریف واژه های مشترکی وجود دارد که به عنوان ارکان تعریف سازمان بطور اختصار تعریف خواهند شد.

۱- نهادهای اجتماعی: سازمان از افراد و گروههای انسانی تشکیل می شود. افراد و نقشهایی که آنها ایفا می کنند از اجزای اصلی تشکیل دهنده سازمان هستند. افراد برای انجام

دادن وظایف اصلی در سازمان با یکدیگر در تعامل هستند. لذا سازمان یک نهاد اجتماعی است.

۲- دارای هدف بودن: موجودیت هر سازمان برای تامین هدف خاصی است. هر سازمان و

اعضایش همواره در پی تامین یک هدف، مقصود و انجام مأموریت خاصی هستند.

۳- دارای حدود و ثغور بودن: مرزهای سازمان تعیین کننده عوامل و ارکان درونی و بیرونی آن

هستند. سازمانها به عنوان یک سیستم دارای حدود و ثغور هستند و با محیط خود در

تعامل می باشند. در سازمان، عضویت نقش تعیین کننده دارد و مرز سازمان به وسیله

عضو یا اعضاء مشخص می شود.

۴- ساختار آگاهانه: سازمان بطور آگاهانه به چندین بخش و دایره تقسیم می شود که بهتر

بتواند وظایفش را به انجام برساند. کاربرد ساختار آگاهانه این است که دوایر و بخشها

و گروههای جدا از هم، هماهنگ و در جهت خاصی هدایت شوند.

(۴-۲) سازماندهی

سازماندهی فرایندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروههای کاری و هماهنگی

میان آنها، به منظور کسب اهدافی صورت می گیرد.

(۲-۵) تئوری سازمان

تئوری سازمان مجموعه ای از واقعیتهای نیست، بلکه شیوه اندیشیدن درباره سازمان است. (دفت، ۱۳۷۷، ۳۵) تئوری سازمان درمورد چگونه بودن سازمان براساس الگوها و مقررات بحث می کند. تئوری سازمان شیوه اندیشیدن و نحوه نگرش از دیدگاههای مختلف به سازمان است. درمقابل «سازمان» که عینی و واقعی است، «تئوری سازمان»، اندیشه و تفکر ذهنی برای درک بهتر مسائل بوده و در نتیجه بهره وری مدیران را افزایش می دهد، از آنجائیکه سازمان یک پدیده اجتماعی است، کارها در آن به صورت رسمی و غیررسمی انجام می شود، که در زیر سازمان از دو وجه رسمی و غیررسمی تعریف می شود.

سازمان رسمی:

سازمان رسمی عبارت از روابط بین مقامات و مشاغل براساس مقررات و قواعد و روشهای موضوعه است. لذا آن را قشر شفاف سازمان و یا سازمان کاغذی می گویند و هرچند به لحاظ اختیارات و اقتدارات سازمانی و کیفیت ارتباط رسمی میان عوامل و عناصر سازمان ضروری است. ولی مبتنی بر مقررات و قوانین خشک و بی روح است.

سازمان غیررسمی

از آنجائیکه شخصیت افراد متفاوت است و قواعد و مقررات در سازمان ثابت و پایدار می باشند، امکان پیش بینی رفتارهای انسانی وجود نخواهد داشت. لذا سازمان غیررسمی نتیجه کنش و واکنش های حاصل از ارتباطات کارکنان یک سازمان است که در ساختار

رسمی سازمان پیش بینی نشده است ولی می تواند این پدیده را قشر نیمه شفاف سازمان نام نهاد.

دیدگاه چرخه حیات

از آنجائیکه طراحان سازمان و گردانندگان آن بایستی نیک بدانند که سازمانها متولد می شوند (شکل می گیرند) و پس از طی مراحل دوران میرایی آنها فرا می رسد. از این رو توجه به دوام و بقاء سازمان ضروری است که از ابتدای طراحی سازمان و یا در هر زمان از فعالیت آن به این نکته توجه کنند که می توان از انحلال و فرو ریختن سازمان جلوگیری به عمل آورد. همچنین این دیدگاه سازمان را به عنوان یک پدیده پویا و نه کاملاً ایستا، در نظر گرفته است، لذا به طور مختصر به آن اشاره می شود.

ایساک آدزیس^۱ در کتاب پیدایش و مرگ سازمان برای سازمان همانند موجودات زنده، دوره (چرخه حیات)^۲ در نظر گرفته و منحنی آن را ترسیم نموده است. وی می گوید سازمانها متولد می شوند (ایجاد و تاسیس) و سپس با طی دوران طفولیت و بلوغ به رشد کامل می رسند و سپس سیر تنزلی آنها آغاز می گردد. زمانی که سازمان از دوره ای به دوره دیگر از منحنی عمر حرکت می کند، مشکلاتی بر سر راه آن بوجود می آید که اگر برطرف نشود ممکن است باعث سقوط سازمان شود. وی مراحل صعود و نزول حیات سازمان را شامل: ایجاد، طفولیت،

^۱-Isak adizes

^۲-Corporate life cycle

رشد سریع، بلوغ، تکامل، ثبات، اشرافیت، بوروکراسی و مرگ، می داند. وی می گوید یکی از مهمترین وظایف مدیران، زنده و شاداب نگه داشتن سازمانها و جلوگیری از مرگ آنهاست. براساس تحقیقات صورت گرفته چرخه حیات سازمانها دارای مراحل پنجگانه ذیل است:

۱- مرحله کارآفرینی

۲- مرحله شکل گیری اولیه

۳- مرحله رسمیت و کنترل

۴- مرحله پیچیده شدن ساختار

۵- مرحله افول (رابینز، ۱۳۷۷، ۴۰)

دیدگاه چرخه حیات از این جهت دارای اهمیت است که تمایل به نگرستن سازمانها به عنوان پدیده های ایستا را کاهش می دهد. سازمان در موج سوم^۱ (سازمانهای موج سوم)

سازمان موج سوم، اصطلاحی است که آلون تافلر مطرح کرده است. او موج سوم مدیریت را پیش بینی کرده بود و از نظر وی سازمانهای موج اول در دوران کشاورزی به وجود آمدند سازمانهای موج دوم در عصر صنعت سر برآوردند و بر تولید انبوه و رشد تاکید داشتند. سازمانهای موج سوم در عصر اطلاعات ظهور می کنند تا پاسخگوی تغییر زمانه باشند و بتوانند سازمان و محصولات خود را هماهنگ با تغییرات اقتصادی و نیازهای اجتماعی تغییر دهند.

^۱ دونالد هارو ودوالاربرون- توسعه سازمان (مدیریت تحول)- ترجمه: عباس محمدزاده-ص ۷۱۳

سازمانهای موج سوم مسطح، کم حجم و قابل انعطاف هستند. فرهنگ سازمان قابلیت انعطاف فوق العاده ای برای تجدید سازمان دارد و ساختار سازمانی هیچگاه ثبات دائمی ندارد. افراد خون حیاتی سازمان موج سوم هستند و نوآوری و خلاقیت در این سازمانها بالا بوده و بهره وری این سازمانها نیز بایستی در حد مطلوب باشد. زیرا در غیر این صورت از صحنه رقابت حذف می گردند.

(۶-۲) ابعاد سازمان

ابعاد سازمان، بیانگر ویژگیهای خاص سازمان هستند. این ابعاد به همان صورت سازمان را تشریح می کنند که شخصیت و ویژگیهای فیزیکی معرف افراد هستند.

ابعاد سازمان به دو گروه طبقه بندی می شوند. (دفت، ۱۳۷۷، ۲۶)

الف- ابعاد ساختاری: بیانگر ویژگیهای درونی یک سازمان هستند.

ب- ابعاد محتوایی: معرف کل سازمان هستند. مثل اندازه، نوع تکنولوژی و...

ابعاد ساختاری

۱- رسمی بودن: به میزان تقسیم کار، وظایف و تخصصی کردن آنها مربوط می شود.

اگر سازمان در حد بالایی تخصصی شده باشد، هر نفر فقط یک کار خاص را انجام میدهد.

همچنین به حجم قوانین و مقررات درون سازمان نیز توجه دارد.

۲- استاندارد: داشتن استاندارد به موردی اطلاق می شود که بسیاری از کارهای مشابه به روش یکسان و همانند انجام می شوند. کارها به طرق مفصل تشریح می شوند، و همه واحدهای مشابه کار مشابهی انجام می دهند.

۳- سلسله مراتب اختیارات: یعنی کارکنان به چه کسی گزارش می دهند و حیطه نظارت مدیران چقدر است. سلسله مراتب اختیار از طریق خطهای عمودی که همان خط فرمان هستند، مشخص می شوند.

۴- پیچیدگی: منظور از پیچیدگی تعداد کارها یا سیستم های فرعی است که در درون یک سازمان انجام می شود و یا وجود دارد. پیچیدگی دارای سه بعد، عمودی، افقی و فضایی می باشد. عمودی، تعداد سطح در سلسله مراتب، از نظر افقی، تعداد عناوین شغلی و دوایر سازمان می باشند و از نظر فضایی به محل ها و مناطق جغرافیایی اطلاق می شود.

۵- متمرکز بودن: تمرکز به آن سطح از اختیارات که قدرت تصمیم گیری دارد اطلاق می شود. هنگامی که تصمیمات در سطح بالای سازمان اتخاذ گردد، آن سازمان متمرکز و اگر در سطوح پایین سازمان این تصمیم گیری صورت پذیرد، سازمان غیرمتمرکز می باشد.

۶- حرفه ای بودن: حرفه ای بودن به سطح تحصیلات رسمی و آموزشی کارکنان اطلاق می شود. اگر برای احراز شغلی نیاز به آموزش بلندمدت کارکنان باشد، می گویند آن سازمان بسیار حرفه ای است.

۷- نسبت پرسنلی (کارکنان): این نسبت بیانگر بکارگیری افرادی است که برای وظایف مختلفی به استخدام درآمده اند. مثل نسبت مدیریت، نسبت اداری، نسبت ستادی یا نسبت کارکنانی که دستمزد می گیرند و کارکنانی که دستمزد غیرمستقیم می گیرند.

ابعاد محتوایی

۱- اندازه: اندازه سازمان عبارت است از بزرگی آن که به صورت تعداد کارکنان مشخص می گردد.

۲- تکنولوژی: تکنولوژی سازمان عبارت است از عملیات و روشهای فرایند تولید.

۳- محیط: محیط شامل عواملی می شود که در خارج از مرزهای سازمان هستند ولی بر سازمان تاثیر می گذارند و با آن در تعاملند.

۴- فرهنگ: فرهنگ سازمان نشان دهنده مجموعه ای از ارزشها، باورها، هنجارها و تفاهم هایی است که سازمان در آنها با کارکنان وجوه مشترک دارد.

۵- استراتژی و هدفها: در این مقوله هدف و شیوه های رقابتی سازمان که آن را از سایر سازمانها متمایز می کند مشخص می شود. معمولاً هدفها به صورت اسناد نوشته هستند، که بیانگر و نشان دهنده مقصود نهایی و همیشگی سازمان می باشند و استراتژی نیز یک برنامه عملی است که به موجب آن شیوه تخصیص منابع و فعالیتهای سازمان در رابطه با محیط و در راه نیل به هدفهایش تعیین می گردد.

(۷-۲) بخشهای اصلی سازمان

سازمانها برای نیل به اهداف خویش از افراد و امکانات متعددی استفاده می کنند. همچنین ماموریت اصلی خویش را که کاری گسترده و بزرگ است، تقسیم می نمایند و هرکار را به شخص متناسب برای آن واگذار می کنند. بدین سان سازمانها از چند بخش اصلی تشکیل شده اند. نظریه پردازان و تئوریسین های سازمان، هرکدام سازمان را از یک یا چند جنبه مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار داده اند. ماحصل نظرات و دیدگاههای آنان درخصوص بخشهای سازمان به شرح زیر است که از نظرهنری مینتزبرگ^۱ در کتاب «سازماندهی پنج الگوی کارساز»^۲ اقتباس گردیده است.

۱- راس راهبردی (راس سازمان): مسئولیت انجام موفق ماموریت سازمان و رفع نیاز کسانی که بر سازمان نظارت و به گونه ای بر آن اعمال قدرت می کنند، به عهده این بخش از سازمان است.

۲- هسته عملیاتی (بدنه سازمان): هسته عملیاتی سازمان شامل کارکنانی است که کار اصلی تولید فراورده و دادن خدمات را به گونه مستقیم برعهده دارند.

۳- خط میانی: راس راهبردی از راه زنجیره مدیران میانی که دارای اختیارات رسمی هستند به هسته عملیاتی پیوسته می شود. مدیران خط میانی، مدیران سیستمها و قسمتهای فرعی سازمان هستند که هدفهای تاکتیکی سازمان را انجام دهند.

^۱-Henry Mintzberg

^۲ هنری مینتزبرگ- (۱۳۷۳) سازماندهی پنج الگوی کارساز، ترجمه: فقیهی ووزیری، مرکز آموزش مدیریت دولتی

۴- ستاد تخصصی: این بخش از سازمان را کارشناسان و متخصصانی تشکیل می دهند که کارهای معینی را به انجام می رسانند و استاندارد می کنند و آنها بخش فنی و تخصصی سازمان را تشکیل می دهند.

۵- ستاد پشتیبانی: این ستاد مستقیماً با هدف سازمان درگیر نیست و کلیت سازمان را در راه نیل به اهداف یاری و پشتیبانی می کند.

(۸-۲) ساختار و تعاریف آن:

ساختار سازمانی در نمودار سازمانی نمایان می گردد و نمودار سازمانی یک نماد قابل رویت از کل فعالیتها و فرآیندهای سازمانی است.

در تعریف ساختار سازمانی سه رکن اصلی مطرح شده که به آنها اشاره می شود:

۱- ساختار سازمانی تعیین کننده روابط رسمی گزارش گیری در سازمان است و

نشان دهنده سطوحی است که در سلسله مراتب اداری وجود دارد و نیز حیطه کنترل

مدیران یا سرپرستان را مشخص می کند.

۲- ساختار سازمانی تعیین کننده افرادی است که به صورت گروهی در دوایر کار می کنند

و گروه بندی یا تقسیم بندی دوایر است که در کل سازمان وجود دارند.

۳- ساختار سازمانی دربرگیرنده طرح سیستم هایی می شود که بوسیله آنها فعالیتهای همه دوائر هماهنگ و یکپارچه می گردد. و در نتیجه سیستم ارتباط موثر (در سازمان) تضمین خواهد شد.

«ساختار سازمانی تصریح می کند که وظایف، چگونه تخصیص داده شوند، چه شخصی به چه سطحی گزارش دهد و ساز و کارهای هماهنگی رسمی و همچنین الگوهای تعاملی سازمانی که باید رعایت شوند کدامند؟» (رابینز، ۱۳۷۸، ۲۲) ساختار سازمانی یکی از اجزای سازمان است که از عناصر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز تشکیل شده است.

«ساختار یک سازمان را می توان مجموعه راههایی دانست که طی آنها فعالیتها سازمان به وظیفه های شناخته شده تقسیم و میان این وظیفه ها هماهنگی تامین می شود.» (مینتزبرگ، ۱۳۷۳، ۳)

(۲-۹) الگوهای ساختاری مکانیکی و ارگانیکی

امروزه محیط سازمانهای متزلزل و نامطمئن و حتی دچار نوعی هرج و مرج و درهم ریختگی شده اند، تکنولوژی پیچیده است و سازمانهای کوچک به اندازه سازمانهای بزرگ اهمیت پیدا کرده اند، موثر بودن یا به عبارت دیگر، تامین هدف بیشتر مورد توجه است.

مدارک و شواهد زیادی در دست است مبنی براینکه نامطمئن بودن محیط موجب پیدایش ساختارهای گوناگون شده است. اصولاً هر قدر محیط پویاتر و نامطمئن تر باشد

سازمان باید انعطاف پذیری بیشتری داشته باشد. از این رو درچنین حالتی ساختار ارگانیک موجب افزایش بهره وری خواهدشد. برعکس، اگر محیط ثابت و پایدار باشد، ساختار مکانیکی برای سازمان مناسبتر است. (رابینز، ۱۳۷۷، ۸۸۷)

الگوهای ساختار سازمانی مکانیکی و ارگانیکی را بیشتر از ویژگیهای آنان می شناسند. الگوهای مکانیکی از نظر مفهوم با سازمان دیوان سالار مترادف است که در آن کارها بسیار رسمی است، شبکه اطلاعاتی محدود و کارها برحسب دوایر تقسیم شده اند. در چنین سازمانی کارکنان رده پایین نمی توانند در فرایند تصمیم گیری مشارکت نمایند. درانتهای دیگر طیف الگوی ارگانیک قرار دارد. این ساختار به سازمانهای بدون مرز و سازمانهای موج سوم شباهت زیادی دارد. این الگو دارای سطح افقی گسترده است و از تیم هایی تشکیل شده است که اعضای آنها دارای تخصص و در سطوح مختلف سازمانی قرار گرفته اند. رسمیت در سطح بسیار پائینی است و از شبکه بسیار گسترده اطلاعاتی برخوردارند. شبکه ارتباطی مسیر بالا به پایین، پایین به بالا و افقی می پیماید و افراد می توانند در فرایند تصمیم گیری حضوری فعال داشته باشند.

جدول شماره (۱-۲): الگوهای سازمانی

الگوی ارگانیک	الگوی مکانیکی	نوع سازمان
_____	_____	متغیرهای محتوایی
نامطمئن و درهم ریخته	مطمئن	متغیرهای محتوایی محیط
غیریکنواخت	یکنواخت	تکنولوژی
کوچک	بزرگ	اندازه
اثربخشی	کارآیی	هدفها
کارکنان درکانون توجه بودند	کارکنان ابزار تولید بودند	فرهنگ
_____	_____	در درون سازمان
گروه، غیرمتمرکز: رسمیت پایین، حیطه کنترل وسیع، تقسیم کار گروهی، گزارش اطلاعات آزاد	موظف، متمرکز: رسمیت بالا، حیطه کنترل محدود، تقسیم کار بالا، گزارش اطلاعات محدود	ساختار
قومی، طایفه ای	دیوان سالاری	شیوه کنترل
چهره به چهره	سیستم اطلاعات رسمی	ارتباطات
مرتباً	بندرت	نوآوری
تعارض	تعاون و همکاری	روابط بین دواير
آزمون و خطا	تجزیه و تحلیل منطقی	تصمیم گیری

(دفت، ۱۳۷۷، ۳۹)

در ساختارهای قدیمی و کلاسیک بکار می روند، تقسیم کار بالاست، چرا که مدیران این سازمانها، تقسیم کار را به عنوان یک منبع بی پایان برای تولید یا بهره وری فرایند می دانستند، آنها تاچه حدی درست می اندیشیدند، زیرا تخصص به میزان زیادی کاربرد داشت و در سایه مهارت‌های ویژه تولید و بهره وری، افزایش می یافت. ولی اواخر قرن گذشته، در این شیوه تفکر درمورد اداره سازمان، اشکالاتی به شکل خستگی، کسالت، تنش (استرس)، کاهش تولید، کیفیت صنعت، افزایش میزان غیبت و جابجایی زیاد کارکنان تجلی یافت.

برای غلبه بر این مشکلات مدیران توانستند با اصلاح ساختار سازمان از طریق گسترش دامنه فعالیت‌های شغلی و اختیار ذات بیشتر (غنی سازی و توسعه شغلی)، اقداماتی صورت دهند. گذشته از این برخی از سازمانها به این نتیجه رسیدند که اگر به افراد کارهای مختلفی را واگذار کنند و به آنها اجازه دهند تمام کار را یک تنه انجام دهند یا آنها را به صورت تیم هایی درآوردند که فرد بتواند با استفاده از مهارت‌های مختلف کارهای گوناگون انجام دهد، بازده، تولید، بهره وری افزایش می یابد و در نتیجه رضایت شغلی کارکنان هم بیشتر می شود (رابینز، ۱۳۷۷، ۸۸۷)

(۲-۱۰) انواع ساختار

میتزبرگ، پنج پیکربندی را مورد تجزیه و تحلیل و بررسی قرار داده است. وی سازمان را متشکل از پنج بخش می داند که هر کدام از این بخشها که نقش غالب و برجسته را داشته باشند، یک پیکر بندی خاص را به سازمان تحمیل می کنند و سازمان نیز با توجه به ماموریت و اهداف اصلی خود، اقتضای پیکربندی خاص را پدید می آورد.

این پنج پیکر بندی عبارتند از:

۱- ساختار ساده^۱: در این ساختار، راس هرم راهبردی نقش برجسته را برعهده دارد، واحدهای آن گوناگون نیست و سلسله مراتب آن کوتاه است. مکانیزم هماهنگی در این ساختار سرپرستی مستقیم است. رفتار سازمانی در چنین ساختارهایی تا اندازه ای سامان یافته و از برنامه های آموزشی و ابزار برقراری روابط بهره کمتری گرفته می شود. و هدفها در آن روشن و واضح هستند. ساختار ساده، مخاطره گرفته می شود. و هدفها در آن روشن و واضح هستند. ساختار ساده، مخاطره آمیزترین پیکربندیهاست چون به سلامت و گرایشهای یک نفر وابسته است و از جمله ساختارهایی است که برای کارکنان سخت و محدود کننده می باشد.

۲- دیوان سالاری ماشینی^۲: این پیکربندی که در آن ستاد تخصصی نقش برجسته را دارد. تصمیم گیری تا اندازه ای متمرکز و جدایی میان صف و ستاد واضح می باشد. انبوه مقررات و

^۱-Simple Structure

^۲-Machine bureaucracy

آئین نامه ها و ارتباط رسمی در سرتاسر سازمان به چشم می خورد و واحدهای عملیاتی بسیار گسترده هستند و از طریق استاندارد کردن فرایند کار هماهنگ می شود.

۳- دیوان سالاری حرفه ای^۱: نقش برجسته در این ساختار با هسته عملیاتی می باشد.

این کوشش برجسته آنها خدمت به هسته عملیاتی است پشتگرم می باشد.

۴- ساختاربخشی^۲: دراین پیکربندی نقش برجسته در سازمان با خط میانی است و

ساختار آن براساس بازار و بازده گروه بندی شده است و مکانیزم اصلی هماهنگی در آن، استاندارد کردن بازده بوده و بخشهای سازمان تا اندازه ای در تصمیم گیری استقلال دارند.

۵- ادهوکراسی^۳: دراین پیکربندی ستاد پشتیبانی سازمان، که یکی از بخشهای پنجگانه

سازمان است، نقش برجسته را دارد و با سازگاری رویاروی هماهنگ می شود. این پیکربندی می تواند کارشناسان رشته های مختلف را پیرامون پروژه های موقتی و مبتنی بر وظیفه گرد آورد. خلاقیت و نوآوری در چنین ساختاری بیشتر است. ادهوکراسی گروه بندی بر مبنای بازار و وظیفه را یکجا در یک ساختار ماتریسی بکار می گیرد.

ساختار مبتنی بر حضور و ساختار مبتنی بر وظیفه را ساختار پیوندی می نامند.

علاوه براینها ، انواع دیگری از ساختار وجود دارد که گرچه مرسوم و معمول نیستند

ولی توجه صاحب نظران را به خود جلب کرده اند، این ساختارها عبارتند از :

۱-Professional bureaucracy

۲-Divisional structure

۳-Adhocracy

ساختار تیمی: سازمانی که فعالیتهای خود را به وسیله تیم های مختلف انجام می دهد، جهت هماهنگی امور ، دارای گونه ای ساختار می شود که آن را ساختار تیمی می نامند. از ویژگیهای اصلی ساختار تیمی این است که سدهای بین دوایر فرو می ریزد، تصمیم گیریها غیرمتمرکز می شود تیم، تصمیمات لازم را می گیرد. این ساختار شباهت های زیادی به ادھوکراسی دارد.

ساختار مجازی : سازمان مجازی یک سازمان کوچک و مرکزی است که منابع اصلی خود را از سایر سازمانها تامین می کند. یک سازمان مجازی، از نظر ساختار بسیار متمرکز است و بندرت دارای واحدها و دوایر تخصصی یا وظیفه ای می باشد.

ساختار بدون مرز: سازمان بدون مرز تلاش می کند تا زنجیره فرماندهی را از بین ببرد، حوزه یا قلمرو کنترل از میان برداشته می شود و تیم هایی که دارای استقلال و اختیار عمل زیادی هستند، جایگزین دوایر می شوند.

اگر سازمان بدون مرز به صورت کامل به مرحله اجرا درآید سدهایی را که با ابواب جمعی خارجی و نیز موانعی که از جغرافیایی دارد، از میان برمی دارد. جهانی شدن، تشکیل اتحادیه های استراتژیک و ایجاد شبکه های ارتباطی، نمونه هایی از اقداماتی است که سازمان ها درصدد برآمده اند بدان وسیله مرزهای خارجی را از میان بردارند.

ساختار زن سالار^۱: جولین روچیلد^۲، که یک جامعه شناس سازمانی است که ویژگیهای

سازمانهای زن سالار را بدین گونه بیان کرده است:

۱- برای افراد ارزش انسانی قائل اند.

۲- فرصت طلب نیستند.

۳- مسیر شغلی برحسب خدماتی که به افراد ارائه می شود، تعیین می گردد.

۴- تعهد به رشد کارکنان وجود دارد.

۵- جامعه ای دلسوز ایجاد می شود.

۶- تقسیم قدرت صورت می پذیرد.

باتوجه به دیدگاه روچیلد، سازمانهای زن سالار اثربخش تر هستند، زیرا اصولاً بوسیله

زنان اداره و رهبری می شوند. بنابراین سازمانهای زن سالار از بهره وری بالاتری برخوردارند.

زیرا سازمانهای زن سالار از ویژگیهای فوق برخوردار هستند.

(۱۱-۲) ابعاد و عناصر اصلی ساختار

صاحب نظران سازمانی هر کدام از جنبه ای خاص سازمان را دیده و ابعاد ساختاری

را تبیین نموده اند و دراین خصوص اتفاق نظر خاصی وجود ندارد ولی در مورد ابعاد

^۱-Feminine structure

^۲-Jolien Rochilde

ذیل الذکر که ابعاد اصلی و عمده هستند، اشتراک نظر دارند. این ابعاد عبارتند از: پیچیدگی، رسمیت و تمرکز.

دراین پژوهش به این سه جنبه از ساختار توجه می شود و متغیرهای اصلی ساختار را تشکیل می دهند. هر کدام از این عناصر به طور اختصار در ذیل خواهند آمد:

الف) پیچیدگی (Complexity)

پیچیدگی به میزان تفکیکی که در سازمان وجود دارد، اشاره می کند. این تفکیک می تواند به یکی از اشکال زیر باشد:

۱) تفکیک افقی (Horizontal Differentiation): به میزان تفکیک بین واحدها سازمانی براساس موقعیت اعضاء سازمان، ماهیت وظایف آنها به میزان تحصیلات و آموزش هایی که قرارگرفته اند، اشاره می نماید.

معیارهایی برای تفکیک افقی سازمان ذکر شده که از آن جمله: تعداد دوایر، عناوین مختلف شغلی، سطح آموزش، تعداد متخصصان حرفه ای، (هرچه تعداد متخصصان حرفه ای و طول دوره آموزشی آنها بیشتر باشد، سازمان پیچیده تر می شود) رتبه های موجود، میزان تکراری بودن وظایف می باشد.

رسمیت، به میزان یا حدی که مشاغل سازمانی استاندارد شده اند، اشاره می کند. وقتی میزان رسمیت زیاد باشد، شرح شغلها مشخص، قوانین و مقررات زیاد و دستورالعمل های

روشن درخصوص فرایند کار در سازمان وجود دارد. همچنین فعالیتهای مربوط به آن شغل از حداقل آزادی برخوردار می باشد.

۲) تفکیک عمودی (Vertical differentiation): به عمق یا ارتفاع ساختار سازمان اشاره دارد. با افزایش سطوح سلسله مراتب سازمانی، تفکیک عمودی سازمان افزایش یافته و پیچیدگی سازمانی بیشتر می شود. سطوح بیشتر، بین مدیریت عالی و عملیاتی سازمان عاملی است بالقوه، جهت مخدوش ساختن ارتباطات که هماهنگی بین بخشهای پرسنلی، مدیریت و نظارت بر فعالیتهای عملیاتی متوسط مدیریت عالی را دشوار می سازد. مهمترین معیار این تفکیک، آگاهی از عمق (ارتفاع) ساختار سازمان است.

۳) تفکیک براساس مناطق جغرافیایی (Spatial differentiation): تفکیک براساس مناطق جغرافیایی به میزان پراکندگی ادارات، کارخانجات و افراد سازمان براساس مناطق جغرافیایی، اشاره دارد. ازجمله معیارهای این تفکیک، میزان پراکندگی بخشهای مختلف سازمان و بعد مسافت آنها و تعداد افراد در این مکان مجزا نسبت به تعداد مراکز را، می توان نام برد. هرچه بعد مسافت، میزان پراکندگی بخشها و نسبت کارکنان به کارکنان مراکز سازمان بیشتر باشد، پیچیدگی بیشتر است.

ب: رسمیت (Formalization):

رسمیت به میزان یا حدی که مشاغل سازمانی استاندارد شده اند، اشاره می کند. اگر شغلی از میزان رسمیت بالایی برخوردار بود. متصدی آن، برای انجام دادن فعالیتهای مربوط به

آن شغل و اینکه چه موقعی انجام شود و چگونه باید انجام گردد از حداقل آزادی عمل برخوردار می باشد. رسمیت هم قوانین مکتوب و هم غیرمکتوب را شامل می شود. تعریف جامع دیگری از رسمیت در ذیل می آید که تعریف موردنظر این پژوهش می باشد.

رسمیت به مقررات، روشها و موارد کتبی اطلاق می شود که به موجب آن شرح وظایف، دستورالعملها و فرمانهایی که کارکنان و اعضای سازمان باید آنها را رعایت و اجرا نمایند، گفته می شود. (دفت، ۱۳۷۷، ۳۰۵)

شواهد موجود موید این است که سازمانهای بزرگ به صورتی رسمی تر اداره می شوند. دلیل آن این است که مدیران در سازمانهای بزرگ، برای کنترل تعداد زیادی از دواير و افراد باید مقررات، قوانین، روشها و بخشنامه هایی را صادر نمایند، درحالیکه در سازمان های کوچک مدیران می توانند از راه نظارت مستقیم، آنها را کنترل نمایند.

ج: تمرکز (Centralization):

تمرکز به میزانی که تصمیم گیری در یک نقطه واحد در سازمان متمرکز شده، اشاره دارد. تراکم قدرت در یک نقطه دلالت بر تمرکز داشته و عدم تراکم یا تراکم کم، نشان عدم تمرکز است. به عبارتی تمرکز به مسئله میزان پراکندگی اختیارات تصمیم گیری می شود.

تمرکز به میزانی که افراد، واحدها و یا سطوح سازمانی برای انتخاب راه کارهای تصمیم گیری خود دارای اختیار رسمی نبوده و بدین ترتیب کارکنان از حداقل اعمال رای و نظر خود

برخوردارند، اطلاق می شود. از اینرو تمرکز فقط با ساختار رسمی تاکید می شود نه با

ساختار غیر رسمی و فقط با اختیار رسمی بکار می رود. (رابینز، ۱۳۷۸، ۱۰۰)

بدیهی است که همیشه، هدف عدم تمرکز مطلوب نیست. در برخی موقعیتها تمرکز نسبت به

عدم تمرکز رجحان پیدا می کند. وقتی اتخاذ تصمیمی، دیدگاه جامع مورد نیاز است یا جایی

که صرفه جویی های اقتصادی معناداری را موجب می شود، تمرکز مزیت های ویژه ای را

ایجاد می کند.

تکنولوژی اطلاعات به سازمانهای امروزی اجازه می دهد که بطور همزمان تمرکز و

عدم تمرکز را محقق می سازد. ایجاد تعادل بین تمرکز و عدم تمرکز به عنوان یک معمای

همیشگی، در تئوری سازمان مطرح بوده است. تمرکز برای حصول کنترل، زمان را قربانی

می کند. عدم تمرکز با عملی عکس این امر ممکن است مدیریت خواهان کنترل از طریق

تصمیم گیری به صورت متمرکز باشد، ولی تمرکز خیلی زیاد (مخصوصاً موقعی که با یک

محیط پویا روبرو باشد)، فرایند تصمیم گیری را کند نموده و تصمیم گیرندگان را از عمل باز

می دارد. از اینرو چالشی که برای طراحان سازمان وجود دارد، یافتن تعادلی بین این دو،

براساس ملاحظات اقتصادی است.

روابط بین عناصر اصلی ساختار:

۱- رابطه بین رسمیت و پیچیدگی

درجائیکه کارکنان وظایف دقیق، تخصصی شده، تکراری و محدود انجام می دهند روال کار آنها گرایش به استاندارد شدن داشته و قوانین و مقررات متعددی بر رفتار آنها حکمفرما است. مشاغل کارگران خط مونتاژ تولید بسیار تخصصی بوده و جریانهای کاری آنها استاندارد شده است و باید از قوانین و مقررات متعددی تبعیت گردد. از اینرو رابطه ای قوی بین تخصصی شدن، استاندارد کردن و رسمیت وجود دارد. از طرف دیگر موارد متعددی وجود دارد که پیچیدگی زیاد با میزان رسمیت کم پیوند خورده است. برای مثال تحصیل قوانین و مقررات زیاد بر فعالیت های شغلی متخصصین که از سطح آموزش بالایی برخوردارند یا افراد حرفه ای ضرورتی ندارد. رسمی بودن چنین فعالیتهایی فقط کنترل مضاعف را بر آنان تحمیل می کند.

۲- رابطه میان تمرکز و رسمیت

رسمیت زیاد، می تواند با یک ساختار متمرکز و یا با یک ساختار غیرمتمرکز مرتبط شود. در سازمانهایی که بیشتر کارکنان آنها غیرمتخصص هستند می توان انتظار داشت که به منظور راهنمایی این افراد قوانین و مقررات متعدد تدوین شده باشد. وقتی مدیریت اختیار متمرکز را در سازمان حفظ می کند، مفروضات مدیریت اقتدارگرا بر سازمان مسلط می گردد و در این حالت، کنترل از طریق رسمیت و تمرکز تصمیم گیری در سطح مدیریت عالی به اجرا درمی آید. از طرف دیگر اگر سازمان متشکل از کارکنان حرفه ای باشد باید انتظار داشته باشیم که رسمیت و عدم تمرکز کم رنگ تری بر سازمان حکمفرما باشد. کارکنان حرفه ای انتظار

دارند درخصوص تصمیماتی که مستقیماً بر کار آنها تاثیر می گذارد، عدم تمرکز حاکم باشد و منافع آنها در کار فنی آنان نهفته است نه در تصمیم استراتژیک آنان. این امر می تواند رسمیت و عدم تمرکز را موجب شود. از این رو تمرکز بیشتر یا تصمیمات استراتژیکی تاثیر کمی بر فعالیت کاری کارکنان حرفه ای بگذارند.

۳- رابطه تمرکز و پیچیدگی

مدارک و شواهد دلالت بر یک رابطه معکوس بین تمرکز و پیچیدگی دارد. عدم تمرکز با پیچیدگی سطح بالا مرتبط می شود. برای مثال افزایش در تعداد متخصصان حرفه ای به معنای افزایش در تخصص و توانایی مورد نیاز برای اخذ تصمیمات است. بطور مشابه کارکنانی که آموزشهای حرفه ای بیشتر گذرانیده اند باید در تصمیم گیریهای بیشتری مشارکت داده شوند. برعکس مدارک و شواهدی نیز وجود دارد که نشان می دهد تمرکز بیشتر تصمیمات کاری، در شرایطی است که آموزشهای حرفه ای کمتری به کارکنان ارائه شده است. از اینرو وقتی ساختار سازمانها را بررسی می کنیم انتظار داریم که پیچیدگی سطح بالا را با عدم تمرکز بیابیم.

(۱۲-۲) عوامل موثر در تعیین ساختار سازمانی

عوامل متعددی برای تعیین ساختار سازمانی موثر هستند که از آن جمله استراتژی ، اندازه سازمان، تکنولوژی، محیط، فرهنگ، قدرت، نظارت خارجی و غیره را می توان نام برد.

در اینجا با رعایت اختصار به چند مورد که به نظر می رسد تاثیر بیشتری بر ساختار سازمانی دارند اشاره می شود.

استراتژی

استراتژی عبارت است از یک برنامه عملی که به موجب آن شیوه تخصیص منابع و فعالیتهای سازمان در رابطه با محیط و در راه نیل به هدفهایش تعیین می گردد. هدفها و استراتژی سازمان مشخص کننده دامنه فعالیتها و رابطه است که سازمان با کارکنان، مشتریان و رقبای خود دارد.

ساختار سازمان وسیله ای است که مدیریت می تواند با استفاده از آن به هدفهای خود دست یابد. از آنجائیکه استراتژی کلی سازمان تعیین کننده هدفهاست، معقول این است که بین استراتژی و ساختار، رابطه ای نزدیک وجود داشته باشد. به صورتی دقیق تر باید بگوییم که ساختار با توجه به استراتژی بوجود می آید. (رابینز، ۱۳۷۷، ۸۸۵)

سازمانهایی که در پی نوآوری و خلاقیت هستند، ساختار انعطاف پذیر را برتر می شمارند. سازمانهایی که می کوشند تا هزینه عملیاتی خود را به پایین ترین سطح برسانند، باید بکوشند تا کارایی خود را به بالاترین حد برسانند و در این راه ساختار مکانیکی مفید واقع خواهد شد. سازمانهایی که استراتژی خود را بر پایه تقلید از دیگران می گذارند، باید از ساختاری استفاده کنند که از هر دو ویژگی مکانیکی و ارگانیکی برخوردار باشند.

تکنولوژی

مقصود از تکنولوژی شیوه ای است که سازمان داده ها یا اقلام مصرفی خود را به ستاده یا محصول تبدیل می کند. هر سازمان برای تبدیل منابع و اقلام مالی و انسانی و فیزیکی به نوعی محصول یا خدمت، باید دست کم از یک تکنولوژی استفاده کند.

تحقیقات نشان می دهد که روابط مشروح ذیل بین تکنولوژی و سه رکن اساسی ساختار سازمانی وجود دارد. (رابینز، ۱۳۷۷، ۸۸۸)

۱- ساختار سازمان هایی که کار یکنواخت انجام می دهند دارای پیچیدگی بسیار زیادی است و کارهای تکراری باعث می شود که سازمان در دو جهت افقی و عمومی دارای سطوح، واحدها و دوائر زیادی گردد. همین امر باعث می شود تا ارتفاع هر ساختار بلندتر و ساختار مزبور دارای پیچیدگی بیشتری می گردد.

۲- رسمی بودن امور و فعالیتهای سازمان با تکنولوژی رابطه بسیار مستحکمی دارد، نتیجه تحقیقاتی که در این زمینه انجام شده نشان می دهد که یکنواخت بودن کارها موجب می شود تا بخشنامه ها، دستورالعمل ها، شرح وظایف و سایر اسناد رسمی صادر گردد.

۳- رابطه بین تکنولوژی و تمرکز چندان روشن نیست. به صورت ظاهر، چنین به نظر می رسد که اگر کارها یا فعالیتهای سازمانی یکنواخت باشد، از نظر ساختاری، سیستم تصمیم گیری آن متمرکز است. درجائیکه سازمانهایی که از تکنولوژی غیریکنواخت (متنوع) استفاده می کنند، کارهایشان به شدت درگرو تخصص و دانش افراد متخصص است، معمولاً

تفویض اختیار می کنند و سیستم تصمیم گیری آنها غیرمتمرکز است. این دیدگاه مورد تایید قرار گرفته است ولی نتیجه کلی تری که می توان گرفت این است که رابطه تکنولوژی و تمرکز بوسیله میزان یا درجه رسمی بودن امور تعدیل گردد. مقررات رسمی یا تصمیم گیری های متمرکز از ابزارهای کنترل هستند و مدیریت سازمان می تواند آنها را جایگزین یکدیگر نماید اگر در سازمانی قوانین و مقررات در سطح پائینی باشد، تکنولوژی یکنواخت و کنترل مرکزی قرین هم می شوند. ولی اگر کارها و فعالیتها بسیار رسمی و استاندارد باشد، در آن صورت تکنولوژی یکنواخت و سیستم غیرمتمرکز تصمیم گیری قرین هم می شوند. بنابراین می توان پیش بینی کرد که تکنولوژی یکنواخت موجب تمرکز خواهد شد، ولی تنها در صورتی که کارها و فعالیت ها چندان رسمی و استاندارد نباشد.

اندازه یا بزرگی سازمان

اندازه سازمان عبارت است از بزرگی آن که به صورت تعداد کارکنان یا افراد مشخص گردد (البته با نسبت رشد فن آوری) از آنجایی که سازمانها سیستم های اجتماعی هستند. بنابراین معمولاً اندازه یا بزرگی آنها برحسب تعداد کارکنان مشخص می نمایند. شاخص های دیگری مثل کل فروش، کل داراییها، نشان دهنده اندازه بزرگی سازمان هستند، ولی از دیدگاه و جنبه نیروی انسانی آن سیستم اجتماعی، آنها نشان دهنده بزرگی سازمان نمی باشد.

یکی از مباحث بسیار جدی پیرامون اهمیت اندازه سازمان به عنوان یک عامل تعیین کننده ساختار سازمانی بوسیله پیتر بلاو^۱ مطرح گردید، وی چندین تحقیق در این زمینه انجام داد. و آنچه از این تحقیقات دریافت، این بود که افزایش اندازه سازمان تفکیک ساختاری سازمان را افزایش می دهد اما این امر با برخی کاهنده محقق می گردد.

براساس تحقیقات وی افزایش اندازه سازمان، ابتدا بطور سریع و سپس بطور تدریجی با افزایش تعداد شعبات محلی تعداد پست های حرفه ای که تقسیم کار را متبلور می سازند، تعداد سطوح عمودی در سلسله مراتب سازمانی، تعداد بخشهای عملیاتی در واحد مرکزی و تعداد قسمتهای بربخش همراه می شود. (رابینز، ۱۳۷۸، ۱۳۱)

تاثیر افزایش تعداد کارکنان بر ساختار شاید تا حدودی در مورد سازمانهای دولتی صدق کند ولی بطور کلی در همین سازمانهای دولتی هم تاحدی تاثیر مشهود دارد و از آن حد که گذشت، تاثیر ناچیز است.

نتایج بررسی فوق نشان داد که در آن درجه تفکیک ساختار را بر روی محور y ها و اندازه سازمان را بر روی محور x ها فرض می کنیم. وقتی تعداد کارکنان از ۶۰۰ نفر به ۷۰۰ نفر افزایش می یابد تاثیرش بر روی ساختار قابل ملاحظه است (از A به B) ولی زمانی که تعداد کارکنان از ۲۶۰۰ به ۲۷۰۰ نفر افزایش می یابد تاثیر آن بر ساختار بسیار ناچیز است (از C به D)

^۱-Peter blau

نکته دیگر اینکه ما باید اندازه پیچیدگی را در نظر بگیریم. ما اندازه سازمانها را صرفاً با توجه به تعداد کارکنان نمی توانیم تعیین کنیم، چون ممکن است سازمانی، تعداد کارکنانش کم، ولی پیچیدگی اش زیاد باشد. در مورد رسمیت هم همینطور است و آن نیز باید در تعیین اندازه سازمان دخالت داده شود. دیگر اینکه عریض و طویل بودن سازمان و زیادی تعداد کارکنان دلیل کار بیشتر و در نتیجه بازدهی بالاتر نیست. قانون پارکینسون مویید این مطلب است که می گوید، در رابطه واحدهای ستادی، چون شاخص های اندازه گیری کار در آن واحدها تا حدودی محدود است، لذا افراد شاغل در اینگونه واحدها ممکن است بیشتر وقتشان را تلف کنند و زمان در نظر گرفته شده برای کار را بپوشانند. وی می گوید در مدیران از نظر رفتاری یک تمایل به زرق و برق وجود دارد، آنها می خواهند فضای کاریشان وسیع، تعداد افراد زیردستان زیاد و ملزومات و اثاث اتاق کارشان تجملی باشد. به نظر وی بایستی جلوی اینگونه تمایلات را گرفت و برای هر شخص تعیین کرد که در چه فضایی، با چه اثاثیه های و باچه تعداد پرسنل باید کار کند.

نتیجه تحقیقاتی که در این زمینه صورت گرفته است، نشان دهنده این است که اثرات توسعه و گسترش سازمان بر پیچیدگی آن به گونه ای است که نرخ پیچیدگی کاهنده است. یعنی با توسعه و گسترش سازمان، به سرعت بر تعداد واحدها (در سطح عمودی، افقی و پراکندگی جغرافیایی) افزوده می شود، ولی رشد سازمان در سطح عمودی شدیدتر خواهد بود.

چون بر تعداد کارکنان سازمان افزوده شود، سطح بیشتری به آن اضافه خواهد شد ولی با نرخ کاهنده.

فرهنگ

از جمله عواملی که بایستی در طراحی ساختار سازمانی مورد توجه قرار گیرد، فرهنگ^۱ است.

فرهنگ نمایشی از نیازهای ژرف مردم است. فرهنگ عبارت است از مجموعه ای از ارزش ها، باورها، و درک و استنباط شیوه های تفکر یا اندیشیدن که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند. (دفت، ۱۳۷۷، ۶۳۱) و فرهنگ سازمانی^۲، وجود سیستمی از معانی و مفاهیم مشترک در میان اعضای سازمان است در هر سازمانی الگوهایی از باورها، سمبل ها، شعائر، داستانها و آداب و رسوم وجود دارد که به مرور زمان بوجود آمده اند. این الگوها باعث می شوند که درخصوص اینکه سازمان چیست و چگونه اعضاء باید رفتار خود را ابراز کنند، درک مشترک و یکسانی بوجود آید. (رابینز، ۱۳۷۸، ۳۸۱)

محیط

محیط سازمان از نیروهایی تشکیل می شود که خارج از آن قرار دارند و به صورت بالقوه بر عملکرد سازمان اثر می گذارند. ولی سازمان نمی تواند هیچ نوع کنترلی بر آنها اعمال کند.

^۱ Culture

^۲ Organizational culture

این عوامل شامل محققین طرح های تحقیقاتی، نویسندگان، مخاطبان، نهادهای قانونگذار و از این قبیل می باشند.

مدارک شواهد زیادی در دست است مبنی بر اینکه نامطمئن بودن محیط (بی ثباتی) موجب افزایش ساختارهای گوناگون شده است. اصولاً هر قدر محیط پویاتر و نامطمئن تر باشد سازمان باید انعطاف پذیری بیشتری داشته باشد. از این رو در چندمین حالت ساختار ارگانیک موجب افزایش بهره وری خواهد شد. برعکس، اگر محیط ثابت و پایدار باشد ساختار مکانیکی برای سازمان مناسب تر است. (رابینز، ۱۳۷۸، ۸۸۹)

از این رو بین ناپایداری (بی ثباتی) محیط و نوع ساختار سازمانی رابطه مشخصی برقرار است. بویژه هر قدر محیط دارای پویایی بیشتر، پیچیده تر و از نظر تواناییهای بالقوه ناتوان تر باشد، ساختار سازمانها بیشتر جنبه انسانی دارد، برعکس هر قدر محیط ساده تر، دارای ثبات بیشتر و از نظر تواناییهای بالقوه سرشارتر باشد، ساختارهای سازمانی بیشتر حالت مکانیکی خواهد داشت.

هنری مینتزبرگ محیط سازمان را در چهار حالت مورد توجه قرار داده است که شامل: ایستا، پویا، ساده و پیچیده، می باشند و تاثیر آنها را بر ساختار سازمانی تشریح می کند. (مینتزبرگ، ۱۳۷۳، ۲۲۳)

جدول شماره (۲-۲): تبیین اثرات محیط بر ساختار سازمانی

محیط	ایستا	پویا
پیچیده	نامتمرکز	نامتمرکز
	دیوان سالاری	زنده
	(استاندارد کردن مهارتها)	سازگاری رویاروی
	متمرکز	متمرکز
ساده	دیوان سالارانه	زنده
	(استاندارد کردن فرایند کار)	(سرپرستی مستقیم)

(میتزبرگ، ۱۳۷۳، ۲۲۳)

درماتریس فوق: محیط ساده به ساختارهای متمرکز و دیوان سالارانه و درعین حال نامتمرکز می انجامد که برای هماهنگی کارها به استاندارد کردن مهارتها روی می آورد. هنگامیکه محیط سازمان پویا اما ساده باشد، آن سازمان به انعطاف پذیری و ساختاری زنده نیازمند است که سرپرستی مستقیم، مکانیزم هماهنگی آن باشد.

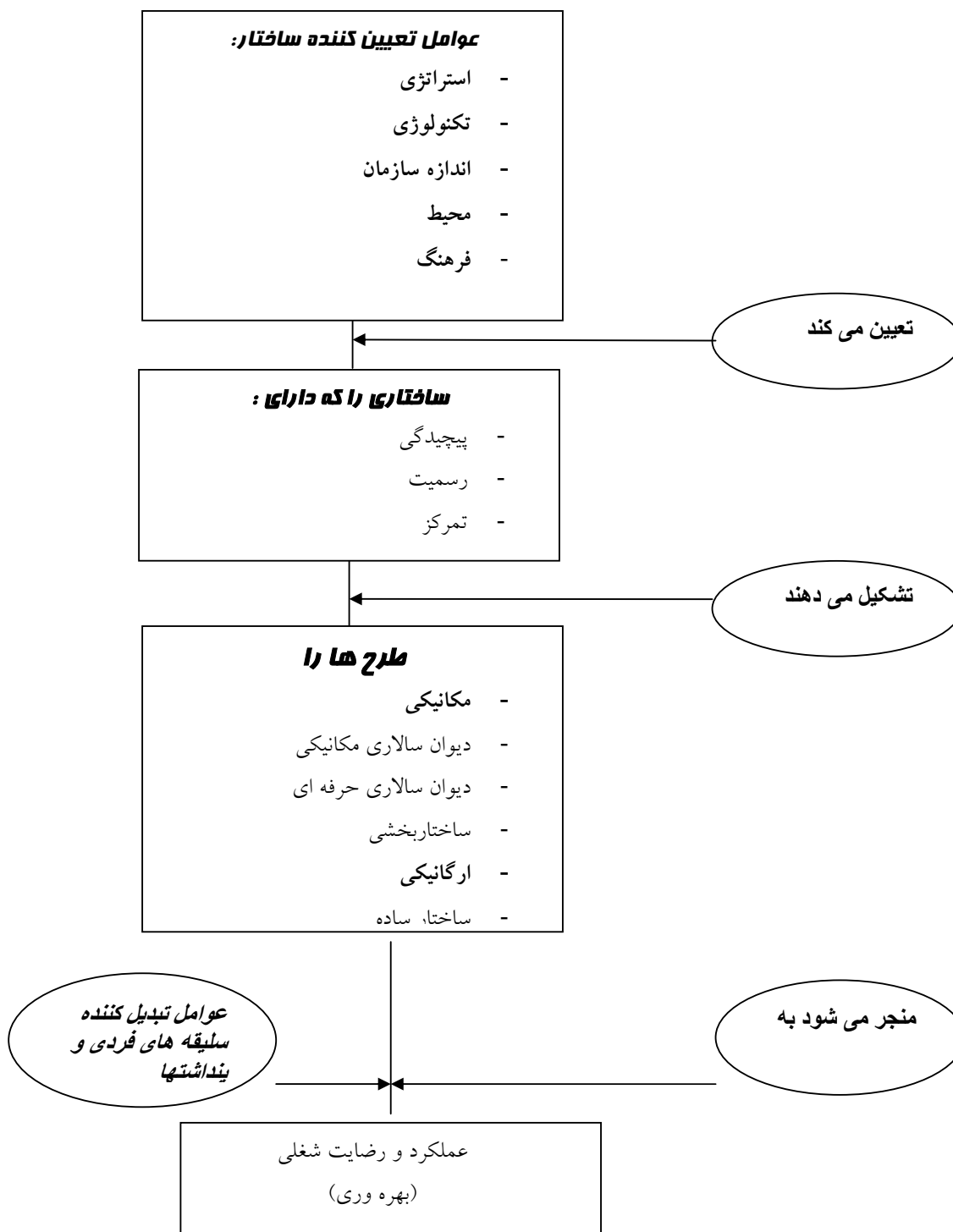
هنگامیکه محیط پویا و پیچیده می شود، سازمان باید کارها را به مدیران و متخصصانی که به درک مسایل توانا هستند واگذار کند و درعین حال زمینه هایی فراهم کند که آنان امکان کنشهای انعطاف پذیر را دارا باشد و بتواند از عهده دگرگونیهای پیش بینی نشده برآید. دراین صورت سازگاری رویاروی مکانیزم هماهنگی مناسبی خواهد بود.

عوامل تعیین کننده ساختار سازمانی و اثرات آن بر بهره وری درنمودار (۲-۲) نشان داده شده است.

عواملی مثل استراتژی، محیط، اندازه سازمان و تکنولوژی تعیین کننده نوع ساختار سازمانی هستند. پیچیدگی، رسمیت و تمرکز نمایانگر ارکان اصلی ساختاری هستند که می توانند به گونه های مختلف درآیند.

برای توضیح عناصر نمودار می توانیم ساختار سازمانی را به دو صورت مکانیکی و ارگانیکی تقسیم کنیم. در ساختار مکانیکی، میزان پیچیدگی، رسمیت و تمرکز در سطح بالایی است. در ساختار ارگانیکی این سه رکن در سطح پایینی هستند. ساختاری که از نظر پیچیدگی، رسمیت و متمرکز بودن سیستم تصمیم گیری در سطح بالایی باشد معمولاً باعث می شود که رضایت شغلی بیشتر کارکنان کاهش یابد. اگر هرم ساختار سازمانی بسیار بلند بوده و در نتیجه سازمان دارای چندین سطح مدیریت می باشد، کارکنان رده پایین احساس از خود بیگانگی می کنند. زیرا ایجاد ارتباط در چنین ساختاری بسیار مشکل می شود. افراد احساس ضعف می کنند. و در نهایت منجر به کاهش بهره وری نیروی انسانی در سازمان می شود.

نمودار شماره (۲-۲): عوامل تعیین کننده ساختار سازمانی و اثر آن بر بهره وری



(رابینز، ۱۳۷۷، ۲۰۰-۱۳۰)

رابطه عوامل تعیین کننده ساختار با ابعاد ساختاری سازمان:

باتوجه به اینکه عوامل موثر بر ساختار سازمانی زیاد هستند، فقط سه عامل در زیر مورد

بررسی قرار می گیرد (رابینز، ۱۳۷۸، ۲۰۰-۱۳۰)

الف: رابطه اندازه و ساختار

(۱) اندازه و پیچیدگی

مدارک و شواهد نشان می دهد که اندازه سازمان تفکیک درون سازمان را موجب شده و

افزایش تفکیک، افزایش اندازه را در پی دارد. براساس تحقیقات انجام شده در این مورد،

نتیجه گیری شده که میزان تاثیر اندازه سازمان به عنوان عامل اصلی تعیین کننده تفکیک

عمودی بین ۵۰٪ و ۵۹٪ متغیر بوده است.

(۲) اندازه و رسمیت

معمولا در سازمانها دو روش برای کنترل وجود دارد که عبارتند از: نظارت مستقیم و

نظارت از طریق مقررات رسمی در سازمانهایی کوچک، کنترل از طریق روابط

چهره به چهره بین سرپرست و زیردست صورت می گیرد، اما به موازات رشد و

توسعه سازمانها، تعداد زیردستان برای سرپرستی کردن، افزایش یافته، طوری که

بکارگیری قوانین و مقررات به منظور کنترل، خیلی کارآمدتر می گردند. از طرفی با

افزایش اندازه سازمان، اغتشاش و بی نظمی درون سازمان نیز بیشتر می شود. تمایل

اکثر مدیران برای حداقل نمودن این اغتشاش و بی نظمی باعث می شود که سعی کنند

رفتارهای کاری را در سطوح پایین توسط وسیله ای، استاندارد کنند. برای این کار

مدیریت متوسل به کارگیری قوانین و مقررات، دستورالعملها، شرح شغلها و دیگر فنون رسمی سازمان می شوند.

(۳) اندازه و تمرکز:

بررسی ها دلالت بر این دارد که، افزایش در اندازه سازمان منجر به عدم تمرکز می شود. در سازمانهای کوچک مدیریت می تواند از طریق تصمیم گیری به صورت متمرکز، کنترل را اعمال کند. به موازات افزایش در اندازه سازمان، مدیریت به علت محدودیت های جسمانی قادر به نظارت به روش فوق نبوده، لذا تصمیم گیری به صورت عدم تمرکز اجتناب ناپذیر می گردد.

ب: رابطه تکنولوژی و ساختار

(۱) تکنولوژی و پیچیدگی

تکنولوژی تکراری، پیچیدگی کمی به همراه دارد. اگر میزان تکراری بودن تکنولوژی زیادتر باشد، تعداد گروه های حرفه ای کمتری مورد نیاز می باشد. به موازات پیچیده تر شدن کار، حیطه کنترل محدود شده و تفکیک عمودی افزایش می یابد.

(۲) تکنولوژی و رسمیت

رابطه ای بین تکراری بودن تکنولوژی و رسمیت وجود دارد. میزان تکراری بودن از طریق وجود دستورالعمل های کاری، قوانین و شرح شغل های دقیق نمود پیدا می کند و تکنولوژی تکراری، مدیریت را در اجرای قوانین و مقررات یاری می دهند، زیرا اینکه چگونه شغلی باید انجام شود، به خوبی درک شده و به علت تکراری بودن مشاغل،

هزینه های ایجاد چنین سیستم های رسمی توجیه پذیرند. تکنولوژی غیر تکراری مستلزم سیستم های کنترل هستند که انعطاف پذیری و آزادی عمل بیشتر را مجاز می شمارند.

۳) تکنولوژی و تمرکز: رابطه تکنولوژی و تمرکز ناسازگاری ایجاد می کند. دلیل منطقی که می تواند ارائه شود این است که تکنولوژی های تکراری به ساختار متمرکز نیاز داشته درحالیکه تکنولوژی غیرتکراری باید بیشتر متکی به دانش متخصصان باشد و تفویض اختیار و تصمیم گیری نیز صورت می گیرد. لذا می توان پیش بینی کرد که تکنولوژی های تکراری فقط وقتی، رسمیت کم است منجر به تمرکز می گردند.

ج: رابطه محیط و ساختار

مدارک و

شواهد دلالت براین دارد که محیط پویا نسبت به محیط ایستا تاثیر بیشتر بر ساختار سازمانی دارد. محیط پویا سازمان را به سمت گزینش شکل ساختاری ارگانیک سوق می دهند. حتی اگر اندازه بزرگ یا تکنولوژی تکراری مورد استفاده آنها، یک ساختار ماشینی را بطلبد. همین طور محیط ایستا تاثیر اندازه سازمان یا تکنولوژی مورد استفاده در تعیین نوع ساختار سازمان را نادیده می انگارد.

۱) محیط و پیچیدگی

سازمانهایی که وابستگی بیشتری به عوامل محیطی خصوصی خود داشته باشند، از سلسله مراتب افقی کمتری برخوردارند، همچنین ممکن است بخشهایی از سازمان که

وابستگی بیشتری به محیط داشته باشند، بطور نسبی از لحاظ پیچیدگی در حد کمتری قرار داشته باشند.

۲) محیط و رسمیت

محیط های باثبات بایستی منجر به رسمیت بالایی شوند. چرا؟ چون محیط های باثبات نیاز به واکنش سریع را حداقل ساخته و صرفه جویی های اقتصادی کمتری حکم می کند که سازمان، فعالیت هایشان را استاندارد سازند. هرچه محیط از پیچیدگی بیشتری برخوردار باشند، ساختارها بیشتر عدم تمرکز به خود می گیرند. بدون توجه به بعد ایستا و پویایی محیطی، اگر عوامل و عناصر متعدد نامشابه در محیط وجود داشته باشند، سازمان می تواند از طریق عدم تمرکز به نحوی مناسب تر و بهتر با عدم اطمینان ها و ناهمگونی های محیطی برخوردار نمایند.

۲-۱۳) ایجاد و اصلاح در ساختار سازمانی

تغییر در ساختار بعد سازمانی بعد از شناخت وضع موجود و ترسیم وضع مطلوب و سنجش امکانات و به منظور نیل به اهداف خود و تطبیق با شرایط و همگام شدن با آن، صورت می گیرد.

مقصود از ساختار سازمانی این است که سازمان کارها را چگونه به صورت رسمی تقسیم بندی، طبقه بندی، گروه بندی و هماهنگ کند. عامل تغییر می تواند در طرح

سازمانی تغییراتی داده و یک یا چند مورد از این عوامل اصلی را تغییر دهد. برای مثال می توان شغل های دواير سازمان را درهم ادغام کرده، چند سطح مدیریت را (عمودی) حذف نموده و دامنه حوزه یا قلمرو و کنترل را گسترش داد، ساعت کاری را انعطاف پذیر نمود یا سیستم حقوق و پاداش جدید برقرار کرد.

همچنین عامل تغییر می تواند در طرح واحد ساختار سازمانی تغییرات اساسی بدهد. امکان دارد این کار ایجاب کند که ساختار ساده سازمان تغییر کند و مبتنی بر تیم شود یا اینکه از نوعی ساختار ماتریسی استفاده شود.

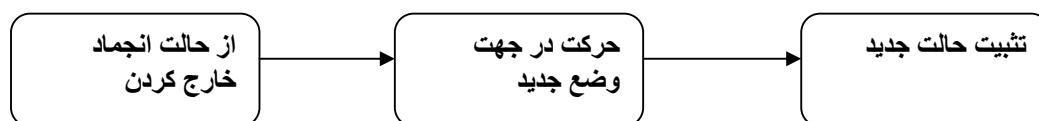
کرت لوین براین باور است که اگر سازمانی بخواهد به صورتی موفقیت آمیز تغییراتی در خود بدهد، باید سه مرحله زیر را طی کند:

۱- از بین بردن فشارهایی که به صورت فردی و گروهی در برابر پدیده تغییر مقاومت می کنند و برهم زدن وضع موجود.

۲- حرکت در جهت وضع جدید

۳- تثبیت وضع تغییر یافته و به حالت دائمی درآورده آن.

نمودار (۳-۲) : الگوی سه مرحله ای تغییر لوین



(k.lwin- ۱۹۵۱)

مقاومت در برابر تغییر:

همواره در برابر هر تغییری نوعی از مقاومت وجود دارد. این مقاومت گاهی دلایل فردی و زمانی هم دلایل سازمانی دارد.

الف) مقاومت‌های فردی: مقاومت‌های فردی بخشی از ویژگی‌های شخصیتی افراد است، مثل نوع پنداشت، برداشت، ادراک و نیازها، افراد ممکن است به دلایل زیر در برابر تغییر مقاومت کنند.

۱) عادت: همه افراد دارای نوعی عادت یا واکنش‌های برنامه‌ریزی شده در برابر کنش هستند، برحسب عادت عمل کردن؛ بصورت منبعی برای مقاومت در برابر تغییر درمی‌آید.

۲) امنیت: کسانی که به شدت احساس امنیت شغلی می‌کنند، در برابر پدیده تغییر مقاومت می‌نمایند. زیرا این پدیده می‌تواند احساسی را که آنان از امنیت دارند دستخوش تهدید قرار دهد.

۳) عوامل اقتصادی: یکی دیگر از دلایلی که موجب مقاومت فردی می‌شود این است که فرد می‌ترسد تغییر باعث شود که درآمد وی کاهش یابد. تغییر در نوع کار یا وظیفه‌ای که فرد در سازمان انجام می‌دهد می‌تواند موجب تهدیدات اقتصادی شود، البته اگر افراد چنین بپندارند که توانایی انجام کارها یا وظایف جدید را ندارند، به ویژه هنگامی که پرداخت با میزان تولید رابطه‌ای تنگاتنگ دارد.

۴) وحشت از ابهام: پدیده تغییر باعث می شود که عدم اطمینان و ابهام جایگزین چیزهای شناخته شده شود.

۵) چشم خود را در برابر واقعیتها بستن (انتخاب اطلاعات گزیده ای): افراد با توجه به ادراک، برداشت یا پنداشتی که از دنیای خارج خود دارند به آن شکل می دهند. همان چیزهایی را می شنوند که می خواهند بشنوند و به اطلاعاتی که دنیای خود ساخته آنان را مورد تهدید قرار دهد، گوش نمی دهند. این مقاومت ریشه در نوع تفکر و اندیشه فرد دارد.

ب: مقاومت سازمانی: سازمانها برحسب طبیعت، محافظه کارند. آنها به صورت فعال در برابر پدیده تغییر مقاومت می کنند. (رابینز، ۱۳۷۸، ۱۱۳۰)

منابع اصلی مقاومت سازمانی در برابر تغییر:

۱- مکانیسم ساختاری: سازمانها برای حفظ ثبات و پایداری خود نوعی مکانیسم ساختاری بوجود می آورند. برای مثال، فرآیند گزینش به گونه است که افرادی خاص به استخدام سازمان درمی آیند و افرادی هم اخراج می گردند، یا از آنجا می روند. برنامه های آموزشی و شیوه های تلقین فرهنگ سازمانی در افراد باعث می شود تا مهارتها و شرایط خاصی مورد تاکید و تقویت قرار گیرد. قوانین رسمی به گونه ای است که شرح وظایف افراد را که باید رعایت نماید مشخص می کنند.

کسانی که به استخدام یک سازمان درآمده اند همان هایی هستند که مناسب مشاغل موجود یا واجد شرایط لازم برای انجام کارها می باشند، از این رو به گونه ای هدایت

شده اند که رفتارهایی خاص را درپیش گیرند . در هر زمینه به گونه ای خاص عمل کنند.
اگر سازمان با پدیده تغییر روبرو شود، این مکانیسم ساختاری به صورت یک عامل بالقوه
درمی آید و برای حفظ ثبات ساختاری در برابر آن ایستادگی می کند.

۲- تغییر در سیستم به طور جامع: سازمانها از تعدادی سیستم وابسته به هم تشکیل
شده اند نمی توان بدون اثرگذاری بر دیگران، در یکی از سیستم های فردی تغییراتی
بوجود آورد. برای مثال ، اگر مدیریت بخواهد در تکنولوژی سازمان تغییراتی بدهد
ولی همزمان با آن به ساختار سازمانی دست نزند، چنین تغییری مورد قبول واقع
نخواهدشد.

۳- تهدید متخصصان: امکان دارد تغییر در الگوهای سازمانی ، تخصص و مهارت
گروههای متخصص را مورد تهدید قرار دهد.

۴- تهدید کردن قدرت مدیران: تغییردادن شیوه های تصمیم گیری می تواند قدرت پا
برجای مدیریت سازمان را دستخوش تهدید قرار دهد. ارائه شیوه های تصمیم گیری
مشارکتی یا گروههای کاری مستقل نمونه هایی از تغییراتی است که قدرت سرپرستان
و مدیران رده میانی سازمان را مورد تهدید قرار می دهد.

۵- تهدید ناشی از شیوه تخصیص منابع: گروههایی که مقدار زیادی از منابع سازمان را
در کنترل خود دارند، پدیده تغییر را به عنوان یک عامل تهدید به حساب می آورند.
آنان نسبت به شیوه ای که امور در حال انجام شدن است رضایت کامل دارند.

بخش دوم: بهره وری

(۱۴-۲) بهره وری^۱ و تعاریف آن

در سال ۱۹۱۳ میلادی آلبرت آفتالیون^۲ در مقاله ای در مجله «اقتصاد سیاسی» بهره وری را به مفهوم امروزی آن بکار برد. بنا بر عقیده وی بهره وری را می توان رابطه بین حجم تولید که در مدت معینی بدست آمده و حجم کامل عواملی که در جریان تولید به مصرف رسیده اند، تعریف نمود. (خاکی، ۱۳۷۷، ۲۱)

سومانت در کتاب «مدیریت و مهندسی بهره وری» سیر تاریخی مطرح شدن واژه مذکور را مطرح می سازد و اظهار می دارد که فرانسوا آکنه در سال ۱۷۷۶ برای نخستین بار لغت بهره وری را به مفهوم «قدرت تولید کردن» مطرح ساخته است.

به استناد فرهنگ لغت معین، بهره وری از بهره ور مشتق شده و به معنای بهره بر، سودبرنده و کامیاب آمده است. بهره وری در ادبیات فارسی به بهره بری، با فایده بودن و کامیابی معنا شده است و از لحاظ تشریحی تعاریف متعددی برای بهره وری ارائه شده است که در چند تعریف ارائه می شود:

^۱-Productivity
^۲-Albert Aftalion

تعاریف بهره وری

تعاریف متعددی تاکنون از بهره وری ارائه شده است که به گزیده ای از چند تعریف در زیر اکتفا می شود. هرچند در این رابطه تعریف پذیرفته شده ای که مورد توافق همگان باشد وجود ندارد.

تعریف ماندل^۱ از بهره وری:

«بهره وری به مفهوم نسبت بین بازده تولید به واحد منابع مصرف شده است که با یک نسبت مشابه در دوره پایه مقایسه می شود و به کار می رود» (خاکی، ۱۳۷۷، ۲۱)

بهره وری برابر است با خارج قسمت خروجی (میزان تولید) بر یکی از کل عوامل تولید.

تعریف سومانت از بهره وری:

«یک نسبت بین خروجی محسوس و ورودی محسوس» (خاکی، ۱۳۷۷، ۲۱)

تعریف دیویس از بهره وری:

«تغییر بدست آمده در شکل محصول در ازای منابع مصرف شده» (خاکی، ۱۳۷۷، ۲۱)

تعریف سازمان بهره وری ملی ایران «NIOP» از بهره وری:

«بهره وری یک فرهنگ، یک نگرش عقلانی به کار و زندگی است که هدف آن هوشمندانه تر کردن فعالیتها برای دستیابی به زندگی بهتر و متعالی تر است.»

^۱-Mundel

تعریف مرکز بهره وری ژاپن «Jpe» از بهره وری:

«بهره وری عبارت است از به حداکثر رساندن منابع، نیروی انسانی، تسهیلات و غیره به طریقه علمی و کاهش هزینه های تولید، گسترش بازارها، افزایش اشتغال، کوشش برای افزایش دستمزدهای واقعی و بهبود معیارهای زندگی، آنگونه که به سود کارگر، مدیریت و عموم مصرف کنندگان باشد.»

تعریف سازمان بین المللی کار «ILO» از بهره وری:

۱- سیستم تولیدی: منظور از سیستم تولید در مفهوم واقعی فوق عبارت است از هر فرآیندی که با تغییر ورودیها، سیستم، کالا یا خدمات تولید کند. بنابراین بهره وری شامل سیستمهای تولید کالا و سیستم های تولید خدمات را دربرمی گیرد.

۲- ستاده: منظور از ستاده، خروجی یا برون داد، حاصل عملیات سیستم تولیدی است.

۳- داده: منظور از داده یا ورودی یا درون داد، کلیه منابع مورد نیاز به منظور تولید کالا یا خدمات موردنظر است. داده ها عبارتند از: نیروی انسانی، سرمایه، ماشین آلات، مواد اولیه، زمین، اطلاعات، زمان و انرژی که برای تولید کالا یا خدمات مورد استفاده قرار می گیرند.

بر این اساس به عنوان یک جمع بندی کلی می توان گفت، بهره وری یعنی استفاده موثر و بهینه از منابع موجود به منظور تولید کالا یا خدمات به عبارت دیگر بهره وری عبارت است از نسبت بین ستاده و داده هر سیستم. یعنی میزان استفاده از منبع یا منابع موجود.

$$\text{Productivity} = \frac{\text{out put}}{\text{In put}}$$

$$\text{بهره وری} = \frac{\text{ستاده}}{\text{داده}}$$

با توجه به تفاوت های تعاریف گوناگون بهره وری، پیام اصلی و مشترک تعاریف فوق

$$\text{نسبت} = \frac{\text{ستاده}}{\text{داده}}$$

ی باشد.

که تعریف موردنظر ما در این پژوهش نیز می باشد.

در اینجا بد نیست برای تعیین حدود و تعریف ماهیت بهره وری، دو واژه اثربخشی و کارایی را نیز تعریف شود.

بهره وری سازمانی مشخص می کند که این سازمان چه قدر خوب از منابعی که در اختیار دارد (انسان، سرمایه، ماشین، مواد، تکنولوژی و...) برای رسیدن به اهداف (تولید خدمت یا کالا) استفاده می کند. از آنجا که مهمترین عامل ارتقاء بهره وری اعمال مدیریت مناسب برای تعامل بهینه عناصر و موضوعات سیستم است، نوع مباحث و موضوعات مطروحه در باب بهره وری سازمانی، مباحث مدیریت است.

(۱۵-۲) اثربخشی^۱

«اثربخشی عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به هدفهای موردنظر خود نایل

می آید.» (دفت، ۱۳۷۷، ۹۰)

اثربخشی معیاری است که مشخص می کند «عملکرد» سازمان تاچه اندازه در تعقیب و

مقاصدی که علت وجودی سازمان را تشکیل می دهند موثر و سودمند می باشد. هدفها و

مقاصد، وضع مطلوب آینده هستند. اثربخشی سازمان نشان می دهد که سازمان تا

چه اندازه توانسته است ماموریت هایش را مشخص نماید و به هدف یا (حالت مطلوب

موردنظر در آینده) دست یابد. لذا اثربخشی معیار سودمندی و رضایت از حاصل و نتیجه

کار است و از این رو آنرا، کار درست انجام دادن گفته اند.

(۱۶-۲) کارآیی

«کارآیی عبارت است از مقدار منابعی که برای تولید یک واحد محصول به مصرف رسیده

است و می توان آن را برحسب نسبت مصرف به محصول محاسبه کرد». کارآیی معیاری

است برای سنجش چگونگی پیمودن راهی که سازمان برای تعقیب ماموریت خویش

درپیش گرفته است. سازمانها تلاش می کنند تا برای تولید یک واحد کالا و خدمات،

روشی را درپیش گیرند که هزینه کمتری بر سازمان تحمیل کند، به عبارت دیگر تولید

محصول هزینه در بر دارد و کارآیی معیاری است برای سنجش این هزینه. کارآ بودن یک

^۱-Effectiveness

سازمان ناظر براین است که سازمان راه درست را می پیماید، از این رو کارآیی را درست کار کردن هم گفته اند.

بنابراین اثربخشی معیار سومندی و رضایت از نتیجه کار(محصول) است درحالیکه کارآیی معیاری برای سنجش میزان منابع مورد استفاده برای دستیابی به محصول می باشد. اثربخشی با حاصل عملکرد سر و کار دارد در حالیکه کارآیی با چگونگی آن. کار درست انجام دادن اثربخشی است و کار را درست انجام دادن کارآیی می باشد.

اثربخشی را نباید با بهره وری یکی دانست زیرا اثربخشی به میزان یا درجه تحقق اهداف یک سیستم گفته می شود. لکن تحقق یک یا چند هدف سازمانی به منزله حسن بهره برداری از منابع یا به مثابه ارتقاء بهره وری نیست، زیرا می توان به هدفی با هزینه گزاف و یا با صرف وقت و نیروی انسانی زیاد نایل شد که در این صورت هدف به نحو کارآمدی تحقق نیافته است و جهت نیل به آن، منابع زیادی مصرف گردیده است. بنابراین رابطه زیر همواره برقرار است:

$$\text{کار درست انجام دادن} = \text{اثربخشی} + \text{کارایی} = \text{کار را درست انجام دادن}$$

(بهره وری)

(۱۷-۲) جلوه های بهره وری

بهره وری می تواند به یکی از اشکال زیر و یا ترکیبی از دو یا چند شکل از آنها تجلی یابد.

- ۱- کاهش هزینه ها: بهره وری که از طریق کم کردن هزینه ها به دست می آید.
- ۲- کاهش زمان: بهره وری که از طریق کاهش ساعات کاری به دست می آید.
- ۳- بهبود کیفیت : بهره وری که از طریق بالا بردن کیفیت محصول به دست می آید.

(۱۸-۲) انواع بهره وری

۱- بهره وری جزئی^۱: همانطور که ذکر شد بهره وری نسبت ستاده و داده یک سیستم تولیدی را به صورت کمی توصیف می کند. از این رو هرگاه در نسبت مذکور از بین کلیه داده ها و منابع ، صرفاً رابطه بین ستاده یا یکی از منابع و عوامل تولید مورد بررسی قرار گیرد. چنین بهره وری را بهره وری جزئی گویند.

$$\text{بهره وری جزئی} = \frac{\text{ستاده}}{\text{یک داده یا یک عامل تولید}}$$

^۱-Partial Productivity

۲- بهره وری عامل کل^۱: این نسبت در واقع نشان دهنده ارزشی است که استفاده از کارکنان و امکانات سرمایه ای سازمان را به مواد اولیه و قطعات و خدمات خریداری شده کسر شده از ارزش کل ستاده، نشان می دهد.

بهره وری کل: برخلاف بهره وری جزیی، بهره وری کل رابطه بین ستاده سیستم با کلیه منابع مصروفه را جهت تولید آن ستاده نشان می دهد.

$$\text{بهره وری کل} = \frac{\text{ستاده}}{\text{کل داده ها یا منابع تولید}}$$

(۱۹-۲) سطوح بهره وری

بهره وری از حیث تجزیه و تحلیل چهار سطح را شامل می شود که عبارتند از:

۱- بهره وری در سطح کارکنان

۲- بهره وری در سطح سازمان

۳- بهره وری در سطح بخشی از اقتصاد

۴- بهره وری در سطح ملی

بهره وری برحسب نوع منبع، انواعی دارد که عبارتند از:

^۲ -Total factor Productivity

بهره وری زمین، بهره وری نیروی کار، بهره وری ماشین آلات، بهره وری سرمایه،
بهره وری اطلاعات، بهره وری ذوق هنری و...

انواع نگرش به بهره وری

دیدگاه تکنیکی:

در این دیدگاه بهره وری به عنوان یک مفهوم (تکنیکی) تعریف شده است. بهره وری صرفاً معیاری برای سنجش کارایی فعالیتهای اقتصادی است و تعریفی محدود و غیرقابل انعطاف دارد. کوشش می شود تا این معیار اندازه گیری شود و شاخصهایی برای تعریف و تشخیص هریک از ورودی ها و خروجی ها تعریف شود. گاهی بهره وری هریک از عوامل تولید به تنهایی مورد توجه قرار می گیرند و بهره وری فیزیکی این عوامل با واحدهایی نظیر: طول، اندازه، تعداد قطعات، افراد و... مورد ارزیابی قرار می گیرند. گاهی بهره وری ارزشی یا کلی مورد توجه است. در این صورت ارزش تولید در مقایسه با ارزش کلیه عوامل تولید با واحدهای پولی سنجیده می شود.

بهره وری در دوره های مختلف تولید ارزیابی می شود و برنامه های ارتقاء بهره وری براساس مطالعه این معیار تنظیم می گردد، اما محاسبه این معیار به سادگی مقدور نیست، بعضی از دشواریهایی که در محاسبه بهره وری وجود دارد عبارتند از:

۱- ارزش های ورودی در طول زمان به ارزشهای خروجی تبدیل می شوند. درچه دوره ای از زمان آن محاسبه را انجام دهیم روزانه، هفتگی یا ماهانه؟ بنابراین حتماً باید دوره ای را برای

محاسبه در نظر بگیریم، در این صورت این مشکل مطرح می شود که قسمتی از منابع بکاررفته

در دوره جاری مربوط به دوره قبل است، مهم این است چگونه آنها را تمیز می دهیم؟

۲- موضوع مهم دیگر این است که چگونه سهم منابعی مانند انسان، انرژی، زمین را که

در حصول خروجیهای دوره جاری مصرف شده اند. پیدا کنیم؟

۳- چگونه ارزش کار نیروی انسانی را به عنوان ورودی محاسبه کنیم، آیا ارزش نفر ساعت

کار همه انسانها یکسان است؟ اثر مهارت، تجربه، آموزش و انگیزه را چگونه لحاظ کنیم؟

۴- تغییر هزینه بعضی از عوامل ورودی بر روی دیگر عوامل تاثیر دارد. مثلاً هزینه های

نیروی انسانی و ماشین آلات، نیروی انسانی و مواد و ماشین آلات و...

۵- در محاسبه ارزشها چگونه تعیین قیمت کنیم؟

۶- چگونه و از روی چه مدارکی و با چه آمارهایی محاسبات خود را انجام دهیم؟

۷- سهم عامل مدیریت را چگونه ارزیابی کنیم؟

برای پاسخ به سوالات فوق، راه حلهایی نیز عنوان شده است، اما می توان گفت که

محاسبه بهره وری دشوار است. بعضاً خطاهای حاصل از تجزیه و تحلیل عوامل موثر در

محاسبه بهره وری به قدری زیاد است که ممکن است اعتماد محقق را از ارزیابی نتایج سلب

کند

دیدگاه فرهنگی:

در این دیدگاه بهره‌وری به صورت یک بینش فکری مطرح می‌شود، در این بینش انسان به عقیده و باوری می‌رسد که می‌تواند کارها و وظایفش را هر روز بهتر از روز قبل انجام بدهد و برای تحقق این باور تلاش می‌کند. در این دیدگاه مفهوم بهره‌وری که همان استفاده کارآمد از منابع برای دستیابی به هدف است در ارتباط با اراده انسان قرار می‌گیرد. در نتیجه آن تفکر بهره‌وری حاصل نمی‌شود. تفکر بهره‌وری تکامل می‌یابد و به فعالیتهای سیستماتیک و علمی تبدیل می‌شود و حرکت بهره‌وری را به وجود می‌آورد.

(۲-۲۰) عوامل موثر بر افزایش بهره‌وری

افزایش بهره‌وری فقط انجام بهتر کارها نیست، بلکه انجام بهتر کارهای درست است. منظور از عوامل تاثیرگذار بر افزایش بهره‌وری تشخیص عوامل کلیدی و اصلی با کارهای درستی است که مورد نظر و توجه و علاقه مدیران در بهره‌وری می‌باشد. در بین عوامل متعدد اثرگذار در بهره‌وری دو گروه نقش اصلی را دارند.

۱- عوامل داخلی

۲- عوامل خارجی

عوامل داخلی توسط فرد یا مدیر سازمان قابل کنترل است. درحالیکه عوامل خارجی یا بیرونی، خارج از کنترل فردی یا سازمانی است.

عوامل داخلی خود به دو گروه از عوامل تقسیم می شود که عبارتند از: عوامل سخت افزاری و

عوامل نرم افزاری

عوامل سخت افزاری عواملی هستند که به آسانی و در کوتاه مدت قابل تغییر نیستند. این

عوامل شامل محصول سازمان، تکنولوژی تولید، ماشین آلات و تجهیزات، مواد خام و

انرژی است.

عوامل نرم افزاری ، عواملی هستند که تقریباً به آسانی قابل تغییرند. این عوامل شامل افراد،

سیستمهای سازمانی، روشهای کار و روشهای مدیریت است. این طبقه بندی ما را در

اولویت بندی و اینکه چه عواملی به آسانی و با هزینه اندک قابل تغییرند و چه عواملی با

هزینه زیاد و در درازمدت می توانند تغییر کنند، یاری خواهد داد و رهنمود خوبی برای

افزایش بهره وری خواهند بود.

عوامل خارجی شامل عواملی نظیر سیاست های دولت، مکانیزم های نهادی و بنیانی،

شرایط سیاسی، اجتماعی و اقتصادی، محیط کسب و کار، دسترسی به امکانات مالی، برق،

آب، حمل و نقل، ارتباطات و مواد اولیه است. تمام این عوامل در بهره وری سازمانها

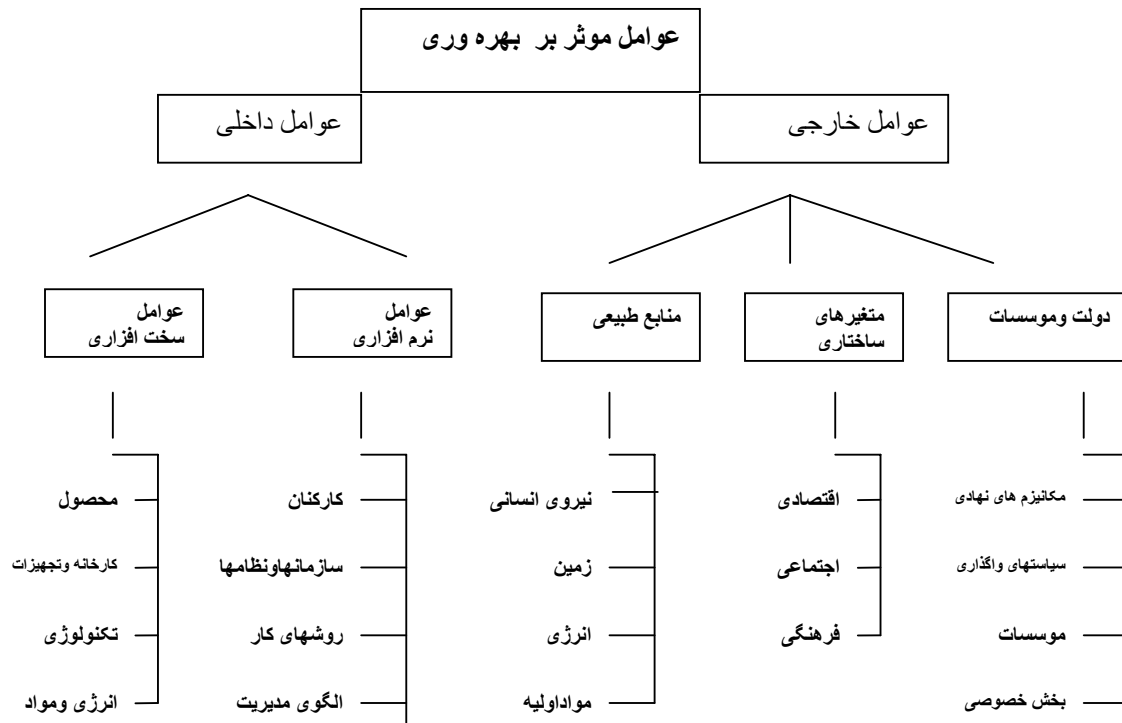
تاثیر دارند اما سازمانها قادر به کنترل آنها نیستند. این عوامل باید شناخته شده و توسط

مدیریت موسسه در برنامه های بهره وری منظور گردند. عوامل خارجی موثر در

بهره وری سازمان در سه گروه: اصلاحات ساختار، منابع اولیه، منابع طبیعی و دولت و

عوامل زیربنایی قابل تقسیم بندی است

نمودار شماره (۲-۴): عوامل موثر بر بهره وری



(پیمان، ۱۳۷۴، ۸۵)

روابط درونی بین نیروی انسانی، سرمایه و محیط سازمانی- اجتماعی با توجه به برقراری توازن و هماهنگی و ادغام کلی آنها با یکدیگر در فرایند تولید از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است. افزایش بهره وری بستگی به آن دارد که مدیر به شیوه ای موفقیت آمیز بتواند عوامل نظام اجتماعی- تولیدی را تشخیص دهد. در بین عوامل متعدد اثرگذار در بهره وری دوگروه نقش اصلی را دارند.

۱- عوامل داخلی

۲- عوامل خارجی

عوامل داخلی یا درونی توسط فرد یا مدیر بنگاه قابل کنترل است ولی عوامل خارجی یا بیرونی خارج از کنترل فردی یا بنگاهی است.

برای بهبود عملکرد سازمان باید عوامل خارجی را که در مدیریت و کارایی بنگاه موثرند در نظر گرفته شوند، از این رو اولین گام مدیریتی در راستای افزایش بهره وری تشخیص دامنه مشکلات در چارچوب دوگروه عوامل داخلی و خارجی و گام بعدی تشخیص عوامل قابل کنترل است.

فعالیت‌های ارتقاء بهره وری

در هر سازمان همواره دو دسته فعالیت به چشم می خورد. دسته اول شامل فعالیت‌هایی است که سازمان برای انجام مأموریت و هدفی که برای آن تشکیل شده است باید انجام دهد. انجام چنین فعالیت‌هایی غیرقابل اجتناب است بطوریکه حذف آنها خللی در دستیابی به اهداف سازمان ایجاد می کند. ما به این فعالیت‌ها، فعالیت‌های عادی یا معمول سازمان می گوییم.

با وجود تعاریف زیاد درباره بهره وری، به منظور اجرایی کردن آن می بایست تعریفی هماهنگ و سازگار با شرایط و نیازهای معین سازمان به کار برد و از طریق مشارکت کلیه کارکنان قدم‌های موثری را در این راه برداشت. استمرار یک سیستم بهره وری، مستلزم اقداماتی چند نظیر تسهیم منافع، اصلاح ساختار سازمانی، توسعه منابع انسانی و... است.

راهکارهای افزایش بهره‌وری مستلزم شناخت کافی وضعیت موجود و فرهنگ کاری سازمانهاست. باتوجه به تفاوت‌های مهم در فرهنگ کاری سازمانها و وضعیت موجود آنها می‌توان گفت راهکارهای افزایش بهره‌وری نیز در آنها متفاوت خواهد بود. ازجمله راهکارهای افزایش بهره‌وری می‌توان به کاهش ضایعات، ایجاد تعهد در کارکنان، توجه به کارکنان، استفاده بهینه از استعدادها، ایجاد انگیزه در کارکنان، توجه به تغییرات و... اشاره کرد. درجه تاثیر هر یک از این راهکارها در افزایش بهره‌وری به وضعیت موجود سازمان در آن زمینه و ضرورت پرداختن به هریک از این موارد بستگی دارد، که می‌بایست به شکل ماهرانه‌ای شناسایی و اولویت بندی شده و برآن اساس اقدام شود. به عنوان مثال، در سازمانی ممکن است کاهش ضایعات در اولویت اول قرار گیرد و در سازمانی دیگر توجه به کارکنان و ایجاد انگیزه در اولویت اول باشد. عدم شناخت کافی از وضعیت موجود سازمانها و بی‌توجهی به اولویت‌ها می‌تواند اثرات معکوسی در میزان بهره‌وری به وجود آورد. از این رو قبل از هرگونه اقدامی در افزایش بهره‌وری برروی شناخت کافی وضعیت موجود و اولویت بندی صحیح راهکارها تاکید می‌شود. برای آگاهی از میزان افزایش بهره‌وری می‌بایست آن را در قالب شاخصهای مختلف و در دوره‌های معینی اندازه‌گیری کرد. با اندازه‌گیری شاخصهای بهره‌وری می‌توان مشخص ساخت که تلاشهای بهره‌وری تا چه حدی مفید بوده است. اندازه‌گیری بهره‌وری نیز می‌بایست براساس یک سیستم مناسب و اصولی انجام گیرد، در غیر این صورت نمی‌توان به نتایج آن اطمینان و انتظار بهبود در

آن را داشت. یکی از موارد مهم در اندازه گیری بهره وری مشخص کردن صحیح طول دوره ارزیابی است که به عواملی نظیر دسترسی به اطلاعات، ماهیت عملیات تولیدی و اهداف مدیریت بستگی دارد. از نتایج اندازه گیری شاخصهای بهره وری می توان به عنوان ابزاری مناسب جهت برنامه ریزیهای بلندمدت مدیریت در سطح سازمان استفاده کرد.

حرکت بهره وری در سازمان

وقتی فرایند تفکر و حرکت بهره وری برای فرد تحقق می یابد، همواره تلاشهای هدف دار و موثر در فعالیتهای او مشاهده می شود، او دچار ذهنیتی می شود که زندگی در وضعیتی ثابت و بدون پیشرفت و رشد برایش امکانپذیر نیست. به همین صورت تفکر و به دنبال آن حرکت بهره وری برای یک موسسه و سازمان حاصل می شود. سازمانی که حرکت بهره وری در آن شروع می شود، دارای نظام و مکانیز می، خواهد شد که به طور پیوسته تلاشهایی در راه انطباق فعالیتهای تولید یا خدماتی با شرایطی که دائماً در حال تغییر است صورت خواهد گرفت.

فلسفه بهبود پیوسته که امروزه به عنوان یک نظام مدیریتی موفق بکار گرفته می شود حاصل تحقق تفکر حرکت بهره وری است.

وقتی می گوئیم تلاش برای بهبود و ارتقاء بهره وری وظیفه همه افراد می شود، منظور این نیست که صرفاً با طرح این مساله بصورت یک شعار انتظار داشته باشیم که همه افراد

خود را درگیر فعالیتهای ارتقاء بهره وری کنند، بلکه برعکس اگر چنین عمل کنیم این خطر وجود دارد که چیزی که شغل و وظیفه همه است وظیفه هیچکس نشود.

حرکت بهره وری باید با برنامه ریزی دقیق و حساب شده و جامع شروع شود. اجرای صبورانه چنین برنامه ای موجب تفکر بهره وری درکارکنان خواهدشد و کم کم وضعیتی پیش می آید که افراد از انجام فعالیتهای بهبود لذت می برند و هیچ انگیزه ای جز چشیدن حصول نتایج، آنها را به بهبود دادن وضعیت جاری ترغیب نمی کند.

روشن تر مطرح کردن روش بهره وری به صورت یک بینش فکری اگرچه این، خاصیت را دارد که در درازمدت بر روی بینش و ذهنیت افراد، نسبت به زدودن افکار منفی، سستی و تنبلی و جایگزین کردن آنها به اندیشه های مثبت و حرکت، تاثیر می گذارد، اما این نگرانی نیز به قوت خود باقی است که ممکن است هیچگونه راهنمایی علمی از آن استنتاج نشود. و به اصطلاح نهضت بهره وری درمرحله شعار باقی ماند.البته با توجه به تعریف کلاسیک و تکنیکی بهره وری (نسبت ستاده به داده) بدون نگرش به مسائل اساسی و انسان محوری مدیریت نیز به نوبه خود نگران کننده است. در خیلی از واحدهای تولیدی و خدماتی وقتی به معیار بهره وری به عنوان نسبت ستاده به داده توجه می کنند، درمرحله اول نیروی انسانی اضافی به عنوان یکی از داده های (ورودیهای) مهم مورد توجه قرار می گیرد. مدیریت بدون مطالعه و بررسی دقیق درصدد حذف این ورودیهای اضافی (اخراج کارکنان اضافی) برمی آید. درصورتیکه اگر عمیق فکر شود، خواهیم دید اولاً این کار ممکن است تاثیر منفی بر روی

افراد باقی مانده بگذارد و موجب کاهش بهره وری شود، ثانیاً راه حل‌های دیگری برای کاهش نیروی انسانی در قسمتهای مختلف سازمان وجود دارد، مثلاً یکی از این راهها ممکن است توسعه فعالیتها و انتقال نیروی های اضافی جهت انجام کارهای جدید باشد.

تاثیر بهره وری بر حیات اقتصادی سازمان

فلسفه وجودی یک بنگاه اقتصادی ایجاد و خلق محصول یا خدماتی است که سودآور بوده و یا عرضه آن به بازار بتواند به حیات اقتصادی خود ادامه دهد. برای رسیدن به خروجی که محصول یا خدمات سازمان است از عوامل ورودی استفاده می شود. هر بنگاه اقتصادی که بخواهد به حیات خود ادامه دهد که لازمه آن حضور موفق در بازار است، می بایست به دو عامل مورد توجه مصرف کنندگان پردازد:

۱- قیمت

۲- کیفیت

تعریف هدف: بدیهی است معنی لغوی هدف برای همگان روشن است در اینجا مقصود ارائه یک تعریف تکنیکی مدیریت از هدف است. به طور کلی به نتایج روشن، قابل درک و قابل اندازه گیری که ظرف مدت معینی و با هزینه مشخص می خواهیم به آن دست یابیم هدف می گویند، دریک تعریف عمومی تر یک پایان یا نتیجه است که تلاشها بسوی آن معطوف می شوند، اهداف یک سازمان از روی ماموریت آن تعیین می شوند.

ماموریت نیز بشرح ذیل تعریف می شود.

ماموریت یک جمله یا عبارتی عمومی است که از طریق آن شخص قادر است تا روند، سیاست و خط مشی که منجر به اهداف می شود را تعریف کند، ماموریت همواره فلسفه وجودی سازمان و دلیل انجام فعالیت را مشخص می کند.

وظیفه هدف گذاری

همواره کلیه کسانی که نقش اساسی در انجام فعالیتهایی که برای دستیابی به اهداف دارند در تعیین اهداف سازمان باید دخالت داشته باشند. این امر باعث خواهد شد که انگیزه کافی برای چالشگری افراد وجود داشته باشد. اگرچه زمان زیادتری باید صرف بحث و بررسی و حصول توافق شود قطعاً راندمان بالای تلاش افراد در مراحل بعدی جبران صرف وقت زیاد در هنگام تصمیم گیری را خواهد نمود.

بدیهی است مکانیزم دخالت دادن افراد در سازمانها مختلف است، ایجاد کمیته یا تشکیل شوراهای و یا گردش طرح اولیه در سازمان برای اعلام نظر رویکردهای مفیدی هستند. در هر صورت هدف گذاری شامل ۴ وظیفه است که در انجام آنها مشارکت افراد ضروری است.

۱- مشخص کردن موقعیت و وضعیت موجود در مورد اهداف

۲- نوشتن جمله هدف

۳- توسعه هدف و تبدیل آنها به خرده اهداف (Objective)

۴- فرموله کردن مسیر برای رسیدن به اقدامات (Action Plan)

باید توجه داشته باشیم قبل از انجام وظیفه چهارم، یعنی تهیه طرح اقدامات لازم است مسائل

زیر مورد بررسی قرار گیرد و نسبت به آنها اطمینان حاصل شود.

- آیا اهداف درجهت ماموریت است؟

- آیا اهداف واقعی است، یعنی رسیدن به آن عملی و ممکن است؟

- آیا افراد برای رسیدن به هدف احساس مسئولیت می کنند؟

- آیا نتایج کمی و قابل شمارش شده اند تا پیشرفت قابل اندازه گیری باشد؟

- آیا منابع کافی در اختیار است؟

- آیا موانع اصلی و بالقوه برای رسیدن به اهداف شناسایی شده است؟

(۲-۲۱) اندازه گیری بهره وری و ضرورت آنها

اندازه گیری بهره وری عبارت است از تهیه و توسعه اطلاعات مورد اطمینان که به بهبود روند

بهره برداری از امکانات و به تبع آن، بهبود روند رشد تولید کالا و خدمات در سازمان کمک

می کند. به عبارت دیگر هدف از اندازه گیری بهره وری عبارت از توسعه توان اقتصادی و

توانمندیهای دیگر برای ایجاد یا شناخت و کاربرد امکانات در بهره برداری بهینه از سازمان در

ابعاد مختلف می باشد.

اندازه گیری بهره وری اطلاعاتی را فراهم می کند که امکان ارزیابی و قضاوت پیرامون

چگونگی حرکت بسوی هدف را از وضعیت فعلی، تسهیل می کند. همچنین اندازه گیری

بهره وری، سازمان را در امر ایجاد ارتباط صحیح بین بهره وری با سایر اهداف استراتژیک سازمان یاری می کند. اندازه گیری بهره وری جدای از منافع استراتژیک آن، کارکردهای تقویت کننده سودمند دیگری را نیز برای سازمان دربردارد. برخی از کارکردهای مفید آن عبارتند از:

۱- آگاه سازی

۲- ارزیابی مشکلات (شناسایی فرصتها و مقابله با تهدید است).

۳- فراهم آوردن (ایجاد) اطلاعات برای انواع تصمیم گیری مدیریتی

۴- چارچوب اندازه گیری بهره وری و معیارهای آن در چارچوب کلی بهره وری دو

مولفه اصلی داده ها عبارتند از نیروی انسانی و سرمایه عوامل کلیدی تاثیرگذار بر

بهره وری، استفاده از نیروی انسانی و کارآفرینی می باشد. از طرف دیگر سرمایه

بوسیله عواملی از قبیل استفاده از ماشین (سخت افزار) یا ارتقاء تکنولوژی (نرم افزار)

تعیین می شود.

بهره وری نیروی کار و بهره وری سرمایه نیز تحت تاثیر عوامل فراساختاری مالی، پولی و

سیاستهای دستمزد، ثبات سیاسی و اقتصاد، حمایت، تجارت جهانی، توسعه کشورهای

رقیب و... می باشد.

در موسسات، بهره وری به منظور اندازه گیری اثربخشی و کارایی دنبال می شود.

اندازه گیری بهره وری می تواند سبب بهبود عملکرد گردد. همچنین برنامه های بهبود

بهره وری بستگی به شیوه های اندازه گیری بهره وری دارند. انتخاب مقیاس و ضابطه مورد استفاده، از سازمانی به سازمان دیگر و از صنعتی به صنعت دیگر تغییر می کند. می بایست هر سازمانی متناسب با هدف و مأموریت خود معیار مناسبی را جهت اندازه گیری بهره وری انتخاب نماید.

(۲-۲۲) روشهای بهبود بهره وری

یکی از نتایج اعمال صحیح مدیریت، بهبود بهره وری است. افزایش بهره وری و حفظ رشد آن، هدف و مسئولیت اصلی مدیریت است.

اندیشمندان و صاحب نظران زیادی برای بهبود بهره وری، روشهایی را ارائه نموده اند. از آن جمله سومانت^۱ و اماکنو^۲ می باشد که برای نیل به این منظور در طرح خود مجموعاً ۵۰ روش مختلف را طرح کرده اند. این روشها در پنج گروه اصلی، بر مبنای تکنولوژی بر مبنای کارکنان، بر مبنای محصول، بر مبنای فرایند کار و بر مبنای مواد، طبقه بندی شده اند. این طبقه بندی تمامی روشهای مبتنی بر مهندسی صنایع، بازار (خرید و فروش)، کنترل سیستمها، تحقیق در عملیات، مهندسی کامپیوتر، مدیریت، علوم رفتاری، روان شناسی، ساختار و... را در بر می گیرد. فهرست روشهای مزبور، همراه با طبقه بندی آنها به صورت زیر ارائه می شود.^۳

^۱-Sumanth

^۲-Omachonu

^۳-Sumanth Daivid: «Productivity Engineering & Management».(Mc Graw company)P.۳۸

الف- روشهای مبتنی بر کارکنان

- ۱- تشویق مالی (انفرادی)
- ۲- تشویق های مالی (گروهی)
- ۳- منافع جنبی
- ۴- تشویق و ارتقاء کارکنان
- ۵- رضایت شغلی
- ۶- توسعه و پیشرفت شغلی
- ۷- چرخش شغلی بین کارکنان
- ۸- مشارکت کارکنان
- ۹- افزایش مهارت
- ۱۰- مدیریت بر مبنای هدف (MBO)
- ۱۱- منحنی یادگیری
- ۱۲- ارتباطات و آگاهی ها
- ۱۳- بهبود وضعیت های کاری
- ۱۴- آموزش سازمان
- ۱۵- تحصیلات دانشگاهی
- ۱۶- احساس نقش

- ۱۷- کیفیت نظارت
- ۱۸- فنون شناخت ویژگیهای کارکنان
- ۱۹- شیوه های تنبیه موثر
- ۲۰- دواير کیفیت
- ۲۱- تولید بی نقص
- ب- روشهای مبتنی بر تکنولوژی
- ۲۲- طراحی به کمک کامپیوتر
- ۲۳- ساخت به کمک کامپیوتر
- ۲۴- استفاده از ربات
- ۲۵- تکنولوژی اشعه لیزری
- ۲۶- تکنولوژی انرژی
- ۲۷- تکنولوژی گروهی
- ۲۸- نقشه ها و تصاویر کامپیوتری
- ۲۹- شبیه سازی
- ۳۰- تبدیل انرژی
- ج- روشهای مبتنی بر محصول
- ۳۱- مهندسی ارزش

- ۳۲- تغییر شکل محصول
- ۳۳- ساده سازی محصول
- ۳۴- تحقیق و توسعه (R&D)
- ۳۵- استاندارد کردن محصولات
- ۳۶- بهبود قابل اطمینان محصولات
- ۳۷- تبلیغات و توسعه
- د- روشهای مبتنی بر کار(فرایند)
- ۳۸- مهندسی روشها
- ۳۹- اندازه گیری کار
- ۴۰- طراحی کار
- ۴۱- ارزیابی کار
- ۴۲- طراحی ایمنی
- ۴۳- مهندسی فاکتورهای انسانی (ارگونومی)
- ۴۴- توالی تولید
- ه- روشهای مبتنی بر مواد
- ۴۵- کنترل موجودی
- ۴۶- برنامه ریزی احتیاجات مواد (MRP)

۴۷- مدیریت مواد

۴۸- کنترل کیفیت

۴۹- استفاده مجدد مواد

۵۰- بهبود سیستمهای حمل و نقل مواد

در یک جمع بندی می توان این روشها را به دو دسته کلی تقسیم

کرد. (پروکوپنکو، ۱۳۷۳، ۱۱۰-۱۰۸)

۱- روشهای انسانی- رفتاری و مدیریتی

۲- روشهای فنی - مهندسی و اقتصادی

شیوه های رفتاری در بهبود بهره وری

بهبود در بهره وری نیازمند توسعه و بالندگی است.

بالندگی سازمانی یک فرایند طراحی شده و منظم است که هدف آن تغییر سیستمها، فرهنگ و

ساختار سازمانی برای بهبود و اثربخشی سازمان است.

بالندگی سازمانی براین اصل استوار است که سازمانها بر رفتار افراد سازمانی تاثیر دارند و افراد

نیز بر رفتار سازمانها موثر هستند و می توانند با تشخیص صحیح و دخالت ماهرانه اصلاح گردند.

در بالندگی سازمانی از طوفان فکری و تجزیه و تحلیل نیروهای میدانی استفاده می شود.

کار یا تسهیلات، تغییر فرد انجام دهنده یا ارائه آموزش مجدد به آنها را پیش پای مدیران خواهد گذاشت و بدین ترتیب بهبود و ساده کردن روش از طریق کاستن زحمت، حرکت و زمان را می گشاید.

برنامه ریزی برای بهبود بهره وری شامل تغییر در روشهای انگیزشی کارکنان و بهبود شرایط

کار، بهبود نظامها، دستورالعملها، روشها و تکنولوژی است (ابطحی، ۱۳۷۸، ۱۰۹)

- مدیریت می تواند با اجرای طرحهای لازم و ایجاد انگیزشهای مناسب در کارکنان از طریق

اعطای پاداش مالی، تفویض اختیارات، ایجاد فضای دوستانه و پرمودت و روابط مبتنی بر

همکاری بین کارکنان و مدیریت، در بهبود بهره وری موثر باشد. کلیه این تدابیر کارکنان را

تشویق می کند تا وظیفه خود را با اطمینان و اعتماد به نفس، انجام دهند و به کارکنانی

مفید و موثر تبدیل شوند (ابطحی، ۱۳۷۸، ۱۱۰)

(۲-۲۳) اصول بهره وری

هنگام آغاز حرکت بهره وری در سال ۱۹۵۵، سه اصل حرکت بهره وری به منظور تبلور

ایده ها، اهداف این حرکت به عنوان پایه ای برای پیشبرد آن و به عنوان یک معیار استاندارد

رفتاری، بنیان گذاری شد.

این سه اصل مهم:

الف) بهبود بهره وری در نهایت موجب افزایش اشتغال می شود. در دوره انتقال، برای کنترل سطح بیکاری در پائین ترین حد ممکن، کارگران مازاد بر سایر بخشها انتقال داده خواهند شد.

ب) مدیریت و کارگران، روشهای علمی بهبود بهره وری را مورد مطالعه قرار داده و در این خصوص به بحث و مذاکره خواهند پرداخت.

ج) نتایج حاصله از بهبود بهره وری توزیع خواهد شد.

(۲-۲۴) تاثیر بهره وری بر اشتغال

در برخی از جوامع و سازمانها ارتباط بهره وری و اشتغال به درستی شناخته نمی شود. هنوز خیلی ها فکر می کنند که بهبود بهره وری نیروی کار معادل با اخراج کارگران است. اکثر سازمانهایی که با مدیریت علمی و صحیح در اقصی نقاط دنیا اداره می شوند، همیشه امنیت شغلی کارکنان را با عدم استخدام و جلوگیری از فرسایش نیروی انسانی حفظ می کنند و در بلند مدت سطح استخدام را بالا می برند. موتور اصلی این حرکت بالارفتن شاخصهای بهره وری است. بالارفتن این شاخصها موجب کاهش قیمت تمام شده و افزایش قدرت خرید افراد و بالارفتن سطح استاندارد زندگی آنها می شود. این به معنای مصرف بیشتر در تنوع طلبی بیشتر مصرف کنندگان و در نتیجه خرید بیشتر و احساس نیاز به محصولات جدید و یا بالارفتن تقاضا برای

محصولات قدیمی خواهد بود. برای رفع این نیاز به سرمایه گذاری در تولید نیاز است و نتیجه آن تقاضای بیشتر برای نیروی انسانی و افزایش اشتغال است.

رابطه بهره وری با اشتغال و بیکاری

در اذهان بسیاری از کارکنان واژه «بهره وری» مفهومی منفی دربردارد و در ابتدای امر و در اغلب موارد آنها براین باورند که بهره وری افزایش کار و کاهش تعداد کارکنان بوده و افزایش بهره وری نیروی کار، کاهش اشتغال و در نتیجه بیکاری بخشی از نیروی کار را بدنبال خواهد داشت. افزایش بهره وری نیروی کار صرفاً به معنی سخت تر کارکردن و یا زیاده کارکردن عده ای از کارگران و کم شدن فرصتهای شغلی برای سایر کارگران نیست.^۱

هرچند که این نگرانی ممکن است در کوتاه مدت مصداق داشته باشد که بهبود بهره وری باعث کاهش تعدادی از مشاغل می گردد و لازم است راه حل مناسب برای آن یافت، ولی در بلندمدت به هیچ وجه مصداق عینی ندارد.

(۲۵-۲) بهره وری و مدیریت

بهره وری به معنای تحقق هدفهای سازمان (واحدهای مولد) و تولید حداکثر کالاها و خدمات با مصرف حداقل منابع انسانی و مادی (در واقع با حداقل هزینه و جلوگیری از اتلاف و ضایعات و عواقب نامطلوب) به کمک تکنولوژی پیشرفته و به طور کلی با کاربرد شیوه های بهتر مدیریت است (ابطحی، ۱۳۷۸، ۳۹)

^۱ گزارش توجیهی تأسیس سازمان بهره وری ملی ایران ص ۷

ایجاد مدیریت بهره وری

در بسیاری از سازمانها به علت پیچیدگی و اهمیت موضوع واحدهای سازمانی مستقلی را جهت نظارت بر فعالیتهای ارتقاء بهره وری بوجود آورده اند. دراین نوع سازمانها معمولاً به ۳ سوال اساسی باید جواب داده شود:

سوال اول: سطح یا رده سازمانی مدیریت بهره وری و ساختار آن چگونه است؟

این تصمیم از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است زیرا تعیین بازده بیانگر جایگاه واقعی مدیریت نسبت به فرایند ارتقاء و بهبود بهره وری در سازمان است. اگر این مقام جدیدالتاسیس رده بالایی در نمودار را اشغال کند، دیگر جای هیچ گونه شک و تردیدی نسبت به تعهد مدیریت باقی نخواهد ماند. به عنوان مثال معاون مدیرعامل در امور بهره وری نشانگر اهمیت فوق العاده است که مدیریت ارشد برای این کار قائل است. در بسیاری از صنایع که به اهمیت مدیریت بهره وری پی برده اند مقام معاونت مدیرعامل را برای آن ایجاد کرده اند.

برای جلوگیری از ایجاد بروکراسی جدید در سازمان معمولاً مسئولیت اجرای بهره وری عمدتاً بدون کارمند مستقیم عمل نموده واغلب از شبکه ای از افراد هماهنگ کننده پاره وقت بهره وری که در واحدهای عملیاتی مختلف سازمان مستقر هستند، استفاده می کند.

محل سازمانی مدیریت بهره وری نیز باید مشخص شود، ارتباط فعالیت بهره وری، با یک واحد سازمانی مثلاً مهندسی، مالی یا منابع انسانی موجب می شود که این فعالیتهای

ناخواسته یا خواسته، وجهه خاصی پیدا کند، مثلاً اگر در مهندسی باشد به عنوان یک تلاش تکنیکی محض در نظر گرفته می شود اگر جزیی از مالی باشد، بیشتر صبغه کاهش هزینه و حذف موارد زائد را دارد و اگر در منابع انسانی یا سازمان باشد، تلاشی انگیزشی ملایم مدنظر خواهد بود. مکان مطلوب برای مدیریت بهره وری جایگاه خود اوست که سه هدف مهم را تامین می کند:

۱- مانع از تضعیف و ایجاد اختلال در کارکرد مدیر اجرایی بهره وری می شود.

۲- اختیارات این مقام را تضمین می کند.

۳- احساس تعهد مدیریت ارشد نسبت به بهره وری را به خوبی نشان می دهد.

سوال دوم: مسئولیتهای بهره وری چیست؟

فهرستی از مسئولیتهایی که مسئولان اجرایی بهره وری در اغلب سازمان ها ملزم به جوابگویی هستند به شرح ذیل است:

۱- ارائه رهنمودهای لازم به مدیریت ارشد درخصوص نقش آنها در بهره وری

باتوجه به نقش حیاتی مدیران و تعهد آنان نسبت به بهره وری، لازم است مدیر بهره وری نقش خود را در تقویت موضوع بیشتر کرده و راههای اثبات تعهد مدیریت به بهره وری را توسعه دهد.

۲- ایجاد آگاهی سازمانی نسبت به بهره وری

آموزش در سطح وسیع کارکنان درخصوص مفاهیم و ماهیت بهره وری و فعالیتهای ارتقاء بهره وری از عمده ترین مسئولیتهای مدیر بهره وری است.

۳- ایجاد تعهد نسبت بهره وری درکلیه سطوح سازمانی جلب حمایت مدیران اصلی و رهبران سازمان های غیررسمی درکلیه سطوح، از طریق آموزش و ترغیب به روند ایجاد تغییرات شتاب می بخشد.

۴- ترویج رهنمودها یا انتظارات در بخشهای متعدد سازمان
مدیر بهره وری باید انتظارات مدیریت را درمورد جهت کلی فعالیتهای بهبود، به دیگران منتقل، تشریح و از آنها پشتیبانی کند. برای مثال، مشارکت کارکنان دراین تلاشها می تواند یکی از انتظارات مهم مدیریت ارشد باشد.

۵- نظارت بر پیشرفت کار و تشخیص و شناسایی موارد اشکال
مدیر بهره وری موظف است میزان پیشرفت در امور توسعه فرآیند مدیریت بهره وری را به طور منظم ارزیابی کند و مواردی را که مستلزم توجه بیشتر مدیریت است، شناسایی نماید.

۶- عمل کردن به عنوان یک منبع برای سازمان
حمایت از تلاش برای بهبود بهره وری، طریق ارائه رهنمون، مشاوره و کمک، یکی از کارکردهای حیاتی مدیریت بهره وری به شمار می رود.

۷- عمل کردن به عنوان مرکز جمع آوری اطلاعات مربوط به روشهای بهبود بهره وری

بسیاری از روشها، کاربرد گسترده ای در سرتاسر سازمان دارند؛ مدیریت بهره وری می تواند به عنوان منبع اطلاعات برای این روشها نقش مهمی ایفا نماید.

۸- انتقال موفقیتها از یک بخش به بخش دیگر سازمان

دریک سازمان بزرگ، چنانچه مکانیزم موثری برای شناسایی ابتکارهای موفقیت آمیز انتقال تجارب به سایر واحدهای سازمانی وجود نداشته باشد، روند ایجاد تغییر به کندی پیش خواهد رفت.

۹- عمل کردن به عنوان نقطه کانونی سازمان و قهرمان درامر بهره وری

درمجموع، مدیر بهره وری باید با حفظ حضور همه جانبه خود و ارتقای تغییرات، در نقش یک رهبر انجام وظیفه نماید.

سوال سوم: ویژگیهای مدیر بهره وری چیست؟

صلاحیتهای فردی شخصی که عهده دار مدیریت بهره وری می شود موضوع بسیار مهمی است. چرا که موفقیت و عدم موفقیت این فرد می تواند تاثیر عمده ای در وضعیت آتی سازمان داشته باشد.

برای رسیدن به شرایط مطلوب در حرکتیهای ارتقاء بهره وری مسئول بهره وری باید دارای ویژگیهای زیر باشد.

درک فعالیت: از آنجا که مسئول اجرایی بهره وری باید درکل سازمان با مدیریت صف در ارتباط باشد، و همچنین از آنجا که وی در شناسایی فرصتهای بهبود بهره وری مشارکت

خواهد داشت، درک پویایی و جنبه های تکنیکی کار، برای او یک امتیاز مهم است. به همین دلیل در بسیاری از سازمان ها مدیرکل یکی از واحدهای عملیاتی را برای این مقام بر می گزینند.

احترام سازمان: به دلیل آنکه مدیر بهره وری نوعاً از اختیارات قانونی برای اعمال قدرت بر سایر مدیران برخوردار نیست. برای دستیابی به اهداف خود باید به نسبت فرایند بهبود، در آنها احساس مسئولیت ایجاد می کند و به متقاعد سازی تکیه کند. این مقام، مطمئناً مقام مناسبی برای مدیران از کار افتاده خشن و ستیزه جو نمی باشد. جای بسی شگفتی است که بعضی از سازمان ها، از این مقام، به عنوان آخرین پست برای مدیری که در آستانه بازنشستگی بوده و از مقام سابق خود رانده شده است، استفاده می کنند، تا بدین ترتیب، راه را برای یک مدیر روبه رشد و پر انرژی ناهموار گردد، تصور پیامد چنین حرکتی برای سازمان، وحشتناک است.

مهارتهای ارتباطی: مدیر بهره وری، نسبت به غالب مدیران دیگر، بخش بیشتری از وقت خود را صرف برقراری ارتباط با دیگران می نماید، آموزش، اطلاع رسانی، متقاعد ساختن و زبان بازی، از جمله مهارتهای است که وی باید دارا باشد. فردی که به خوبی ارتباط برقرار نمی سازد، در تلاشهایش، از نوعی ناتوانی جدی برای ایجاد تغییر رنج خواهد برد.

گرایش به منبع انسانی: شاید مهم ترین ویژگی درمیان همه ویژگیها، اعتقاد راسخ با ارجحیت منبع انسانی باشد. افراد (کارکنان)، کلید بهبود بهره وری هستند؛ لذا ایجاد محیطی که در آن

افراد بتوانند با حداکثر تواناییهایش فعالیت نمایند، شرط لازم موفقیت است. بنابراین، مدیر بهره وری باید از تلاشهایی که به به منظور توسعه و مشارکت کارکنان در کلیه سطوح و کلیه بخشهای سازمان صورت می پذیرد، پشتیبانی نماید. مدیر مستبدی که موفقیتهای گذشته خود را ناشی از توانایش در مجبور ساختن افراد به انجام کار، از طریق اعمال اختیاراتش می داند، شخص مناسبی برای تصدی این شغل نیست.

چنانچه فردی از لحاظ تکنیکی، شایسته، بامهارت، مردم گرا (مردم دار) و بانفوذ نباشد، چگونه می توان از وی انتظار داشت از عهده اداره فعالیتی که به منظور ایجاد تغییرات عمده سازمانی صورت می پذیرد برآید؟ سازمانهایی که دارای عقل سلیم و دوراندیشی هستند، برای تصدی نقش مدیریت بهره وری، به انتخاب افراد سطح بالا و تیزهوش تمایل دارند.

ایجاد کمیته عالی بهره وری

ساختار سازمان دیگری که بسیاری از سازمانهای موفق در امر ارتقا بهره وری از آن استفاده کرده اند. ایجاد کمیته عالی بهره وری است. این کمیته معمولاً متشکل از مدیران اجرایی ارشد با سرپرستی بالاترین مقام اجرایی سازمان است. به همین علت در برخی از سازمانها به عنوان جایگزین مدیر اجرایی بهره وری و در برخی از سازمانها در جایگاه مکمل مدیر بهره وری مطرح می شود. وظایف این کمیته به شرح ذیل است:

۱- ارائه رهنمود به مسئول اجرایی بهره وری (در صورت وجود)

۲- ایجاد حاکمیت یکپارچه بر فعالیتهای

این کمیته نوعاً به صورت فصلی یا ماهانه تشکیل می گردد. سیاستهای کاری را تعیین می کند، اهداف فعالیتها را مشخص می کند. پیشرفتها را بررسی کرده و برای اصلاح سیستم های درون سازمانی به منظور حمایت و تقویت بهره وری، اقتدار و اختیار لازم را فراهم می نماید. ایجاد کمیته عالی بهره وری علاوه بر تامین شرایط لازم جهت حصول اطمینان از وقوع امور موردنظر در نظر سازمان به نحو شایسته ای تعهد مدیریت ارشد و ایفای نقش آن را در فعالیت بهبود بهره وری نشان می دهد.

در صورت جایگزینی مدیر بهره وری این کمیته معمولاً کمیته اجرایی برای اجرای خط مشی ها و سیاستهای کمیته عالی تشکیل شده و بطور مرتب گزارش فعالیتهای خود را برای کمیته عالی بهره وری ارسال می دارد.

ایجاد شبکه مدیریت بهره وری

در سازمانها و بنگاههای بزرگ که واحدهای آن در چند منطقه مستقر هستند. مدیر اجرایی بهره وری عملاً قادر نخواهد بود که به طور موثر بر جریان بهره وری در دهها و صدها واحد سازمانی تاثیر بگذارد. مدیریت بهره وری در این سازمانها عمدتاً از عده ای هماهنگ کننده بهره وری که در کل سازمان مستقر هستند، بهره می گیرد. معمولاً هماهنگ کنندگان از سطح مختلف سازمان نظیر گروه، بخشهای کارخانه ها و واحدهای ستادی سازمانهای مادر، از میان افراد پرانرژی ، مستعد و داوطلب به صورت پاره وقت انتخاب می شوند.

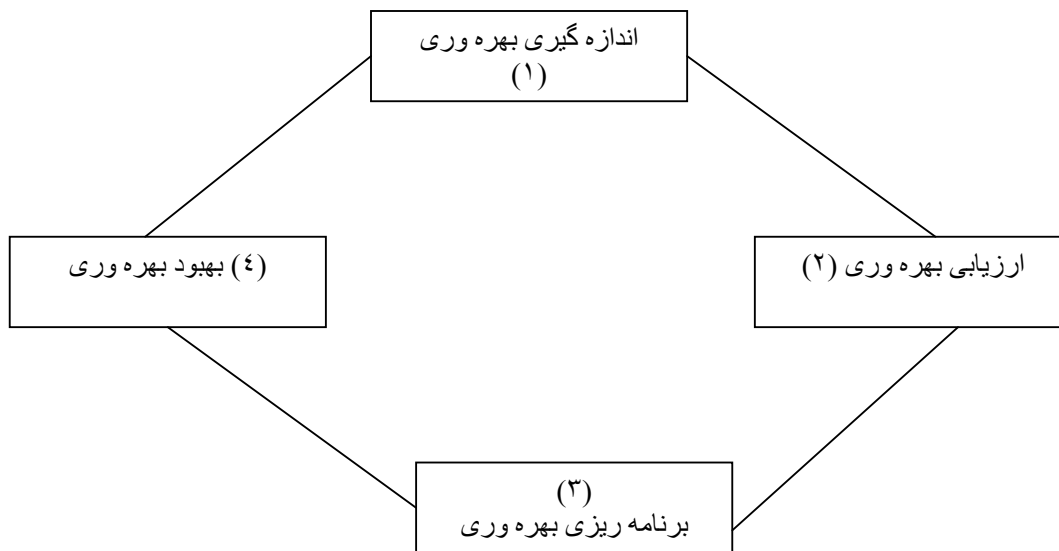
در این روش هماهنگ کنندگان گزارشهای خود را به طور مستقیم به مدیر اجرایی بهره وری ارائه نمی کنند، بلکه با واحد اجرایی که در آن مستقر هستند ارتباط دارند. البته به عنوان زیر مجموعه مدیر اجرایی بهره وری، حمایت، پشتیبانی و تشویق فلسفه مدیریت بهره وری را که رسماً از سوی سازمان اعلام می گردد، انجام می دهند. چنین ساختاری امر ارتباطات و ترویج رهنمودهای مربوط به سازمان را تا حد زیادی تسهیل می کنند، در روش شبکه مدیریت بهره وری، مسئولیت توسعه و فرآیند مدیریت بهره وری به عهده واحدهای اجرایی است و باعث می شود که از مدیریت بهره وری استنباط یک وظیفه ستادی وجود نداشته باشد.

در پایان این بحث ذکر این نکته ضروری است که با هر ساختاری نباید به مسئول یا مسئولین (کمیته) که برای ارتقاء بهره وری فعالیت می کنند به چشم مسئول بهره وری نگریست. مدیریت بهره وری مسئول بهره وری نیست، بلکه مسئول نظارت بر توسعه فرآیند مدیریت بهره وری است. این دیدگاه ناشی از این فلسفه مهم مدیریت بهره وری است که می گوید: هر عضو سازمان، به عنوان بخشی از وظایف روزمره اش مسئول بهبود بهره وری است.

بهره وری یک پروژه موقتی و کوتاه مدت نیست بلکه یک «فرایند مستمر» بوده و شامل چهار مرحله مهم ذکر شده می باشد که در تصویر نمایش داده می شود.^۱

^۱-Countinous process

نمودار شماره (۲-۵): فرایند مدیریت بهره وری



(معاونت اقتصادی و برنامه ریزی بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی، ۱۳۷۴، ۲۶-۲۲)

مدیریت بهره وری ماهیتی فرایندی دارد و نه برنامه ای، فرایندی که با یک برنامه تفاوت های بسیار دارد. یک برنامه برحسب تعریف، محدود به یک دوره زمانی خاص می شود، دارای عمر معینی است و شروع و پایانی دارد. درحالیکه یک فرایند مدیریت، مستمر، پیوسته و پایدار است.

مدیریت بهره وری

بهبود بهره وری در سازمان تابع و نتیجه کارآیی مدیریت است که با مدیریت خوب مترادف می باشد. افزایش بهره وری و حفظ رشد آن، هدف و مسئولیت اصلی مدیریت است، در واقع

ایجاد شرایط مناسب برای سطح کارکرد بالاتر، اساس مدیریت بهره‌وری است.^۱ درعین حال بهبود بهره‌وری یک فرایند تغییر است. بنابراین برای افزایش بهره‌وری لازم است که مدیریت تغییر، برقرار گردد. در شرایطی علیرغم مقاومت و بی‌میلی، ایجاد تغییر لازم است. مدیران برنامه نباید برای انجام تغییر در این موارد درنگ کنند و استفاده آنان از قدرت اجرایی خود امری ضروری است.^۲ چنانچه سازمانی بخواهد به بهبود بهره‌وری مستمر قابل ملاحظه‌ای دست یابد، باید برای آن اهمیت استراتژیک قائل شود و به بهبود بهره‌وری به عنوان یک فرایند مدیریت بنگرد. فرایندی که مستمر و قابل پیوسته بوده و برخلاف «برنامه» به یک دوره زمانی خاص محدود نمی‌شود. هنگامیکه این فرایند شکل بگیرد به عنصر مداوم لاینفک عملکرد سازمانی تبدیل می‌شود که باید کلیه کارکنان از اثرات آن کاملاً آگاه بوده و نسبت به آن احساس تعهد کنند این فرصت به آنها داده شود که در فرایند بهبود مشارکت نمایند.

باتوجه به موارد فوق ایجاد تغییرات و توسعه بهره‌وری نیاز به اعمال مدیریت قوی داشته و بایستی فردی برای این کار انتخاب شود که علاوه بر داشتن مهارت‌های مدیریت، از فعالیت بهره‌وری درک بالایی داشته و در سازمان از احترام خاصی برخوردار باشد. سازمان‌هایی که دارای عقل سلیم و دوراندیشی هستند برای تصدی نقش مدیریت بهره‌وری به انتخاب افراد سطح بالا و تیزهوش تمایل دارند.^۳

^۱ مدیریت بهره‌وری از انتشارات دفتر بین‌المللی کار اسفند ۱۳۷۲ ص ۱۰۷

^۲ مدیران بهره‌وری- از انتشارات دفتر بین‌المللی کار اسفند ۱۳۷۲ ص ۱۰۸

^۳ راهنمای جامع مدیریت بهره‌وری از انتشارات بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی ص ۶۰

هماهنگ کننده یا مدیر اجرایی بهره وری را نباید به چشم مسئول بهبود بهره وری بنگریم چنین استنتاجی با یکی از عناصر مهم فلسفه مدیریت بهره وری که می گوید: «هر عنصر سازمان به عنوان بخشی از وظایف روزمره اش مسئول بهبود بهره وری می باشد» همخوانی ندارد. مدیریت بهره وری به جای داشتن مسئولیت بهبود بهره وری مسئول نظارت بر توسعه فرایند مدیریت بهره وری می باشد.^۱

به هر حال همانطوری که بیان شد بهره وری یک فرایند مستمر و پویا می باشد و بایستی مدیریت شود.

فرهنگ بهره وری

به مجموعه ای از عوامل فرهنگی در هر محیط که باعث دلبستگی به وظایف و مسئولیتها به صورت لذت بخش، هوشمندانه، آگاهانه و متعهدانه در آید و با اغنای برآیند تمایلات انسانی، عاطفی، منطقی و عدالت خواهانه منتج به افزایش بازدهی کمی و کیفی بصورت مستمر گردیده و موجبات تعالی اجتماعی- اقتصادی و فرهنگی جوامع انسانی را فراهم آورد، فرهنگ بهره وری اطلاق می شود.

بهره وری و فرهنگ کار

با پذیرش این نکته که اساس دستیابی به بهره وری در مفهوم واقعی آن، توجه به ابعاد کمی و کیفی کار و تلاش و فعالیت است، به راحتی می توان دریافت که هر میزان و اندازه ای که فرهنگ کار باید بهبود یابد، فرهنگ بهره وری نیز به منصفه ظهور خواهد رسید. فرهنگ کار خود

^۱ راهنمای جامع مدیریت بهره وری از انتشارات بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی ص ۶۳

مجموعه عوامل موثر بر کار را اعم از محیط و عوامل انگیزشی، مهارتها، آموزشها، تدابیر کنترل کیفی، تعهد مدیریت و وجدان و تعهدکاری، همه و همه رادبرمی گیرد و این درحالی است که هر یک از عوامل فوق بسته به شرایط زمانی و مکانی، به میزان قابل ملاحظه ای در ارتقاء رشد بهره وری دخیل و موثر هستند. در یک کلام فرهنگ کار خود زیر مجموعه ای از فرهنگ بهره وری به معنای واقعی آن در گرو کار صحیح، مفید، موثر و سازنده است.

بهره وری و فرهنگ رقابت

اصولاً رقابت سازنده در محیط کار یکی از عواملی است که به رشد و شکوفایی استعدادها و انگیزه ها کمک می کند. امروزه شالوده فرهنگ صنعتی کشورهای پیشرفته را در رقابت در تولید و کسب تفوق بر رقبا و بدست آوردن بازارهای بیشتر وب را تشکیل می دهد. بدون استقرار یک فضای رقابتی سالم و پویا در محیطهای کار و تولید و بدون توجه به لزوم حاکمیت جو رقابتی بر سطوح و فرایندهای تولیدی- خدماتی نمی تواند حتی به درک حقیقت و معنای بهره وری خوش بین بود.

نقش رقابت و توجه به ابعاد صحیح آن ضرورت ترسیم الگوی مناسب را قبل از توجه به صرف الگوی مصرف مطرح خواهد ساخت. امروزه در برخورد با ضعفهای موجود دائماً عبارت الگوی مصرف مورد بحث و بررسی قرار می گیرد، ولی از الگوی تولید که رافع احتیاجات و قابل عرض اندام و رقابت در بازارهای داخلی و خارجی می باشد، کمتر یاد می شود. جان کلام اینکه

رقابت از اصول اولیه و پیشتاز بهره وری است و بدون توجه به ابعاد سازنده آن نمی تواند در ترسیم و استقرار فرهنگ بهره وری موفق بود.

نقش مدیران در ایجاد و تقویت حرکت بهره وری

مدیران، به ویژه مدیران ارشد در توفیق کلیه موفقیت‌های سازمان نقش بسیار اساسی دارند، اما درمورد فعالیت‌های بهبود در مقایسه با فعالیت‌های عادی سازمان این نقش به مراتب مهم تر و اساسی تر می شود، به طوریکه بدون درگیری و دخالت مستقیم آنها فعالیت‌های بهبود موفقیت چندانی نخواهد داشت. از سوی دیگر مدیران غالباً به علت درگیریهای روزمره که بسیار وقت گیر و پر دردسر هستند، علاقه چندانی به دخالت مستقیم در فعالیت‌های ارتقاء بهره وری ندارند و براین باورند که می توانند مسئولیت این فعالیتها را تماماً به زیردستان خود واگذار کنند و یا اینکه با عقد قرارداد با سازمان های خدمات مشاوره مدیریت، از درگیری خود در این فعالیتها رهایی یابند. بنابراین لازم است به دقت به این پرسش پاسخ داده شود که آیا می توان بدون درگیری و دخالت مستقیم مدیران ارشد و بدون حمایت جدی آنها موفقیت خوبی در زمینه فعالیت‌های ارتقاء بهره وری داشت؟ چرا سپردن مسئولیت انجام این فعالیتها به مشاور خارجی موفقیت چندانی ندارد؟ بطور مختصر به پاسخ سوالات فوق خواهیم پرداخت.

مدیران ارشد و فعالیت‌های بهبود

در بخشهای پیشین ملاحظه کردیم که در یک تقسیم بندی کلیه افراد سازمان دو وظیفه دارند. وظیفه اول مربوط است به فعالیت‌های عادی که حاصل از نگهداری و حفظ عملیات

سازمان است. وظیفه دوم مربوط است به فعالیتهای فوق العاده که حاصل آن بهبود وضعیت سیستم جاری سازمان است. آیا کلیه کارکنان باید به یک میزان به هر یک از دو وظیفه پردازند. کارشناسان علوم مدیریت بر این باورند که اهمیت وظیفه بهبود برای مدیران به مراتب بیشتر از پرسنل عادی سازمان است. هر چقدر از سطوح بالای سازمان به سطوح پایین حرکت کنیم از سهم وظیفه بهبود کاسته می شود و به سهم وظیفه عادی (نگهداری) افزوده می شود. در شرایط آینده ال باید بیش از ۸۰ درصد دقت مدیران ارشد سازمان مصرف فعالیتهای بهبود شود.

مدیریت بهبود یا مدیریت بهره وری

در یک سازمان اگر مدیریت ارشد بیش از هر گروه دیگر متوجه لزوم فعالیتهای ارتقای بهره وری بشود، شروع این فعالیتهای به سهولت انجام می شود و غالباً با موفقیت های چشمگیری نیز همراه است. اما همواره اینطور نیست، مخصوصاً در کشور ما غالباً مدیران ارشد با مشکلات محیطی عدیده ای سروکار دارند. مشکلات نقدینگی، خریدهای ارزی، پاسخگویی به مجمع و نوسانات و دگرگونیهای بازار، تغییرات قوانین و سیاستهای دولت و ... همواره آنان را از پرداختن به مشکلات داخلی باز می دارد. در اینصورت اگر گروهی که احساس نیاز به انجام فعالیتهای ارتقاء بهره وری را می کنند مدیران میانی سازمانی باشند کار آنان کمی مشکل تر است. زیرا از یک سو باید جلب حمایت واقعی مدیریت ارشد را هدف قرار دهند و از سوی دیگر باید به برنامه ریزی و اجرای این فعالیتهای پردازند.

بعضی اوقات مدیران عملیاتی مخصوصاً آنانی که از یک احساس قوی مسئولیت برخوردار هستند، در حوزه های مدیریت خواد اقدام به طراحی و اجرای فعالیت های ارتقاء بهره وری می کنند. درچنین حالاتی غالباً با مشکلات زیادی مواجه می شوند، زیرا درعمل نیازمند حمایت های مالی و سازمانی مدیران بالاتر هستند. اما اگر مدیران بالادستی نسبت به لزوم انجام این کار توجیه نشده باشند، به ندرت از این فعالیتها حمایت می کنند.

مدیریت ارشد و باور افراد

طبیعت و سرشت فعالیتهای ارتقاء بهره وری، انسان محوری است یعنی تمرکز بر فعالیتهایی دارد که کارکنان با انگیزه و علاقه خود به دنبال انجام آن هستند. هدف ، تنها رشد و بهبود سازمان نیست بلکه رشد و ارتقاء کیفی سازمان نیز یکی از اهداف اساسی است. اگرچه در برنامه ریزی و سازماندهی به دنبال سیستمهایی هستیم که بخشی از نتیجه این فعالیتها مستقیماً به کارکنان بازگردد. اما انگیزه اصلی کارکنان برای مشارکت دراین امر پاداشها و نتایج مادی نیست. بلکه آنان از اینکه مساله ای را حل می کنند احساس لذت می کنند بعبارت دیگر شناخت پتانسیل و توان آنها و ایجاد زمینه برای به فعلیت درآوردن استعدادها و بررسی فکری آنان بیش از هر چیز مشوق آنها به مشارکت فعال خواهدبود. بنابراین اگر مدیریت ارشد مستقیماً درگیر چنین فعالیتهایی نشود قادر به درک و شناخت واقعی ظرفیت و توان کارکنان نخواهدبود و این مساله سریعاً و به سهولت توسط کارکنان درک می شود و به دنبال آن انگیزه اصلی آنان دارای صدمه می شود.از سوی دیگر اعتقاد به مفید بودن یکی دیگر

از اهرمهای موفقیت است ، اگر چنین نشود سرمایه گذاری های جدید مدیریت اثری در بهبود سازمان نخواهد داشت. حال سوال این است که چگونه این باور و اعتقاد رشد می کند؟ نقش مدیریت ارشد در افزایش این باور همانند نقش یک مرشد و راهبر است. او می تواند با عمل خود به کلیه کارکنان باور و اعتقاد خود را نشان دهد، تا باور و اعتقاد آنان نیز رشد کند. هرگز ممکن نیست صرفاً با گزارش، سخنرانی و نصب اعلامیه اهمیت کار را برای کارکنان روشن ساخت. درگیری مستقیم مدیریت ارشد در فعالیتهای ارتقاء بهره وری سلاح برنده ای در افزایش باور و اعتقاد کارکنان خواهد بود.

استفاده از مشاوران خارجی

امروزه با پیچیده تر شدن مشکلات و مسائل زندگی، سازمانهای خدمات مشاوره مدیریت گسترش زیادی پیدا کرده اند. در مورد تمامی مشکلات سازمانی از مسائل کلان و استراتژیک تا مسئله ریز عملیاتی و حرفه ای سازمان، خدمات متنوعی از سوی این سازمانها ارائه می گردد. یکی از خدمات مهم این سازمان ها آسیب شناسی سازمانی و طراحی و اجرای نظامهای بهبود است. نظامهایی نظیر سیستم پیشنهادها و یا طراحی و اجرای سیستمهای اطلاعات مدیریت ، سیستمهای مالی، حسابدای، سیستمهای تولید، سیستمهای پرداخت حقوق و دستمزد، سیستمهای کنترل موجودی انبار و... همگی از انواع خدماتی هستند که توسط این سازمانها ارائه می شوند.

در کشور ما خوشبختانه تعداد این سازمانها و تعداد مشاوران مدیریت رو به افزایش است و برخی از آنها خدمات خوبی ارائه کرده اند. سیستمهایی که توسط این سازمانها طراحی و بعضاً به طور مقدماتی اجرا می شوند به دو دسته کلی تقسیم می شوند.

۱- سیستمهایی که هدف اصلی آن ایجاد یک نوع نظام مکانیکی درمورد یکی از موضوعات سازمان است. مثلاً طراحی یک سیستم برنامه ریزی تولید، یا سیستم حسابداری صنعتی، در این نوع سیستمها معمولاً طراح به دنبال ایجاد یک نوع رابطه و نظم منطقی و عقلایی بین نهادهای مختلف سیستم است. تعاریف، قواعد، آیین نامه ها و دستورالعملها، روش کار، ثبت اطلاعات و تبادل آن و اصول و قواعد حرفه ای مدیریت و... از جمله ابزارهایی است که در طراحی این سیستمها مدنظر قرار می گیرند.

۲- سیستم هایی که هدف اصلی آن ایجاد یک نوع نظم ارگانیکی در سازمان است. طراحی و اجرای مقدماتی سیستم پیشنهادها، سیستم QCC و سایر نظامهای ازجمله این سیستم ها هستند. در این سیستم طراح علاوه بر ایجاد یک نوع رابطه و نظم منطقی و عقلایی بین نهادهای مختلف سیستم به دنبال مکانیزمهایی است که مشارکت، علاقه و انگیزه کارکنان نیز در نظر گرفته شود.

در سیستمهایی که صرفاً نظم منطقی و عقلایی بودن رابطه ها و مکانیزمها مدنظر قرار می گیرد، هر یک از اجزاء سیستم وظیفه حرفه ای خاصی را بدون آگاهی از اهداف کل مجموعه به عهده دارد. چون سیستمهای مکانیکی نظیر یک اتومبیل چنین خواصی را دارند، به

سیستمهایی که فقط برنظم مکانیزم عقلایی بین اجزاء توجه دارند سیستم مکانیکی گفته می شود. در مقابل به سیستمهایی که علاوه بر نظم منطقی و مکانیزم عقلایی بین اجزاء، رشد آگاهی و شعور اجزاء سیستم را نیز هدف قرار می دهند سیستم ارگانیکی (مانند سیستم بدن انسانی) گویند.

البته در نظامهای مدیریت اگر به طور دقیق سخن بگوئیم چون انسان همواره به عنوان یکی از اجزای اصلی این سیستم ها مطرح است، تمام سیستمهای نرم افزاری یک سازمان در حقیقت سیستم ارگانیکی هستند. اما قطعاً توجه به اهداف مکانیکی در بعضی از این سیستمها بیشتر از سایر سیستمها است. بنابراین سیستمهایی را که توجه به اهداف مکانیکی یعنی توجه به ایجاد رابطه عقلایی و مکانیزم منطقی بین اجزا آنها به مراتب بیشتر از توجه به اهداف ارگانیکی یعنی توجه به مشارکت، علاقه و انگیزه کارکنان است. در دسته اول قرار دادیم و برعکس سیستمهایی که توجه به اهداف ارگانیکی در آنها زیاده است را در دسته دوم قرار داده ایم.

هدف از بیان مقدمه فوق درمورد تقسیم بندی سیستمها این نتیجه گیری است که استفاده از خدمات مشاوره مدیریت خارج از سازمان درمورد طراحی اجرای سیستمهایی که در دسته اول قرار می گیرند به مراتب موفق تر از سیستمهایی است که در دسته دوم قرار می گیرند. طراحی سیستم های نرم افزاری (در هر دو دسته) نیازمند شناخت دقیق سازمان است، اما این شناخت درمورد سیستمهای دست دوم به مراتب مهم تر و اساسی تر است.

طراحی سیستمهای دسته اول نیازمند آگاهی از رابطه منطقی بین اجزاء سیستم از یک سو و شناخت و تجربه و علم طراح از سوی دیگر است. به همین دلیل است که اگر طراحی و اجرای اولیه آن به مشاوران خارجی سازمان واگذار شود، در صورتیکه مشاور از علم و آگاهی و تجربه و تعهد خوبی برخوردار باشد غالباً مشکل اساسی پیش نخواهد آمد. البته همراهی و حمایت مدیریت ارشد نیز باید وجود داشته باشد. اما اگر دخالت مستقیم مدیریت ارشد نباشد (مخصوصاً در مواردی که نظام های عملیاتی طراحی می شود) مشکل عمده ای پیش نمی آید.

طراحی سیستم های دسته دوم درگیری و دخالت مستقیم مدیریت ارشد را طلب می کند. اگر برای طراحی اجرای این سیستمها از مشاوران خارجی استفاده شود هرگز نمی توان کلیه امور را طبق قرارداد به آنان سپرد و انتظار داشت آنچه پیشنهاد می کنند بدون مشکل و مساله اجرا شود. در چنین مواردی بهتر است کلید اصلی کار در دست سازمان (مخصوصاً مدیریت ارشد) باشد و از مشاوران خارجی به عنوان بازوی فکری استفاده کرد.

زیرا اولاً شناخت رابطه های ارگانیکی در مدت کوتاه برای مشاوران خارجی مقدور نیست، ثانیاً مشاوران خارجی غالباً از اینکه خود را درگیر شناخت کامل مسائل ریز و ناپیدای (روابط انسانی و فرهنگ سازمانی) سازمان کنند، اجتناب می کنند.

اصلاح روابط مدیر و کارکنان و رهبری صحیح: توجه به روابط عاطفی و انسانی و شیوه رفتار بعضی از مدیران موجب می شود تا به آسانی زمینه دوستی و اعتماد پایدار بین مدیر و

کارکنان و واحد تحت سرپرستی اش ایجاد گردد. (ابطحی، ۱۳۷۸، ۱۱۲)

استفاده از نظرات و پیشنهادهای کارکنان: بهبود در بهره وری با معجزه اتفاق نمی افتد و باید برای آن برنامه ریزی شود. لازم است به تمام کارکنان فرصت مشارکت در برنامه های طراحی شده توسط مدیران داده شود. باید آنها را تشویق کرد که نظر خود را درمورد روشهای بهتر اجرای کارها ارائه دهند. همچنین باید رهبری شایسته را در تمام سطوح سلسله مراتب گسترش داد. لازم است به هریک از کارکنان آگاهیها و شناخت لازم درمورد کیفیت کار و کمکی که آنان می توانند برای بهبود و افزایش کیفیت بکنند، داده شود و زمینه گسترش این آگاهی نیز فراهم گردد. تمام این موارد، یک بخش عمده از فرایند تغییر و دگرگونی برنامه ریزی شده را تشکیل می دهد.

امروزه فلسفه مدیریت مشارکتی، بر مبنای همکاری مدیر و کارکنان و تشریک مساعی آنها را در ذیل به هدفهای سازمانی در یک محیط دوستانه و پرتفاهم به صورت تصمیم گیری گروهی قرار دهد (ابطحی، ۱۳۷۸، ۱۱۳)

طرح پیشنهاد کارکنان برای تشویق کارکنان است تا نظرات و طرحهایی را ارائه دهند تا عملیات سازمان را کارآتر و اثربخش تر نمایند و این پیشنهادها باعث صرفه جویی یا کاهش هزینه، نوآوری در امور و بهبود مدیریت می شود.

طرح پیشنهاد کارکنان با این هدف به اجرا درمی آید که کارکنان را برای ارائه پیشنهادها مربوط به کار خود یا کارهای دیگری که به سازمان درکاهش هزینه ها کمک می کند تشویق نمایند. پیشنهاد کارکنان توسط یک کمیته مورد بررسی قرار می گیرد، و اگر پیشنهادی برای

اجرا مناسب تشخیص داده شد، تشخیص پیشنهاد دهنده به دریافت پاداش نقدی نایل خواهد شد. مقدار پاداش دریافتی بستگی به کیفیت و ارزش پیشنهاد ارائه شده دارد (ابطحی، ۱۳۷۸، ۱۱۴) مشخص کرده اهداف سازمانی برای کارکنان باعث می شود که نقش خود را برای حصول آنها به خوبی درک کنند و بدین گونه جایگاه خود را در نظام سازمانی پیدا و در نتیجه برای نیل به اهداف مزبور تلاش نمایند. شناخت اهداف سازمانی و اطلاع از نتایج عملیات سازمان به کارکنان روحیه و شادابی می دهند. منظور از حصول اطلاع از نتایج کار عبارت از این است که فرد خود را مفید و موثر احساس کند و تاثیر و نتیجه رای کار خود را درک و از نزدیک لمس و مشاهده نماید و بدین گونه به ارزش و اهمیت نقش خود در کل سیستم سازمان واقف شود و این خود از نظر ارضای روانی و رضایت شغلی در کارکنان بسیار موثر است (ابطحی، ۱۳۷۸، ۱۱۵)

در مجموع باید کاری کرد که سازمان به سوی شکوفایی، پیشرفت و بهبود دایمی گرایش یابد. در این مورد تدابیری همچون کاهش موجودیها، کاهش هزینه و زمان تنظیم ماشینها، بهبود کیفیت تولیدات، تا افزایش تولید و کاهش عمومی، عدم کارایی و ضایعات، هماهنگ کردن جریان تولید با تقاضای مخاطب و... نیز به این امر کمک می کنند.

برای گرایش به سوی پیشرفت و تعالی دائمی لازم است روحیه مشکل گشایی در سازمان یک شیوه زندگی یا فرهنگ شود و در روح و تفکر مدیران و همچنین کارکنان عجین گردد.

این طرز تفکر باعث کوششی پایان ناپذیر برای بهبود عملیات کلیه کارکنان سازمان می شود
به نحوی که همواره برای بهبود سازمان تلاش و مجاهدت کنند (ابطحی، ۱۳۷۸، ۱۱۶)

(۲۶-۲) بهره وری و نوآوری

فرهنگ تحول و نوآوری از جمله مواردی است که هدایت و راهبری آن از اهمیت ویژه ای برخوردار است. مدیران جامعه باید با دید استراتژیک و ژرف نگری به منظور بهره گیری از نسل جوان فعال و پویای کشور اندیشه کنند و سعی نمایند که خود حرکت تعالی و نوآوری را در جامعه هدایت نمایند و ساختار مناسب را برای هدایت آن بوجود آوردند.

برنامه ریزان فرهنگی کشور بایستی با به خدمت گرفتن صنایع فرهنگی سعی در نوآوری و بهره وری فرهنگی متناسب با ارزشهای انقلاب فرهنگی و انقلاب اسلامی بعمل آورند. زیرا توسعه اجتماعی، اقتصادی و ارتقاء فرهنگی و بهره وری، فرهنگ مناسبات اجتماعی را نیز تحت تاثیر قرار می دهد و کسر توجه از این تعامل باعث بیگانگی نسلهای آینده با ارزشهای اجتماعی خواهد گردید و اثرات مخربی را در فرهنگ عمومی و بهره وری ارزشهای فرهنگی به دنبال خواهد داشت. امروزه پویایی فرهنگی ضرورت بلامنازع خوداتکایی و توفیق در همه زمینه های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگ است. پویایی، خود وجه دیگری از تحول و نوآوری است. پویایی فرهنگی خود در گرو پویایی فکری است و در یک کلام یک کارگر دانا و با فکر، یک کارگر بهره ور است.

نقش آموزش و پژوهش در بهره وری

بهره وری و آموزش

یکی از عوامل موثر بر بهره وری، آموزش مستمر است. در یک نظام بهره وری و آموزش دائمی عوامل سیستم به منظور ارتقاء دانش فنی افراد و بالابردن مهارت‌های آنان به طور پیگیر و مداوم دنبال می شود.

اصولاً در هر زمان بحث از بهره وری شد و توسعه به میان می آید این مطلب در اذهان تداعی می شود که بهره وری یک سیستم باید بهره وری فکری افراد و منابع انسانی را به صورت بهره وری فکری، عقلی، علمی و فرهنگی دربرگیرد. از این جهت در جهان امروز سعی می شود به عنوان یک کار زیربنایی انسان را متول کنند و با آموزشهای دائمی، وی را برای هماهنگی با محیطی پویا و فعال آماده و مهیا نگهدارند.

سازمانها برای رشد و پویایی و حرکت موزون و متناسب با نیازهای توسعه اقتصادی جوامع، بایستی از آموزش دائمی استفاده نمایند و به نیروهای انسانی بها داده و توان و مهارت‌های لازم را آموزش بدهند.

بهره وری و پژوهش

در ساختار فرهنگی - اجتماعی بسیاری از کشورهای پیشرفته جهان جایگاه خاصی برای پژوهش دائمی وجود داشته و سعی می گردد با تحقیق و دستیابی به جدیدترین اطلاعات و یافته ها، چرخه تکنولوژی و بهره وری را همیشه سریعتر از قبل در حرکت نگهدارند.

به همان نسبت که تکنولوژی پیچیده تر می شود لزوم دستیابی به آن و بهبود بهره وری، علوم دانش و مهندسی جدیدی را می طلبد. از این رو بخشهای تحقیقاتی درچرخه های تولید از اهمیت بسزایی برخوردارند و با اطمینان می تواند ادعا کرد که بهبود و ارتقاء بهره وری سیستمها مرهون تحقیق و پژوهش می باشد.

(۲-۲۷) بهره وری نیروی انسانی

بهره وری نیروی انسانی از جنبه معیارهای کمی و کیفی بهره وری و معیارهای کارآیی، اندازه و ارزیابی می شود.

الف) معیارهای کمی بهره وری نیروی انسانی در سطح کل به شرح زیر است:

۱- مقدار کل خروجی ها :

کل نفرساعت واقعی تولید

این شاخص میزان تولید سازمان را به ازای هر نفر ساعت نشان می دهد.

۲- ارزش کل خروجی ها :

کل نفر ساعت واقعی تولید

این شاخص ارزش تولید سازمان را به ازای هرنفرساعت نشان می دهد.

۳- کل ارزش افزوده :

کل نفر ساعت واقعی تولید

این شاخص میزان ارزش افزوده بدست آمده به ازای هرنفرساعت رانشان می دهند.

۴- ارزش کل خروجی ها :

هزینه نیروی انسانی تولید

این شاخص ارزش خروجی بدست آمده را به ازای هر ریال هزینه نیروی انسانی نشان می دهد.

۵- کل ارزش افزوده :

هزینه نیروی انسانی تولید

این شاخص میزان ارزش افزوده بدست آمده به ازای هر ریال هزینه نیروی انسانی را نشان می دهد.

ب) معیارهای کیفی بهره وری نیروی انسانی در سطح کل به شرح زیر می باشد:

- آموزش : برمبنای دوره های آموزشی و کاربردی و کیفیت مطالب ارائه شده ارزیابی می شود.

- ارتقاءشغلی: تعداد افرادی که به سطوح بالاتر ارتقاء پیدا کرده و کیفیتی آنها، معیار می باشد.

توسعه شغلی: میزان تغییرات شغلی دریک سطح نظیر ایستگاههای تولیدی که برمبنای مطالعه روش

و برتری های مهندسی صنایع تحقق یافته است، معیار می باشد.

(۲-۲۸) نگاه به بهره وری دراین پژوهش

انسان مهمترین عامل سازمان است و محور و مدار بهینه سازی و ارتقاء کیفیت و بهبود

بهره وری در هر سازمان می باشد. با اندازه گیری رضایت شغلی، میزان مشارکت،

تعهد سازمانی، تفاهیم میان مدیر و کارکنان و دیگر شاخص های کیفی کارکنان سازمان، می توان بهره وری و عملکرد سازمان را تبیین نمود.

بطور مرسوم تصور می شود که فرمول بهره وری چنین است. (خوارزمی، تدبیر، ۲۷)

*فرمول (۱-۲)

$$\text{Productivity} = \frac{y}{L}$$

$$y = \text{برنامه های تولید شده} \Rightarrow y = f(k, L)$$

$$K = \text{سرمایه}$$

$$L = \text{نیروی کار (ساعات کار انجام شده)}$$

یعنی آن که برای افزایش بهره وری تنها کافی است با افزایش ساعات کار حجم تولید بالا برود.

مهمترین نقش این فرمول این است که اگر ضایعاتی (برنامه های بی محتوا) وجود داشته باشد، با افزایش تولید ، این ضایعات (برنامه های بی محتوا) نیز افزایش می یابد.

برای رفع این اشکال ژاپنیها Y را از فرمول زیر محاسبه کردند:

* فرمول (۲-۲)

$$Y = t - D$$

$$t = \text{کل حجم تولید}$$

$$D = \text{(برنامه های بی محتوا) ضایعات}$$

طبق این فرمول، بهره وری تنها از طریق کاهش ضایعات (برنامه های بی محتوا) بالا خواهد رفت. همچنین برای کاهش ضایعات (برنامه های بی محتوا) باید کیفیت فرایند تولید ارتقاء یابد. کیفیت فرایند تولید بالا نمی رود، مگر، کیفیت همه عناصر آن از جمله کیفیت رابطه کارمند - مدیر، کارمند - ماشین و... ارتقاء یابد. پس، فرمول دیگری ارائه شد.

* فرمول (۲-۳)

$$S = \frac{\text{بهره وری}}{L+M}$$

S = کاهش هزینه و کاهش قیمت تمام شده

L = کارمند(نیروی کار)

M = مدیریت

جمع کارمند و مدیریت در افزایش بهره وری تاثیر دارد. باید کیفیت هر دو را ارتقاء بخشید و نیز کیفیت جمع آنان را بهبود داد در این صورت، رابطه آنان در ساختار سازمانی که منبث از بلوغ سازمانی است متجلی می گردد.

عوامل موثر در ارتقاء بهره وری که عبارت از: مدیریت، نیروی کار، تکنولوژی و سرمایه هستند، انسان از همه عوامل مهمتر است. هنگامی بهره وری عامل انسانی بهینه خواهد شد، که برای کار برانگیخته شده باشد. اگر بخواهیم عوامل موثر بر بهره وری را فهرست وار معرفی کنیم ، خواهیم دید که فضای روانی مناسب موجبات رضایت افراد از کار را فراهم می سازد و در نتیجه آن بسیاری از عوامل موثر در بهره وری فراهم می آید.

فضای روانی مناسب می تواند روحیه کارکنان را بهبود بخشد. مشارکت آنان در سازمان را فراهم آورد و خلاقیت و نوآوری را بیشتر کند، نظم و انضباط در کار را ارتقا بخشیده، میزان همکاری و هماهنگی را افزایش دهد. از این رو عوامل موثر در بهره وی عبارتند از:

۱- تفاهیم میان کارمند و مدیر

۲- انگیزه شغلی کارکنان

۳- آموزش و تربیت کارکنان

۴- سیستم پرسنلی مناسب

۵- ضرورت اصلاح فضای کار

۶- ساختار سازمانی و سیستمهای مناسب

۷- راهبردهای مدیریتی مناسب

۸- تحقیق و توسعه

۹- استفاده صحیح از کامپیوتر

بخش سوم: نظام ارزیابی عملکرد و اثر بخشی سازمانی و تعیین استراتژی کارساز در

سازمانهای پیشرو

(۲-۲۹) ارزیابی عملکرد متعادل سازمانی، معیار اندازه گیری اثربخشی سازمانهای نوین:

اکنون قریب به ده سال است که سازمان های بزرگ جهانی علاوه بر بکارگیری شاخص های مالی، شاخص های مهم دیگری را نیز تحت عنوان نسبت های کلیدی مبنای ارزیابی عملکرد قرار می دهند. هر چند که شاخص های مالی از اهمیت زیادی برخوردار هستند اما قطعاً تنها شاخص های ارزیابی عملکرد نمی باشند.

معیارهای مالی عمدتاً عملکرد گذشته را مبنای ارزیابی قرار داده و نشان می دهند که عملکرد سازمان نسبت به آنچه که انتظار می رفته چقدر موفقیت آمیز بوده است. ارزیابی مالی فقط می تواند بیانگر عملکرد گذشته و نتایج کوتاه مدت باشد و برای تعیین الگوی جامع اثر بخشی سازمانی و ارتباط آن با آینده ابزار متنوع و مناسب سازمانهای امروزی مورد نیاز می باشد.

۱-۱- مشخصه های اصلی سازمانهای نوین (از نگاه ارزیابی عملکرد متعادل):

الف- انعطاف پذیری.

ب- وابستگی مستقیم به مخاطبان و منابع بیرونی.

ج- اعمال مدیریت در مقیاسهای جهانی.

د- مبتنی بر نظامهای خلاقیت و نوآوری.

ه- یادگیری مداوم و در لحظه برای برخورداری از کارکنان باکرامت ، آگاه ، متخصص.

و- نظام ارزیابی عملکرد متعادل.

۲-۱- جهت گیریهای اصلی برای اندازه گیری اثربخشی در سازمانهای جدید:

الف- طراحی نظام مهندسی مجدد کامل (نگاهی جدید تر از نظام کنترل کیفی فراگیر).

ب- بهنگام بودن تولیدات و پخش.

ج- حداقل مصرف و سرمایه گذاری.

د- حرکت مداوم در جهت ارتباط بیشتر با مخاطبان و تامین خواست های آنان.

ه- فعالیت برحسب قیمت تمام شده و تعدیل میزان هزینه.

ز- مشارکت و آزادی عمل هر چه بیشتر کارکنان و بهینه سازی مستمر و پویای مراحل کار.

چنانچه برنامه های اندازه گیری عملکرد و اثربخشی سازمانی به صورت مجزا و بدون

تعیین ارتباط آنها با هم بکار گرفته شود، نتیجه ای جز شکست نخواهد داشت.

ارزشمندی اصلی نظام ارزیابی عملکرد متعادل توجه به همه جوانب و امکان اتفاق نظر و

هم چنین ایجاد ارتباط صحیح و دقیق ، بین همه مدیران و کارکنان و چالش و تبادل نظر

همگانی است.

۳-۱- عوامل مطلوبیت ارزیابی عملکرد و اندازه گیری اثربخشی سازمانی:

الف- رضایت کارکنان از وضعیت مالی سازمان.

ب- رضایت مخاطبان از برنامه ها.

ج- فرآیندهای درون سازمانی متناسب برای برآورد خواسته‌های مخاطبان و کارکنان.

د- مسیر صحیح انطباق با تغییرات.

ه- توسعه و رشد سازمانی برای تحقق بخشی به بینش ها و استراتژیها در تمامی مراحل

تعیین اهداف.

و- اقدامات اجرایی و ارزیابی های متناسب.

۴-۱- کارنامه ارزیابی عملکرد متعادل چیست ؟

واژه « کارنامه ارزیابی عملکرد » نیاز چندانی به شرح و بیان خاص ندارد،

اما چرا آنرا متعادل می نامند ؟ برای اینکه این روش تعادلی بین اهداف کوتاه مدت و

بلندمدت، شاخص های مالی و غیرمالی ، شاخص های گذشته گرا و آینده گرا

و بالاخره بین دیدگاه درونی و بیرونی سازمان برقرار می سازد.

کارنامه ارزیابی عملکرد متعادل شاخص های ارزیابی اثربخشی سازمانی را

با استراتژی پیوند می دهد . در این روش ماموریت و استراتژی به شاخصهای ارزیابی

عملکرد ترجمه شده و نتایج ارزیابی نشانگر میزان موفقیت سازمان در اجرای

ماموریت و استراتژی تعیین شده می باشد. در این روش ، ماموریت و استراتژی در

قالب شاخصها و اهداف ملموس و قابل اندازه گیری تعریف شده و به کمک رایانه ها، که

می‌توانند در هر زمان روابط بین کمیت‌های قابل اندازه‌گیری و نامحدود را مشخص نمایند، عملکرد سازمان را ارزیابی می‌نمایند.

(۳۰-۲) بحث دوم: محورهای اصلی ارزیابی عملکرد متعادل در سازمانهای پیشرو:

۱- محور مالی.

۲- محور فرآیندهای تولید و خدمات (فرآیندهای درون سازمانی).

۳- محور رضایت مخاطبان.

۴- محور فراگیری مستمر و رشد و توسعه سازمانی.

معیارهای اصلی اندازه‌گیری مطلوبیت فرآیندهای تولید:

الف - کاهش هزینه‌ها.

ب - افزایش کیفیت براساس خواست مخاطب (از طریق نتایج نظرسنجی).

ج - افزایش درآمد ناشی از هر واحد کار.

د - کاهش مدت زمان تولید.

فرآیند خلاقیت و نوآوری شامل دو بخش است:

الف - تحقیق در مورد چگونگی بازار، ماهیت مخاطب، امتیازات و بهای تولیدات مورد نظر.

ب - نوآوری در محصولات و خدمات است.

برای تعریف اهداف فرآیندهای درون سازمانی بمنظور ایجاد کارنامه ارزیابی عملکرد متعادل باید زنجیره ارزشی فرآیندهای درون سازمانی تعریف گردد. در فرآیند خلاقیت و ابداع نیازهای فعلی و آینده مخاطبان مطالعه گردیده و برای برآورد این نیازها راه حل های مناسب جدید و بدیع ارائه می گردد.

ارزیابی مراحل تولید:

ارزیابی هر مرحله تولید توسط

الف - مراحل بهره وری (تعداد و میزان خدمات ارائه شده نسبت به خدمات قابل ارائه تقسیم بر تعداد ورودی ها).

ب - چرخه زمانی (زمان توقف در هر مرحله تولید).

ج - هزینه هر مرحله تولید انجام می شود .

شاخص های رضایت مخاطبان:

الف - معیارهای اندازه گیری رضایت مخاطبان.

ب - شاخص های اصلی رضایت مخاطبان.

ج - شاخص های اندازه گیری نارضایتی مخاطبان.

د - میزان ارزش مخاطب.

ه- شاخص های اندازه گیری نحوه نگرش مخاطبان به سازمان.

در این مرحله نیز مأموریت و استراتژی واحدها باید به اهداف مشخص برای کسب رضایت مخاطبان ترجمه شوند. سازمانها باید مشخص نمایند که کدام بخش از مخاطبان در هر زمینه ای مورد نظر آنها است، آنهایی که سعی می نمایند در یک زمان همه مخاطبان را در همه زمینه ها هدف قرار دهند معمولاً ناموفق هستند.

معیارهای اندازه گیری رضایت مخاطبان:

- ۱- هزینه تولید.
- ۲- کیفیت تولید.
- ۳- امکانات مناسب برای تولید.
- ۴- حسن شهرت سازمان.
- ۵- برنامه ارتقاء تصویرسازمان دراذهان.
- ۶- نحوه ارتباط مستمر با مخاطبان.

شاخص های اصلی رضایت مخاطبان:

- الف - تقویت حس وفاداری مخاطبان.
- ب - میزان جذب و نگهداری مخاطبان فعلی.
- ج- اطلاع رسانی و اطلاع گیری مستمر از مخاطبان.
- د- میزان درصد بدست آمده در بازار.

ارزش سازمان در نزد مخاطب:

الف - ارزش خاص برنامه ها.

ب - ارتقای کیفیت تولیدات.

ج - تنوع و نوآوری در تولیدات.

در امور مربوط به مخاطبان باید به کانالهای واسط نیز توجه شده و رضایت آنان (پرسشگر
نظرسنجی و ...) کسب شود.

میزان ارزش مخاطب:

۱- میزان یا نرخ گرایش به تولید، خدمات، قیمت و کیفیت یعنی برآیند تولید و مزایای
خدماتی (بهنگام بودن ارائه محصول، کیفیت، میزان قابلیت استفاده بودن)

۲- پرستیژ یا شهرت سازمان.

۳- میزان ارتباطات فیما بین سازمان و مخاطبان.

شاخص های اندازه گیری نا رضایتی مخاطبان:

الف - انتظار بیش از حد.

ب -اطلاعات نادرست .

ج - در دسترس قرار نگرفتن اطلاعات مورد نیاز.

د- عدم انجام بموقع درخواست ها.

۲-۳ شاخص های توسعه و یادگیری فراگیر (حرکت به آینده):

- انسان مهمترین عامل فراگیری مستمر و رشد و توسعه سازمانی (اندازه گیری عملکرد کارکنان) :

انواع ارزیابی عملکرد کارکنان :

- فردی (ارزیابی ۳۶۰ یا ۵۴۰ درجه ای).

- در قالب مدیریت مشارکتی (نقش فرد در تیم، واحد، قسمت و سازمان).

- در قالب مدیریت دانائی :

الف) خود ارزیابی (اندازه گیری میزان تعهد به سازمان و توانمندیها در خلاقیت)

- ارزیابی عملکرد جامع و متعادل به عنوان مدل جامع ارزیابی عملکرد کارکنان و سازمان در سازمانهای نوین.

عناصر اصلی فراگیری مستمر و رشد سازمانی :

- معیارهای سنجش اثر بخشی کارکنان.

- روشهای اندازه گیری میزان انگیزه کارکنان.

- نحوه اندازه گیری رضایت شغلی کارکنان.

- نحوه اندازه گیری میزان توانمندی کارکنان.

- در گذشته نه چندان دور سازمان ها معمولاً برنامه ریزی لازم در جهت سرمایه گذاری

برای آینده را در قالب تحقیق و توسعه (R&D) و تامین وسایل و تجهیزات مورد نیاز

می دیدند. سرمایه گذاری بر روی انسانها، سیستم ها و فرآیندها معمولاً به عنوان یک هزینه مقطعی تلقی می شد و هرگاه که کاهش هزینه ها مطرح بود اولین محل بالقوه همین زمینه ها بودند. امروزه سازمانها دیگر اینگونه نمی اندیشند، سرمایه گذاری در زمینه های مذکور به عنوان سرمایه گذاری اصلی و بلندمدت مطرح شده و از عوامل تعیین کننده اصلی در ارزیابی عملکرد بحساب می آیند.

عناصر فرعی فراگیری مستمر و رشد سازمانی:

الف- هویت بخشی (کرامت)، قابلیت ها و توانمندیهای کارکنان.

ب- میزان انگیزه و تفویض اختیارات و مسئولیت ها (رضایتمندی کارکنان).

ج- سیستم های اطلاعاتی زنده و پویا.

د- بکارگیری های فناوری های نوین و پیشرفته.

معیارهای سنجش اثر بخشی کارکنان (میزان کرامت ، قابلیت و توانمندی های کارکنان):

- رضایت شغلی.

- میزان و نحوه جذب.

- آموزش و بهسازی.

- نگهداری و کاربرد.

- رضایت مخاطبان.

- میزان، نحوه و زمان متوسط هر واحد تولید.

رضایت مخاطبان = افزایش کیفیت خدمات + افزایش سوددهی = رضایت کارکنان

انتخاب، جذب، آموزش و نگهداری نیروی انسانی مناسب برای شغل مناسب = عدم علاقه به ترک سازمان

عمده ترین تغییر در تفکر مدیریتی عصر اطلاعات با عصر صنعت در زمینه نحوه نگرش و بکارگیری سرمایه های انسانی (انسان برتر از تولید در مقابل انسان به عنوان عامل تولید) است .

ایجاد انگیزه و تفویض اختیارات و مسئولیت ها (رضایت مندی کارکنان):

ایجاد انگیزه و تفویض اختیار موجب تلفیق بهینه اهداف فردی و سازمانی یا هماهنگی بین فرد و سازمان و ایجاد یک محیط پرانگیزه، سالم و اثر بخش می شود (مسئولیت پذیری و مسئولیت بخشی).

- سیستم های اطلاعاتی زنده و پویا (اطلاعات بهنگام، زنده و قابل جابجایی برای مخاطب، تولیدات، کارکنان و...):

هرچند که ایجاد انگیزه و مهارتها در کارکنان از عوامل لازم برای رسیدن به اهداف می باشد، اما امروزه کارکنان برای انجام ماموریت خود نیازمند به داشتن اطلاعات هستند، اطلاعات در مورد مخاطبان، فرآیندهای داخلی و نتایج مالی حاصله اساس استراتژی آینده سازمانی را تشکیل می دهد. کارکنانی که دربخش های عملیاتی فعالیت دارند نیاز به اطلاعات دقیق و بموقع در مورد آخرین وضعیت برنامه های تولید شده و بازخورد نظریات مخاطبان در مورد آنها را دارند. براساس این بازخوردهاست که کارکنان عملیاتی می توانند کاستی ها را کاهش داده و هزینه و زمان تولید یا ارائه خدمات را بهینه سازند.

- براساس تبادل اطلاعات صحیح است که کارکنان می توانند نه تنها نیاز یک مخاطب خاص بلکه نیاز کلیه مخاطبان را برآورده نمایند.

بهبود فرآیندها، یا بطور پیوسته از طریق یک سیستم مهندسی مجدد جامع سازمانی و یا بطور ناپیوسته از طریق طراحی و یا تصحیح مجدد پروژه ها، حاصل می شود.

روشهای اندازه گیری میزان انگیزه کارکنان:

الف - شمارش تعداد پیشنهادات دریافت شده از کارکنان.

ب - شمارش تعداد پیشنهاداتی که صورت عمل پذیرفته اند (روحیه همکاری مدیریت).

ج - بررسی کیفیت پیشنهادات ارائه شده.

د - هویت بخشی، ارتباط، تشکیل جلسات ، صحبت مداوم و توجه فراوان به کارکنان.

ه - میزان آموزش ، کاربرد و نگهداری کارکنان.

و - میزان بازدهی کارکنان.

- معیارهای نگهداری و بازدهی کارکنان کاملاً به معیارهای رضایت شغلی بستگی دارند .

کارکنان راضی را بهتر می توان نگه داشت و کارکنان راضی، بهتر انجام وظیفه می نمایند.

نحوه اندازه گیری رضایت شغلی کارکنان :

الف- میزان سهیم نمودن کارکنان در تصمیم گیریها.

ب- اهمیت و اعتبار قایل شدن برای انجام یک کار خوب.

ج- در اختیارگزاردن اطلاعات مورد نیاز برای انجام کار.

د- میزان بروز مستمر خلاقیت ها و ابتکارات.

ه- شکل و میزان یادگیری ، آموزش ، نگهداری و کاربرد.

و- میزان پشتیبانی و حمایت مدیران و سایر کارکنان از آنان.

ز- میزان رضایت کلی فرد از سازمان متبوع.

- امروزه اصلی ترین سرمایه گذاری سازمانها بر روی کارکنان است هرچند که ممکن است در

کوتاه مدت بازده مورد انتظار را نداشته باشد، از دست دادن کارکنان به معنی از دست دادن

سرمایه معنوی است. کارکنان باسابقه و وفادار در خود ذخیره ای ازارزشها ، دانش فرآیندها و

شناخت مخاطبان را دارند. سازمانها باید برای نگهداری چنین کارکنانی هزینه نمایند چرا که

آنان سرمایه های پنهان ولی اصلی آنان می باشند .

نحوه اندازه گیری میزان توانمندی کارکنان :

الف - میزان افزایش روحیه.

ب- افزایش سطح مهارت ، خلاقیت و ابتکار.

ج- میزان رشد سازمانی.

د- عملکرد فرآیندهای تولید.

ه- رضایتمندی مخاطب.

و- تعیین نسبت محصولات تولید شده به نسبت محصولات مشابه در دوره قبل یا

دوره های قبلی .

ز- میزان فروش و ارزش تولیدی هر نفر که در مدت زمان معین بدست می آید.

- از آنجائیکه حاصل کار کارکنان، گروهی است ، معمولاً اندازه گیری بازدهی را نیز بطور گروهی انجام می دهند ولی در کمی کردن آن مقادیر را به ازای هر یک از کارکنان محاسبه می کنند . مثلاً درآمد سرانه و یا ارزش افزوده به ازاء هر یک از کارکنان را به عنوان یکی از معیارهای بازدهی انتخاب می کنند.

- اما این نوع اندازه گیری دقیق نیست چرا که واحدها سعی می نمایند شاخص بهره وری (مثل درآمد) خود را بدون توجه به هزینه ها بالا ببرند و یا کارکنان خود را کاهش دهند و از نیروی کار بخش خصوصی استفاده نمایند. البته واگذاری کار به بخش خصوصی به عنوان یک راهبرد می تواند کاری پسندیده باشد ولی به عنوان ابزاری برای نشان دادن عملکرد خوب ناپسند است .

ارتقای سطح مهارتهای کارکنان باید از دو بعد بررسی شود :

۱- ارتقای سطح مهارتهای فعلی

۲- تغییر سطح مهارتهای فعلی و مهارت یابی جدید

- اگرانتظار داریم که کارکنان مسئولیت های جدیدی را بعهده بگیرند و در تحقق اهداف سازمان نقش اساسی ایفا نمایند ، باید آنان را در بعهده گرفتن نقش جدید شان آموزش بدهیم.

برای انجام این آموزش دو مسئله را باید در نظر بگیریم ، چه درصدی از کارکنان و تا چه حدی باید آموزش ببینند ؟

- اگر آموزش مورد نیاز کارکنان اندک باشد ، آموزش معمولی و برنامه ای کافی است و لازم نیست در نظام ارزیابی عملکرد جایی برای آن در نظر گرفت. اما اگر برای رسیدن به اهداف مالی، رضایت مخاطبان و بهینه سازی فرآیندهای داخلی، کارکنان نیاز به ارتقای مهارتهای خود دارند ، در اینصورت انجام چنین یادگیری هایی خود بخشی از نظام ارزیابی عملکرد سازمان را تشکیل می دهند .

- معمولاً در سازمانهای امروزی بدلیل تولیدات مداوم و پیشی جستن تکنولوژی بر آموزش تعداد مشاغل بیشتر از تعداد افراد واجد شرایط است ، بنابراین برنامه ریزی صحیح بر روی آموزش و یادگیری کارکنان و رساندن آنها به سطح افراد واجد شرایط ضروری است .

- در عصر صنعت افراد را استخدام می کردند و برای یک کار کاملاً مشخص و تعریف شده آموزش می دادند ، در سازمانها معمولاً نخبگانی وجود داشتند که توانایی تعریف جزئیات کارهای تکراری را که کارکنان باید به عنوان وظیفه انجام می دادند ، داشتند . این نخبگان که از بین مدیران یا مهندسان برجسته انتخاب می شدند، استانداردها را تعریف نموده و روش های کنترل و اعمال نظارت و کسب اطمینان از صحت عملکرد بر اساس استانداردها را تعریف می نمودند. کارکنان قرار نبود، که بیشتر فکر کنند بلکه ، قرار بود که بیشتر کار کنند.

- در عصر اطلاعات این فلسفه دیگر صادق نیست . کارهایی که تکراری است و شرایط انجامش قابل پیش بینی و برنامه ریزی است به رایانه سپرده می شود و کار اصلی انسان به عنوان یک متاع معنوی بکار گرفتن ذهن، ایجاد فکر و تولید محصول از این طریق است .

- انجام کارهای تکراری نه تنها از نظر کارایی و بازدهی، منافع سازمانی را تامین نمی کند بلکه بدلیل تغییرات شگرف فن آوری و جهانی بودن بازار به سرعت می تواند سازمان را به نابودی بکشاند . چرا که امروزه نیاز مخاطبان دگرگون شده است و آنان می توانند با استفاده از سیستمهای اطلاعاتی نوین با سازمان ارتباط زنده برقرار کنند بنابراین روش های گذشته دیگر پاسخگوی نیاز مخاطبان نیست .

- توقعات بازار آنقدر با سرعت تغییر می کند که دیگر فکر گروه اندکی از نخبگان برای پاسخگویی به نیازها کافی نیست . همه کارکنان باید فکر کنند و سهم خود را نسبت به بهبود عملکرد سازمان ایفا نمایند. چه کسی بهتر از کارکنان می تواند مشکلات فرآیندهای موجود را درک نموده و برای بهبود وضع موجود ارائه طریق نماید ؟

- توجه داشته باشیم که توده کارکنان علیرغم این که مهمترین و بهترین منبع اطلاعات سازمانی هستند در پردازش اطلاعات و استفاده مناسب از آن جهت بهینه سازی فرآیندها کم تجربه و یا بی تجربه هستند ، آنان باید به کمک متخصصین و خبرگان فراگیرند که چگونه فکر و عمل خود را در جهت رسیدن به اهداف تنظیم کند .

توجه داشته باشیم که فرآیندهای مالی، تولید و امور مخاطبان به مسایل گذشته و جاری می پردازد ولی مبحث مدیریت سرمایه های انسانی و فراگیری و تکامل و رشد که شامل یادگیری مستمر و ایجاد مهارت های جدید، ایجاد و تقویت سیستم های اطلاعاتی و ارتباطی و تنظیم شیوه های رضایتمندی منابع انسانی است ، بیشتر آینده سازمان را در بر می گیرد .

- ارزشمندترین دارایی های یک سازمان در سده بیستم ابزار تولید آن بود، در سده بیست و یکم کارکنان دانش مدار و بهره وری آنها، چنین جایگاهی را دارد.

فعالیت در راه افزایش بهره وری کارکنان دانش مدار آغاز شده است . جایگاه اینگونه فعالیت ها در سال ۲۰۰۰ و به بعد را می توان با وضعیت کوشش در بهره ور ساختن کارکنان کارهای دستی در سال ۱۹۰۰ مقایسه نمود .

شش عامل مهم موجب بهره وری کارکنان دانش مدار می شود :

- (۱) ماهیت وظیفه جدید.
- (۲) کارکنان باید خود مستقل و خودمستولیت باشند و کار خود را خود اداره نمایند .
- (۳) نوآوری پیوسته و مستمر.
- (۴) یادگیری و یاد دادن .
- (۵) بهره وری کارکنان دانش مدار تنها جنبه « کمی ندارد» بلکه جنبه « کیفی» آنهم بسیار با اهمیت است

۶) باید به کارکنان دانش مدار به چشم « سرمایه » نگریسته شده و همانگونه هم با آنها رفتار نمود . هدف بهره وری در کارهای دانش بر ، رسیدن به کیفیت است .

کیفیت کمینه^(۱)، پذیرفته نیست ، بلکه باید دست کم بهینه^(۲) باشد - اگر نتوان به بیشینه^(۳) دست یافت . رهیافت بهره ور نمودن کارکنان دانش مدار همواره تکیه بر کیفیت دارد . باید بیاموزیم که چگونه از دستیابی به کیفیت پیروی کنیم .

(۲-۳۱) رابطه استراتژی و اثربخشی سازمانی با نظام ارزیابی عملکرد متعادل

سازمانی:

۱) پیوند معیارهای عملکرد و اثربخشی سازمانی با استراتژی از سه طریق مشخص

می شود :

- شیوه اندازه گیری اثر بخشی سازمانی باید روابط (فرضیات) میان اهداف (معیارها) را چنان روشن و واضح بیان کند که بتوان آنها را مرتباً ارزیابی کرد (رابطه بین آموزش مهارت‌های جدید و سود دهی بیشتر) .

۱) MINIMUM ۲) OPTIMUM ۳) MAXIMUM

الف - از طریق رابطه های علت و معلولی (استراتژی بعبارتی فرضیات مطروحه درباره علتها و معلولها می باشد).

ب - از طریق نشانه های عملیاتی که به دو شاخص قابل تقسیم می باشد :

۱- شاخص های آینده نگر:

که تعیین کننده اقدامات اساسی و مفید در جهت رسیدن به نتایج مورد انتظار است. نشان دهنده هایی که بیانگر استراتژی (راهبرد) اصلی سازمان یا یک بخش خاص از سازمان می باشد

(فرآیندهای رسیدن به وضع مطلوب مثل توسعه یادگیری).

۲- شاخص های حال نگر:

که بیانگر وضع موجود بوده و شامل معیارهای کلی و عمومی بدست آمده از نتایج حاصله از عملکرد موجود است (مثل میزان سهم بازار یا رضایت مخاطبان).

ج- از طریق نتایج مالی :

- همه اهداف (مثل کیفیت ، رضایت مخاطبان، خلاقیت) باید با کسب درآمدهای مالی ارتباط مشخص داشته باشند .

- افزایش درآمد بر حسب هر نفر از کارکنان می تواند یکی از شاخص های معین اندازه گیری اثربخشی براساس نتایج مالی باشد

.

۲- اصول ناظر بر عملیاتی کردن استراتژی:

۱- چالش، تنش و ایجاد آشفتگی مداوم ذهنی بین گروههای تخصصی جهت رسیدن به بینش مشترک از طریق موضوعات و دیدگاههای راهبردی به عنوان زیربنای نظام خلاقیت و نوآوری مستمر.

۲- انتقال و تبدیل دیدها و عقاید مشترک به مقاصد تولیدات (تبدیل خلاقیت ها به محصول جدید).

۳- تبیین استراتژیها و تعریف و ایجاد همبستگی بین آنها و نظام اندازه گیری عملکرد سازمانی.

۴- بازخورد و بازنگری استراتژیها از طریق بازخوردهای عملیاتی (ارتباط استراتژی به سنجش اجرایی).

۵- طرح ریزی و تنظیم اهداف اجرایی و تعیین فرایندها و مراحل انجام کار در ارتباط با استراتژی جدید.

۳- مراحل تبدیل استراتژی به عملیات:

الف - مشخص نمودن اهداف اصلی سازمان.

ب - شناسایی قابلیت ها و ایجاد خلاقیت های جدید (بویژه در رابطه با سرمایه گذاریها، برنامه های اجرایی و نحوه استفاده بهینه از منابع) در جهت ارتباط اهداف با استراتژی.

ج- ایجاد هماهنگی و یکپارچگی در کلیه مراتب سازمانی برای بروز مستمر موضوعات راهبردی و نوآوریها جهت ایجاد تولیدات جدید.

د- برنامه ریزی کوتاه مدت در قالب پروژه.

ه- شفاف نمودن مسیر حرکت راهبردی به طرف آینده و تعریف ارتباط آن با برنامه های کوتاه مدت بنحوی که برنامه های کوتاه مدت و قطعی شده در راستای پیش بینی مسیر آینده بلندمدت باشد.

۴- رابطه مدیریت منابع انسانی با اجرای موفق یک استراتژی:

الف- انتقال و آموزش استراتژی اتخاذ شده به کلیه سطوح منابع انسانی بطور مستمر و بازآموزی براساس بازخوردهای حاصله.

ب- ایجاد همسویی و یکپارچگی در اهداف سازمانی با اهداف فردی ، گروهی و قسمتی (تمرکز و توجه اصلی بر روی مباحث خلاقیت و رضایت شغلی).

ج- تعریف نظام کارساز حقوق و دستمزد و پاداش جهت ایجاد انگیزه عمومی برای اجرای موفق استراتژی تعیین شده.

- ایجاد یکپارچگی بین فرآیندهای سازمانی و منافع گروه ها و افراد از ضروری ترین اقدامات برای عملیاتی کردن استراتژی است ولی کافی نبوده و باید با همسویی و تلفیق مناسب منابع مالی و فیزیکی سازمان بویژه بین بودجه های سرمایه ای بلند مدت و هزینه های تفضیلی سالیانه ، تکمیل گردد.

۵- فرآیندهای اصلی عملیاتی کردن استراتژی:

الف- تعریف مشخصات اصلی استراتژی دوره جدید رشد (اصول ناظر بر اجرای استراتژی).

ب- بهسازی نظام مدیریت منابع انسانی با جهت گیری ارتقای کرامت ها و رفع نیازهای مربوط به توانمند سازی و ارتقای مهارت‌های کارکنان و مدیران برای تشکیل و استقرارشایسته گروه‌های تخصصی و نظامهای تصمیم سازی و تصمیم گیری (فرآیند یاد گیری و یاد دهی مداوم و در زمان واقعی).

ج- تعریف نظامهای زنده ارتباطات و اطلاعات سازمان جهت استقرار بستر مناسب برای گردش دائمی اطلاعات درون و برون سازمانی.

د- نظام برنامه ریزی بهبود مدیریت بازاریابی و فروش از طرق مختلف.

ه- استقرار نظام مدیریت تدارکات مربوط و کارساز (نظامهای خرید و مدیریت حسابداری).

۶- مبانی اصلی طراحی نظام ارزیابی و اندازه گیری اثر بخشی سازمانی :

الف- تجزیه و تحلیل همبستگی معیارهای ارزیابی (تعیین روابط علت و معلولی و میزان همبستگی بین آنها بجای تعیین وضعیت مستقل و جداگانه هریک از معیارهای عملکرد، که می تواند تاییدیه مناسبی برای عملی بودن استراتژی باشد) .

ب- تجزیه و تحلیل متغیرهای گذشته (بررسی میزان همبستگی میان متغیرهای اساسی و تعیین کننده استراتژی سال قبل و ارزیابی آن جهت کمک به پیش بینی حدود

تغییرات آینده که میتواند منجر به تعیین و تبیین استراتژی جدید و به تبع آن نوآوری و بازسازی فرآیندها و مراحل انجام کار گردد).

ج- تهیه و ارائه گزارش داستان گونه از شرح عملیات (شبیه سازی) در باره موفقیت های بدست آمده که به غیر از کمک به تحقق فرآیند فراگیری مداوم، موجب یک باز خورد غیر رسمی ولی نزدیک در مورد نحوه عملکرد و ارتباط استراتژی و فعالیت ها نیز می گردد.

د- بازنگری در عملیات جهت ایجاد ابتکارات (طرح، انتخاب و تعیین اولویت های نظام خلاقیت و نوآوری).

ه- بازنگری تطبیقی و مقایسه ای (برآیند و جمع نظرات افراد مستقل خارج از سازمان و نمونه گیری عقاید و نظرات درون سازمانی).

و- نشست های تحلیل استراتژی (تکیه بر بررسی و انتقال چهارچوبهای استراتژی بجای بررسی عملکرد کوتاه مدت در نشست های گروهی).

- ارزیابی کارسازی استراتژی باید در بررسی های ماهانه فرآیندهای عملیاتی و بررسی سه ماهه عملکرد استراتژی از طریق نشست های مداوم گروهی و یادگیری دو سویه انجام پذیرد.

۷- نظام اندازه گیری اثربخشی سازمانی به عنوان یک برنامه جامع مدیریت تغییر:

الف- تبیین و ایجاد بینش واحد از طریق نظام کارنامه ارزیابی متعادل.

ب- انتقال اطلاعات بویژه به مدیران میانی و عالی از طریق گردهمایی ها و نشست های تخصصی گروهی.

ج- تدوین معیارهای کارنامه ارزیابی عملکرد قسمتی.

د- حذف سرمایه گذاریها و فعالیت های فاقد ارزش.

ه- آغاز تحولات همه جانبه در سطح شبکه سازمان.

و- بازنگری کارنامه ارزیابی عملکرد واحدهای خودگردان مستقل .

ز- بازبینی و اصلاح مجدد کارنامه.

ح- ابلاغ نتایج ارزیابی یک ساله به همه کارکنان.

ط- مرتبط نمودن عملکرد و نحوه انجام فعالیتها با اهداف فردی کارکنان و نظام پاداش

(اندازه گیری عملکرد نیروی انسانی، برانگیختن انگیزه ها، تهییج نیروی انسانی به

همکاری و مرتبط کردن نظام پاداش با عملکرد سازمانی).

ی- تصحیح و به روز کردن بودجه و برنامه های آتی براساس هزینه سال اول.

ک- بازنگری ماهانه و فصلی کارنامه (بررسی نتایج استراتژی (راهبرد) در

بازنگری ماهانه و بررسی موفقیت های استراتژی در سه ماهه و مقایسه آن با اولویت

های تعیین شده در کارنامه).

ل- بازنگری سالیانه استراتژی ها با مشارکت همه کارکنان.

م- انتقال اطلاعات عملکرد کارکنان به کارنامه ارزیابی عملکرد جهت اندازه گیری منظم میزان اثربخشی سازمانی.

۸- چهارچوب الگوی ارزیابی عملکرد و اندازه گیری اثربخشی سازمانی :

الف- ارائه الگوی کلی چهاربخشی.

ب- طراحی براساس مقتضیات سازمانی (چون استراتژیها و هدف گذاریها متفاوت است)

- حتی در یک صنعت خاص همه چیز مشابه نیست.

- چهاربخش اعلام شده یک مدل و فرآیند کلی است و هر سازمانی می تواند استراتژی

خاص خود را در قالب مراحل تعریف و اتخاذ نماید.

ج- استفاده از نظرات تخصصی بیرون از سازمان.

د- تبیین و تعیین استراتژیهای اصلی (یک استراتژی اصلی برای سازمان و برای هر بخش یا

SBU و حداکثر ۲ تا ۳ استراتژی خاص) با جهت حرکت از سوی تمرکز به عدم تمرکز.

۹- مراحل طراحی و اجرای الگوی ارزیابی عملکرد و اندازه گیری اثربخشی سازمانی :

الف- مرحله اول:

- توزیع و توضیح اطلاعات مربوط به سازمان به مدیران و کارشناسان سطوح عالی و راهبردی .

- انجام مصاحبه با هریک از مدیران یادشده جهت اخذ نظرات آنان .

- تعیین گروه تخصصی برای تجزیه و تحلیل ، تبادل نظر و بررسی مصاحبه ها .

- نشست پرسش و پاسخ گروه تخصصی با مدیران راهبردی برای رفع ابهامات.

- تهیه چارچوب کلی.

- طراحی معیارهای اندازه گیری.

ب- مرحله دوم:

- تنظیم مجدد استراتژی از طریق نشست های مشترک رئیس سازمان ، تیم برنامه ریزی،

شبکه مدیران(مدیران راهبردی، میانی و عملیاتی).

- بحث و بررسی در مورد الگوی ارزیابی عملکرد و اثربخشی هر واحد مستقل

پس از اطلاع رسانی به همه کارکنان.

- ایجاد سیستم های اطلاعاتی یکپارچه و تلفیقی(از بالا تا پایین ترین سطوح در داخل و

خارج سازمان).

ج- مرحله سوم:

- تعیین چگونگی جزئیات شکل اجرای تغییرات در واحدها ، بررسی جزئیات طرح ،ابلاغ

اجرای الگو.

- پیش بینی مرحله اجرایی الگوی نهایی با تعیین اولویت ها (در یک زمان ۲ ماهه).

کل برنامه فوق شامل سه مرحله و ۱۲ مورد باید از لحاظ اجرایی حدود ۳ تا ۴ ماه بطول

انجامد).

۱۰- اجرای کارنامه ارزیابی و عملکرد اثر بخشی سازمان به عنوان برنامه اصلی مدیریت:

- هنگامی که توانستیم شناسایی کنیم کدامیک از اهداف مهمترین مقاصد سازمان هستند، آن گاه از طریق کارنامه ارزیابی می توانیم مقاصد مهم را ردیابی و اندازه بگیریم. این کارنامه یک چهارچوب منظم برای تعیین موضوعات راهبردی، اجرای استراتژیها و تعیین و عملیاتی نمودن فرآیندهای مدیریت را فراهم می کند. در این راستا خواسته های فردی، گروهی و سازمانی همگی هم مسیر شده و در چهارچوب اهداف و استراتژیهای تعیین شده در قالب کارنامه هم جهت می شوند.

۱۱- جمع بندی نهایی:

برای پیاده سازی موفق و کارساز کارنامه ارزیابی عملکرد متعادل در یک سازمان اقدامات ذیل باید انجام پذیرد:

الف- برای هر واحد مستقل اجرایی، استراتژی مشخص براساس استراتژی کلی سازمان تعریف گردد.

ب- استراتژی هر واحد اجرایی به اهداف مشخص ترجمه و ریز گردد.

ج- اهداف راهبردی هر واحد اجرایی باید در چهار محور مالی، رضایت مخاطبان،

فرآیندهای تولید (درون سازمانی) و فراگیری و توسعه، تفکیک و احصاء شوند.

د- هرکدام از اهداف راهبردی کیفی واحدهای اجرایی باید به شکل شاخص های کمی قابل اندازه گیری تعریف شوند .

ه- برای اندازه گیری میزان موفقیت هر یک از اهداف، معیارهای اندازه گیری عملکرد تعریف گردند .

و- واحدهای کاربردی اجرایی بمنظور اجرای عملیات روزمره خود، مجهز به سیستم های اطلاعاتی و برنامه کاربردی مناسب باشند .

ز- برنامه های کاربردی سیستم های اطلاعاتی و ارتباطی باید طوری تنظیم شوند که معیارهای اندازه گیری عملکرد در آنها ملحوظ شده باشد .

ح- نرم افزار کاربردی مناسب در واحد اصلی مسئول ارزیابی عملکرد با اولویت جهت استقرار نظام ارزیابی راه اندازی شود .

ط- نرم افزار کاربردی ارزیابی عملکرد متعادل متناسب با معیارهای اندازه گیری واحدهای اجرایی تنظیم شود .

(۲-۳۲) جمع بندی:

فصل دوم، شامل مقدمه، تاریخچه و ساختار صدا و سیما می باشد.

در بخش اول آن به سازمان، ساختار و تعاریف واژگان تخصصی آنها و بررسی روابط بین آنها پرداخته شد.

بخش دوم فصل دوم، بهره وری می باشد که ضمن تعاریف واژگان تخصصی آنها، به مباحث مربوط به بهره وری که شامل: اثربخشی، کارآیی، جلوه های بهره وری، انواع بهره وری، سطوح بهره وری، انواع نگرش به بهره وری، عوامل موثر بر افزایش بهره وری، اندازه گیری بهره وری، روشهای بهبود بهره وری، شیوه های رفتاری در بهبود بهره وری، اصول بهره وری، تاثیر بهره وری بر اشتغال، بهره وری و مدیریت، بهره وری و نوع آوری، بهره وری نیروی انسانی و نگاه به بهره وری در این پژوهش پرداخته شد.

بخش سوم فصل دوم: به نظام ارزیابی عملکرد و اثر بخشی سازمانی و تعیین استراتژی کارساز در سازمانهای پیشرو می پردازد.

* ارزیابی عملکرد متعادل سازمانی، معیار اندازه گیری اثربخشی سازمانهای نوین

* مشخصه های اصلی سازمانهای نوین: * جهت گیریهای اصلی برای اندازه گیری اثربخشی در سازمانهای جدید. * عوامل مطلوبیت ارزیابی عملکرد و اندازه گیری اثر بخشی سازمانی

* کارنامه ارزیابی عملکرد متعادل. * محورهای اصلی ارزیابی عملکرد متعادل در سازمانهای پیشرو. * معیارهای اصلی اندازه گیری مطلوبیت فرآیندهای تولید. * فرآیند خلاقیت و نوآوری. * ارزیابی مراحل تولید. * شاخص های رضایت مخاطبان. * معیارهای اندازه گیری رضایت مخاطبان. * شاخص های اصلی رضایت مخاطبان. * ارزش سازمان در نزد مخاطب. * میزان ارزش مخاطب. * شاخص های اندازه گیری نا رضایتی مخاطبان.

* شاخص های توسعه و یادگیری فراگیر (حرکت به آینده). * عناصر اصلی فراگیری مستمر و

رشد سازمانی. *عناصر فرعی فراگیری مستمر و رشد سازمانی. *معیارهای سنجش اثر بخشی کارکنان (میزان کرامت ، قابلیت و توانمندی های کارکنان). *ایجاد انگیزه و تفویض اختیارات و مسئولیت ها (رضایت مندی کارکنان). *روشهای اندازه گیری میزان انگیزه کارکنان. * نحوه اندازه گیری رضایت شغلی کارکنان. *نحوه اندازه گیری میزان توانمندی کارکنان. *رابطه استراتژی و اثربخشی سازمانی با نظام ارزیابی عملکرد متعادل سازمانی.

* پیوند معیارهای عملکرد و اثربخشی سازمانی با استراتژی از سه طریق مشخص می شود. * اصول ناظر بر عملیاتی کردن استراتژی. * مراحل تبدیل استراتژی به عملیات.

* رابطه مدیریت منابع انسانی با اجرای موفق یک استراتژی. * فرآیندهای اصلی عملیاتی کردن استراتژی * مبانی اصلی طراحی نظام ارزیابی و اندازه گیری اثر بخشی سازمانی. * نظام اندازه گیری اثربخشی سازمانی به عنوان یک برنامه جامع مدیریت تغییر.

* چهارچوب الگوی ارزیابی عملکرد و اندازه گیری اثر بخشی سازمانی. * مراحل طراحی و اجرای الگوی ارزیابی عملکرد و اندازه گیری اثربخشی سازمانی. * اجرای کارنامه ارزیابی و عملکرد اثر بخشی سازمان به عنوان برنامه اصلی مدیریت.

فصل سوم

روش تحقیق

(۳-۱) مقدمه

نخستین مرحله تحقیق با یک سوال آغاز می شود و تحقیق برای پاسخگویی به آن سوال یا سوالات صورت می گیرد. از این رو تحقیق را می توان کوششهای سازمان یافته ای تلقی کرد که محقق را در روشن کردن حقیقت یک موضوع، یاری می کند. و محقق در تمام مراحل تحقیق به فکر آزمون فرض خود است. نه اثبات آن. (نادری و نراقی، ۱۳۶۸، ۱۷)

در انتخاب نوع روش تحقیق در علوم رفتاری، مهم این است که بدانیم از چه رویکردی خردگرایانه یا طبیعت گرایانه، و از چه روشی کمی یا کیفی برای شناخت پدیده ها استفاده می شود.

اما مهمتر از آن بیان این نکته است که در این نوع روش تحقیق بیشتر جنبه های کاربردی بهبود بهره وری و اصلاح ساختار سازمانی مدنظر است، از این رو یک تحقیق تصمیم گرا می باشد.

در تحقیق حاضر ضمن اینکه در پی تبیین روابط پدیده ها و افزودن به مجموعه دانش موجود در زمینه موضوع یادشده هستیم، سعی خواهیم کرد که یک طرح کاربردی را بررسی نماییم. بنابراین در این فصل، با هدف آشنایی خواننده از نحوه انجام تحقیق، سعی شده روشهای

جمع آوری اطلاعات، اعتبار و پایایی پرسشنامه ونحوه رتبه بندی آن، حجم نمونه روش نمونه گیری و... به اختصار توضیح داده شود.

(۲-۳) روش تحقیق

محور اصلی تحقیق حاضر، همانگونه که در فصل اول گفته شد، بررسی رابطه ساختار سازمانی و بهره وری می باشد. به منظور دستیابی به این هدف از روش تحقیق توصیفی - همبستگی استفاده شده است. دراین روش، محقق تلاش خواهدکرد تا داده های واقعی بدست آمده از نمونه های مورد بررسی را بدون کوچکترین دخل و تصرفی بررسی کرده و روابط میان آنها را مشخص کند. این تحقیق توصیفی است، زیرا به توصیف و تبیین وضعیت موجود ساختار سازمانی در جامعه آماری می پردازد و همبستگی است، چرا که روابط و همبستگی بین دو متغیر اصلی تحقیق یعنی ساختار و بهره وری را مورد پرسش و سنجش قرار می دهد.

(۳-۳) جامعه آماری

جامعه آماری این پژوهش را سازمان صدا و سیما تشکیل می دهد، که دو مجموعه از این سازمان انتخاب شده است. یکی رادیو مرکزقم و دیگری رادیو معارف که هر دو در استان قم می باشند. این دو مجموعه از جهات متعددی، از قبیل نوع محصول تولیدی، قدمت، مخاطبان،

رقبا و دیگر عوامل به همدیگر شباهت دارند. ولی این دو مجموعه از نظر ساختاری با همدیگر تفاوت هایی دارند لذا به منظور تعیین نوع ساختار سازمانی پرسش نامه ای تنظیم و بین مدیران ارشد و عملیاتی و کارشناسان و افراد خبره رسانه توزیع شده است و علت انتخاب این سطوح سازمانی نیز به دلیل دسترسی آنان به اطلاعات و نحوه ساختار آن، بوده است.

(جامعه آماری رادیو مرکز قم حدود ۲۵۰ نفر و جامعه آماری رادیو معارف نیز حدود ۲۵۰ نفر است. فرمول تعیین حجم نمونه از طریق جامعه محدود استفاده شده است.)

روش نمونه گیری : نمونه گروه کوچکتری از جامعه است که برای مشاهده و تجزیه و تحلیل انتخاب شده است. مشاهده مشخصات نمونه ای که از یک جامعه انتخاب شده است، می توان از مشخصات کل جامعه استنتاج معینی به عمل آورد. (بست، ۱۳۷۱، ۲۴)

برای نمونه گیری در پژوهشهای علوم رفتاری روش های متداولی وجود دارند که از جمله آنها نمونه گیری تصادفی ساده ، نمونه گیری تصادفی نظام یافته ،نمونه گیری طبقه ای ، نمونه گیری خوشه ای و نمونه گیری چند مرحله ای می باشد. (آذر و مومنی ، ۱۳۷۹، ۳)

به منظور جمع آوری حداقل تعداد پرسشنامه مورد نیاز از هر گروه نمونه آماری ، تعداد بیشتری از حداقل مورد نیاز توزیع گردد.

نمونه آماری: در این تحقیق ، از آن جایی که جامعه مورد نظر ما محدود می باشد ، جهت محاسبه حجم نمونه مورد نیاز برای پژوهش از رابطه زیر استفاده گردیده است.

در تعیین حجم نمونه در داده های کیفی در صورتی که نمونه گیری از جامعه محدود

می باشد فرمول مناسب برای n چنین است:

$$n = \frac{n \cdot z^2 \cdot \alpha/2 \cdot \rho (1-\rho)}{(N-1) \xi^2 + z^2 \cdot \alpha/2 \cdot \rho (1-\rho)}$$

ξ : بازه قابل تحمل از برآورد پارامتر مورد نظر

P : نسبت موفقیت در جامعه

α : سطح خطا

N : حجم نمونه

(۳-۴) روش و ابزار جمع آوری اطلاعات

(پرسشنامه، مصاحبه، مشاهده، تحلیل محتوا و اسناد و مدارک و غیره)

در این پژوهش از طرق زیر به جمع آوری اطلاعات مبادرت شده است. سعی گردیده که به

نحو ممکن اطلاعات خروجی جمع آوری شوند.

۱- مراجعه به اسناد و مدارک بخصوص برای بدست آوردن میزان بهره وری سالهای گذشته

و همچنین تبیین وضع موجود سازمانهای (جامعه های) مورد مطالعه.

۲- مصاحبه با مدیران مطلع و افراد خبره.

۳- استفاده از پرسشنامه.

(۵-۳) ویژگیهای پرسشنامه

در این تحقیق پرسشنامه به منظور تعیین نوع ساختار سازمانی تنظیم شده است. سه عنصر اصلی ساختار که هرکدام خود یک متغیر عملیاتی (اثرگذار) محسوب می شوند. مورد سنجش قرار گرفته اند که عبارتند از: رسمیت، تمرکز، پیچیدگی.

پرسشنامه شامل ۱۵ تست می باشد، که با استفاده از مقیاس پنج درجه ای لیکرت، درجه بندی شده است و کلیه سوالات برای بررسی نوع ساختار سازمانی طراحی شده اند. در هریک از سوالات از افراد (پاسخگویان) خواسته شده که نظرات خود را بر روی یک طیف پنج درجه ای که براساس مقیاس پنج درجه ای لیکرت تنظیم شده است، بیان نمایند. مقیاس پنج درجه ای لیکرت و نمرات هریک از گزینه ها برای هریک از سوالات طرح شده به صورت زیر می باشد:

۵=خیلی زیاد	۴=زیاد	۳=متوسط	۲=کم	۱=خیلی کم
-------------	--------	---------	------	-----------

همچنین در جدول زیر سوالاتی که برای سنجش هریک از سه عامل اصلی ساختار طراحی شده، به تفکیک مشخص گردیده است.

عوامل	پیچیدگی	رسمیت	تمرکز
سوالات	۵،۴،۳،۲،۱	۱۵،۹،۸،۷،۶	۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰

(۳-۶) تعیین پایایی و روایی پرسشنامه (Reliability & Validity)

پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب الفای کرباخ مورد سنجش قرار گرفته است.

*فرمول (۳-۴)

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right]$$

n = تعداد سوالات آزمون

S = واریانس سوال i ام

S = واریانس کل آزمون

پایایی پرسشنامه با استفاده از نرم افزار spss مورد سنجش قرار گرفت وبا ضریب

($\alpha = 0.82$) مورد تایید قرار گرفته است و شاخصهای موردسنجش با بررسی و مطالعه دقیق

پایه های نظری موضوع مورد پژوهش، راهنمایی اساتید راهنما و مشاور صاحب نظران این رشته

انتخاب و پایایی آن مورد تایید قرار گرفته است.

پایایی ابزار اندازه گیری:

مقصود از پایایی این است که یک وسیله اندازه گیری که برای سنجش صفتی ساخته شده ،

در شرایط یکسان نتایج مشابهی ارائه نماید (حافظ نیا، ۱۳۷۷، ۱۳۱).

به منظور تعیین پایایی داده های جمع آوری شده از طریق پرسشنامه های مربوط از آزمون آلفای کرنباخ استفاده شده است.

روایی محتوا: به منظور ارزیابی اعتبار ابزارهای گرد آوری اطلاعات ، شیوه های مختلفی در نظر گرفته شده است یکی از راهها که در این پژوهش نیز مورد استفاده قرار گرفته ، شیوه "روایی محتوا" است . هدف از بکار گیری این شیوه ، دریافت این نکته است که آیا اجزا وسیله اندازه گیری یعنی مقیاس ساخته شده به خوبی کل آن ابزار یا مقیاس قادر به اندازه گیری موضوع است یا خیر؟

(۷-۳) روشهای تجزیه و تحلیل داده ها و اطلاعات

(روشهای آماری)

الف: آزمون تفاوت میانگین بین دو نمونه

وقتی هدف، انجام مقایسه ای بین دو نمونه یا به طور مترادف، بین دو تیمار است وضعیتی را بررسی می کنیم که در آن داده هابه شکل نمونه های تصادفی به حجم n_1 از جامعه یک به حجم n_2 از جامعه دو، تحقق یافته اند.

ساختار داده ها: نمونه های تصادفی مستقل

۱- $X_1, X_2, \dots, X_n$ نمونه های تصادفی به حجم n_1 از جامعه یک است که میانگین آن با

μ_1 و واریانس آن با σ_1^2 نشان داده می شود.

۲- $Y_1, Y_2, \dots, Y_n$ نمونه های تصادفی به حجم n_2 از جامعه است که میانگین آن

با μ_2 و واریانس آن با σ_2^2 نشان داده می شود.

۳- $X_1, X_2, \dots, X_n$ از $Y_1, Y_2, \dots, Y_n$ مستقل اند.

فرض آزمون: * فرمول (۳-۵)

$$H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$$

* فرمول (۳-۶)

$$Z = \frac{\bar{X} - \bar{Y}}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}}$$

آماره آزمون: * فرمول (۷-۳)

$$d.f = n_1 + n_2 - 2$$

فرض مقابل:

$$H_1 : \mu_1 - \mu_2 \neq 0 \quad * \text{فرمول (۸-۳)}$$

$$H_1 : \mu_1 - \mu_2 > 0 \quad * \text{فرمول (۹-۳)}$$

$$H_1 : \mu_1 - \mu_2 < 0 \quad * \text{فرمول (۱۰-۳)}$$

ناحیه رد برای معنی دار بودن آلفا:

$$[Z] > \alpha$$

$$Z > \alpha$$

$$Z < -\alpha$$

ب: آزمون مجموع رتبه ای «من - ویتنی» (Maan-Whitney)

برای مطالعه مقایسه دو تیمار A و B مجموعه ای $n = n_A + n_B$ واحد آزمایشی به

ترتیب با جمعهای n_A و n_B تقسیم می شوند. تیمار A در n_A واحد و تیمار B در n_B

واحد به کار می رود. این دو تیمار تشکیل نمونه های تصادفی مستقل از دو جامعه را

می دهند. با فرض اینکه پاسخهای بزرگتر نمایانگر یک تیمار بهترند، مایلیم این فرض صفر را

که بین دو تیمار اختلافی وجود ندارد، در برابر فرض مقابل یک طرفه ای که تیمار A موثرتر از

تیمار B است آزمون کنیم.

مدل: هر دو توزیع پیوسته اند.

فرض ها:

H_0 : توزیع های دو جامعه یکسان هستند.

H_1 : توزیع جامعه A به سمت راست توزیع B انتقال یافته است و ناحیه رد را در دنباله

بالایی WA قرار می دهیم.

H_1 : جامعه A به سمت چپ جامعه B انتقال یافته است، ناحیه رد را دنباله پائینی WA قرار

می دهیم.

H_1 : جامعه ها مختلف اند، ناحیه رد را در هر دو دنباله WA با احتمالهای برابر قرار

می دهیم.

آماره آزمون: *فرمول (۱۱-۳)

$$Z = \frac{W_A - \frac{n_A(n_A + n_B + 1)}{2}}{\sqrt{\frac{n_A n_B (n_A + n_B + 1)}{12}}}$$

ناحیه رد برای آماره Z را می توان با استفاده از جداول نرمال استاندارد تعیین کرد.

WA: مجموع رتبه ای برای A

* فرمول (۱۲-۳)

$$WA \text{ میانگین} = \frac{n_A(n_A + n_B + 1)}{2}$$

* فرمول (۱۳-۳)

$$WA \text{ میانگین} = \frac{n_A n_B (n_A + n_B + 1)}{12}$$

فصل چهارم

تجزیه و تحلیل

داده ها

(۴-۱) مقدمه

در این فصل هدف آن است که به تجزیه و تحلیل داده ها بپردازیم .

داده هایی که در این پژوهش جمع آوری شده یا به عبارتی حاصل شده است از سه منبع که عبارتند از :

۱- مطالعه اسناد ، مدارک و کارنامه های سالیانه که هر دو از این جامعه آماری تهیه و تدوین می شود.

۲- پرسشنامه سنجش ساختار سازمانی .

۳- اطلاعات به دست آمده از مصاحبه هایی که با تعدادی از افراد جامعه آماری بعمل آمده است .

با توجه به اینکه در این پژوهش متغیر وابسته " بهره وری " می باشد اطلاعات مربوط به این متغیر از اسناد ، مدارک و کارنامه های سالیانه حاصل گردیده که در این فصل به تجزیه و تحلیل آنها پرداخته می شود. متغیر مستقل که " ساختار سازمانی " است ، اطلاعات آن از طریق بکارگیری یک پرسشنامه سنجش ساختار سازمانی حاصل گردیده است که به تجزیه و تحلیل آن نیز پرداخته می شود.

(۲-۴) آزمون فرضیه ها

در این بخش به تجزیه و تحلیل داده ها و اطلاعات حاصله از جامعه مورد پژوهش

می پردازیم تا به دو پرسش اساسی تحقیق پاسخ گوئیم:

آیا نوع ساختار سازمانی بر بهره وری موثر است؟ اگر پاسخ مثبت باشد:

چه نوع ساختاری با چه ویژگی هایی بهره وری را افزایش می دهد؟

در پاسخ اولیه به این دو پرسش، فرضیه های پژوهش تدوین گردید که به منظور بررسی

صحت و سقم آنها، به تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه ها می پردازیم.

فرضیه اهم: (اصلی)

۱- بین ویژگیهای ساختار سازمانی و بهره وری در واحدهای منتخب صدا و سیمای

ج.ا.ا ارتباط وجود دارد.

فرضیات فرعی:

۱- از نظرویزگی تمرکز بین واحدهای منتخب صدا و سیمای ج.ا.ا تفاوت وجود دارد.

۲- از نظر ویژگی پیچیدگی بین واحدهای منتخب صدا و سیمای ج.ا.ا تفاوت وجود

دارد.

۳- از نظرویزگی رسمیت بین واحدهای منتخب صدا و سیمای ج.ا.ا تفاوت وجود دارد.

سنجش ساختار دومجموعه

براساس مطالب فوق به مقایسه دو ساختار سازمانی رادیو مرکزقم و رادیو معارف می پردازیم.

به منظور شناسایی ابعاد قوت ها ، ضعف ها ، فرصت ها و تهدیدات منابع انسانی و تعیین اهمیت نسبی هر یک ، ابتدا سعی گردید تا بر اساس موازین علمی و چهارچوب تئوریک و همچنین بهره گیری از نظر صاحب نظران ، پرسشنامه ایی تنظیم گردد. برای افزایش دقت، سعی گردید تا سوالات (مقیاس) مندرج در آن مناسب ، کامل و همراه با توضیحات کافی در ارتباط با موضوع طرح گردد تا برای پاسخگویان قابل فهم و پیام اصلی را انتقال دهد.

یکی از ملاکهای اعتبار سنجی پرسشنامه ها ، استفاده از نظر متخصصان ، کارشناسان

و صاحب نظران اهل فن است.

جدول (۴-۳) نظر متخصصان در زمینه ویژگی های ساختار سازمانی در بیان قوت ها و ضعفهای منابع

انسانی

ویژگی های ساختار سازمانی	فراوانی	درصد ناخالص	درصد خالص	درصد تجمعی
کم	۱	۳/۳	۰	۳/۳
متوسط	۵	۱۶/۷	۱۶/۷	۲۰
زیاد	۱۳	۴۳/۳	۳/۴۳	۶۳/۳
خیلی زیاد	۱۱	۳۶/۷	۳۶/۷	-
جمع	۳۰	۱۰۰	۱۰۰	-

نظر اکثر متخصصان ، نشانگر این است که ویژگی های ساختار سازمانی می تواند تا

حد زیادی بیانگر قوت و ضعف منابع انسانی در محیط داخلی سازمان باشد.

جدول (۴-۴) توزیع فراوانی متخصصان بر حسب نگرش نسبت به درجه تمرکز ، به عنوان یکی از

مولفه های نشان دهنده ویژگی های ساختار سازمانی .

درجه تمرکز	فراوانی	درصد ناخالص	درصد خالص	درصد تجمعی
متوسط	۲۴	۲۴	۲۴	۲۴
زیاد	۴۳	۴۳	۴۳	۶۷
خیلی زیاد	۳۳	۳۳	۳۳	۱۰۰
جمع	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	-

جدول (۵-۴) توزیع فراوانی متخصصان بر حسب نگرش نسبت به درجه پیچیدگی ، به عنوان یکی از

مولفه های نشان دهنده ویژگی های ساختار سازمانی .

درجه پیچیدگی	فراوانی	درصد ناخالص	درصد خالص	درصد تجمعی
کم	۲	۲	۲	۲
متوسط	۲۷	۲۷	۲۷	۲۹
زیاد	۳۷	۳۷	۳۷	۶۶
خیلی زیاد	۳۴	۳۴	۳۴	۱۰۰
جمع	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	-

در زمینه یکی دیگر از مولفه ها، یعنی ویژگی های ساختار سازمانی، ۲ درصد متخصصان درجه پیچیدگی را تا حد کم، ۲۷ درصد متوسط، ۳۷ درصد زیاد، ۳۴ درصد خیلی زیاد، نشان دهنده، بعد ساختار سازمانی می دانند. پس طبق نظر متخصصان که آزمونهای آماری نیز آن را آشکار می سازد درجه پیچیدگی تا حد زیادی نشان دهنده ویژگی ساختار سازمانی است.

جدول (۴-۶) توزیع فراوانی متخصصان بر حسب نگرش نسبت به شبکه ارتباطات، به عنوان یکی از مولفه های نشان دهنده ویژگی های ساختار سازمانی.

درجه رسمیت	فراوانی	درصد ناخالص	درصد خالص	درصد تجمعی
متوسط	۱۵	۱۵	۱۵	۱۵
زیاد	۴۱	۴۱	۴۱	۵۶
خیلی زیاد	۴۴	۴۴	۴۴	۱۰۰
جمع	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	-

جدول (۴-۷) توزیع فراوانی متخصصان بر حسب نگرش نسبت به احساس مشارکت، به عنوان یکی از مولفه های نشان دهنده ویژگی های ساختار سازمانی .

احساس مشارکت	فراوانی	درصد ناخالص	درصد خالص	درصد تجمعی
متوسط	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰
زیاد	۳۰	۳۰	۳۰	۴۰
خیلی زیاد	۶۰	۶۰	۶۰	۱۰۰
جمع	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	-

از مجموع ۱۰۰ نفر متخصص مورد بررسی ۱۰ درصد متوسط ، ۳۰ درصد در حد زیاد و ۶۰ درصد خیلی زیاد ، مولفه احساس مشارکت را نشان دهنده ساختار اجتماعی می دانند. ارقام و آزمون ها نشان می دهند که متخصصان بر این عقیده اند که مولفه احساس مشارکت تا حد زیادی می توانند ساختار اجتماعی را منعکس و نشان دهنده آن می باشد.

فرضیه اول:

از نظرویزگی تمرکز بین واحدهای منتخب صدا و سیمای ج.ا. تفاوت وجود دارد

مقایسه میانگین تمرکز دردو مجموعه رادیو مرکزقم و رادیو معارف :

آزمون تفاوت میانگین بین دو نمونه، تفاوت میزان تمرکز را تایید می نماید.

$$z = \frac{14.72 - 11.09}{\sqrt{\frac{(2.59)^2}{65} + \frac{(2.09)^2}{53}}} = 8.441$$

Z محاسبه شده (۸/۴۴۱) بزرگتر از Z جدول (۲/۳۲) می باشد و فرض صفر:

(تفاوت بین میانگین رسمیت در دو نمونه وجود ندارد $H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$)

در سطح معنی داری $\alpha = 0.01$ رد می شود.

بنابراین میزان تمرکز در ساختار رادیو مرکزیم بیش از رادیو معارف می باشد.

(آزمون کامپیوتری به پیوست می باشد)

آزمون «من - ویتنی» تفاوت رتبه ای میان دو نمونه را نشان می دهد. رتبه بالاتر نشان دهنده

تمرکز بالاتر می باشد. تفاوت میانگین رتبه این دو نمونه آماری در سطح معنی داری

$\alpha = 0.05$ تایید می گردد و فرض صفر:

توزیعهای دو نمونه یکسان هستند: H_0

رد می شود.

(اطلاعات حاصله در جدول ذیل و آزمون کامپیوتری آن در پیوست مشاهده می شود)

جدول (۴-۸): مقایسه میانگین رتبه های تمرکز

نمونه	میانگین رتبه
رادیو مرکزقم	۷۰/۱۵
رادیو معارف	۴۴/۱۷
آماره Z	-۲/۲۹
سطح معنی داری	۰/۰۵

مقایسه میانگین رتبه های تمرکز در دو مجموعه رادیو مرکزقم و رادیو معارف

در جدول فوق تفاوت بین میانگین رتبه تمرکز در دو مجموعه نشان داده شده که رادیو مرکز قم از رتبه بالاتری برخوردار است. یعنی اینکه تمرکز در آن بالاتر است. بنابراین فرضیه اول مورد تایید قرار می گیرد.

فرضیه دوم:

از نظر ویژگی پیچیدگی بین واحدهای منتخب صدا و سیمای ج.ا. تفاوت وجود دارد

مقایسه میانگین پیچیدگی در دو مجموعه رادیو مرکزقم و رادیو معارف

آزمون تفاوت میانگین بین دو نمونه، تفاوت میزان پیچیدگی را تایید می نماید.

$$z = \frac{11.15 - 8.09}{\sqrt{\frac{(2.41)^2}{65} + \frac{(1.67)^2}{53}}} = 8.1167$$

Z محاسبه شده (۸/۱۱۶۷) بزرگتر از Z جدول (۲/۳۲) می باشد. لذا فرض صفر:

(تفاوت میانگین پیچیدگی در دو نمونه وجود ندارد. $H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$)

بنابراین میزان پیچیدگی در رادیو مرکزقم بیش از رادیو معارف می باشد

(آزمون کامپیوتری به پیوست می باشد).

آزمون «من - ویتنی» تفاوت رتبه ای میانگین دو نمونه را نشان می دهد. رتبه بالاتر نشان

دهنده پیچیدگی بالاتر می باشد. تفاوت میانگین رتبه میان دو نمونه آماری در سطح

معنی داری $\alpha = 0.05$ تایید می گردد و فرض صفر:

توزیعهای دو نمونه یکسان هستند: H_0

رد می شود.

اطلاعات حاصله در جدول ذیل و آزمون کامپیوتری به پیوست مشاهده می شود.

جدول (۴-۹): مقایسه میانگین رتبه های پیچیدگی

نمونه	میانگین رتبه
رادیو مرکزقم	۶۶/۷۰
رادیو معارف	۴۷/۳۲
آماره Z	-۲/۱۴
سطح معنی داری	۰/۰۵

مقایسه میانگین رتبه های پیچیدگی در دو مجموعه رادیو مرکزقم و رادیو معارف

همانگونه که در این جدول مشاهده می شود و در توضیحات نیز آمده است، نمره میانگین رتبه پیچیدگی در رادیو مرکزقم از رادیو معارف بیشتر است. بر این اساس یکبار دیگر نیز فرضیه دوم مورد تایید قرار می گیرد.

فرضیه سوم:

از نظرویزگی رسمیت بین واحدهای منتخب صدا و سیما ج.ا.ا تفاوت وجود دارد.

مقایسه میانگین رسمیت در دو مجموعه رادیو مرکز قم و رادیو معارف:

آزمون تفاوت میانگین بین دو نمونه ، تفاوت میزان رسمیت را تایید می نماید.

$$Z = \frac{12.15 - 9.22}{\sqrt{\frac{(2.1)^2}{65} + \frac{(2.18)^2}{53}}} = 7.41$$

Z محاسبه شده (۷/۴۱) بزرگتر از Z جدول (۲/۳۲) می باشد و فرض صفر:

(تفاوت بین میانگین رسمیت در دو نمونه وجود ندارد $H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$)

در سطح معنی داری $\alpha = 0.01$ رد می شود.

بنابراین میزان رسمیت در ساختار رادیو مرکز قم بیش از رادیو معارف می باشد.

(آزمون کامپیوتری به پیوست می باشد)

آزمون «من - ویتنی» تفاوت رتبه ای میان دو نمونه را نشان می دهد. رتبه بالاتر نشان دهنده

رسمیت بالاتر می باشد. تفاوت میانگین رتبه این دو نمونه آماری در سطح معنی داری

$\alpha = 0.05$ تایید می گردد و فرض صفر:

توزیعهای دو نمونه یکسان هستند: H_0 ، رد می شود.

اطلاعات حاصله در جدول ذیل و آزمون کامپیوتری آن به پیوست مشاهده می شود.

جدول (۴-۱۰): مقایسه میانگین رتبه های رسمیت

میانگین رتبه	نمونه
۶۱/۵۱	رادیو مرکز قم
۴۴/۷۷	رادیو معارف
-۲/۲۵	آماره Z
۰/۰۵	سطح معنی داری

مقایسه میانگین رتبه های رسمیت در دو مجموعه رادیو مرکز قم و رادیو معارف

همانگونه که در جدول فوق مشاهده می شود میانگین رتبه رسمیت در رادیو مرکز قم از

میانگین رتبه رادیو معارف بیشتر است. لذا از این طریق فرضیه سوم تایید می گردد.

بنابراین فرضیات فرعی تحقیق که عبارتند از:

- ۱ - از نظرویزگی تمرکز بین واحدهای منتخب صدا و سیمای ج.ا.ا تفاوت وجود دارد.
- ۲ - از نظر ویزگی پیچیدگی بین واحدهای منتخب صدا و سیمای ج.ا.ا تفاوت وجود دارد.
- ۳ - از نظرویزگی رسمیت بین واحدهای منتخب صدا و سیمای ج.ا.ا تفاوت وجود دارد.

همگی مورد تایید قرار می گیرند.

دلیل این امر آن است که نمره میانگین رادیو مرکز قم بالاتر از نمره میانگین رادیو معارف می باشد. بر این اساس فرضیات فرعی تحقیق تایید می شود.

همچنین رادیو مرکز قم با ویژگیهای رسمیت بالا، پیچیدگی بیشتر و تمرکز بالاتر، که از طریق آزمونهای قبلی مورد سنجش قرار گرفت، از بهره وری کمتری نیز برخوردار است. پس فرضیه اصلی تحقیق با تکیه بر داده های محیطی تایید می گردد.

در ذیل شاخصهای سنجش بهره وری آمده است که از طریق اسناد و مدارک موجود در دو مجموعه و همچنین بررسی و تحقیقات قبلی در این مراکز ارائه می گردند.

شاخص های سنجش بهره وری

شاخص های سنجش بهره وری به اختصار توضیح داده شده اند و قبل از توضیح جداگانه به صورت کلی در ذیل مقایسه ای بین این شاخص ها در دو مجموعه صورت گرفته است و سپس این شاخص ها در پی خواهند آمد که عبارتند از:

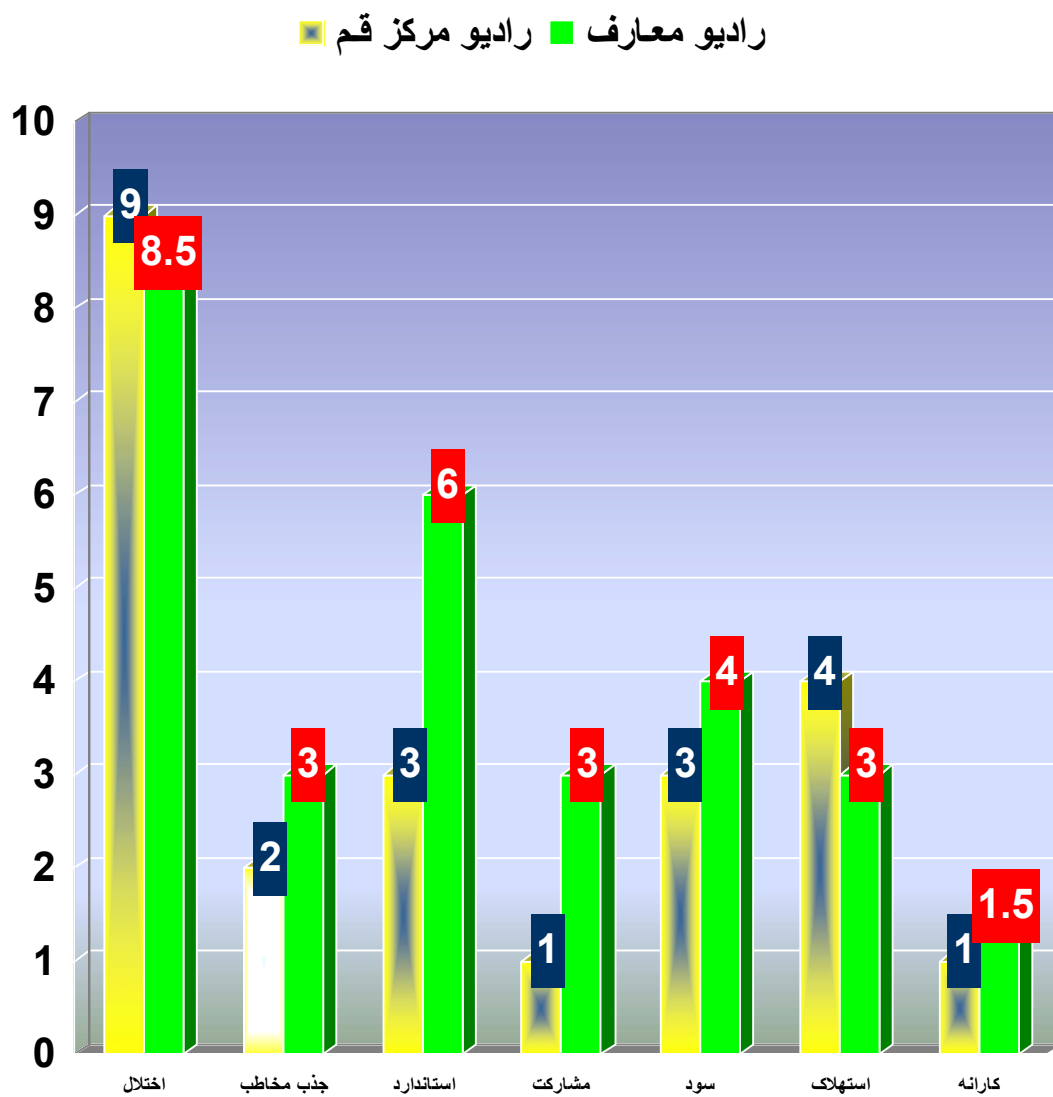
الف- نگهداری تجهیزات

ب- فرآیند تولید

ج- بازاریابی

د- نیروی انسانی

در ذیل نمودار مقایسه ای این وضعیت ترسیم شده است.

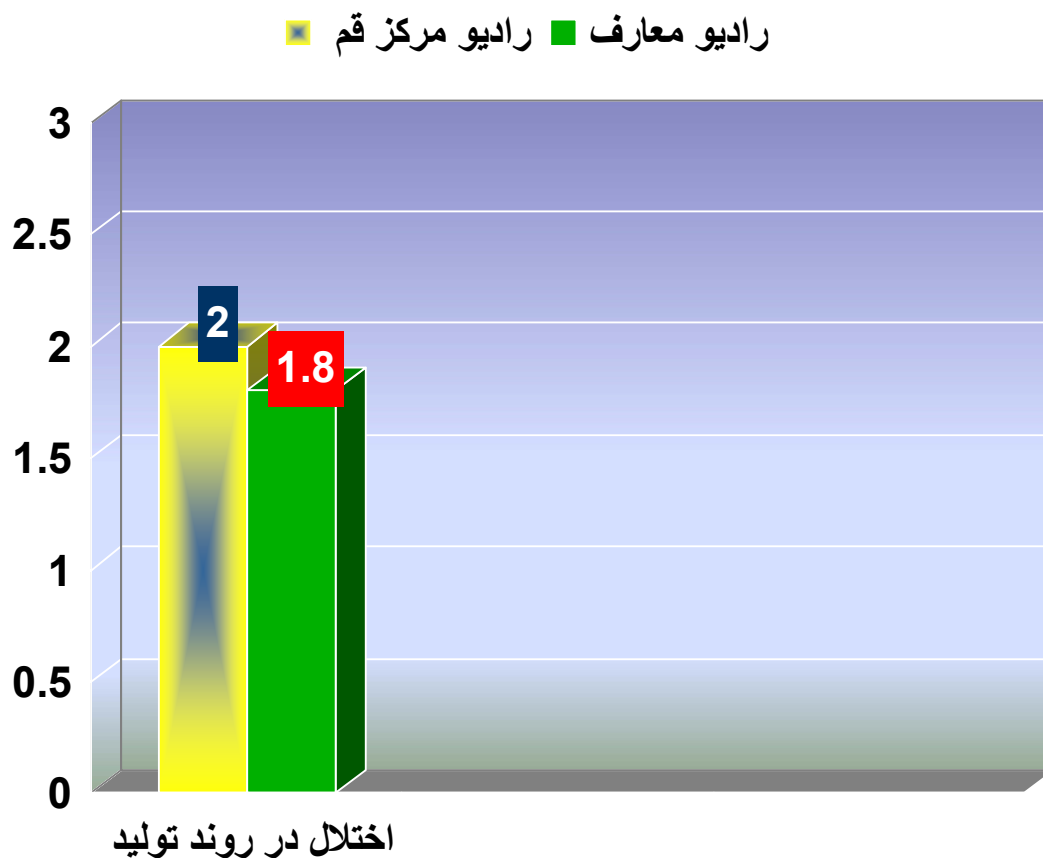


نمودار (۴-۶) : شاخصهای سنجش بهره وری

الف- نگهداری تجهیزات

۱- مدت زمان خرابی دستگاهها و ماشین آلات (اختلال در روند تولید)

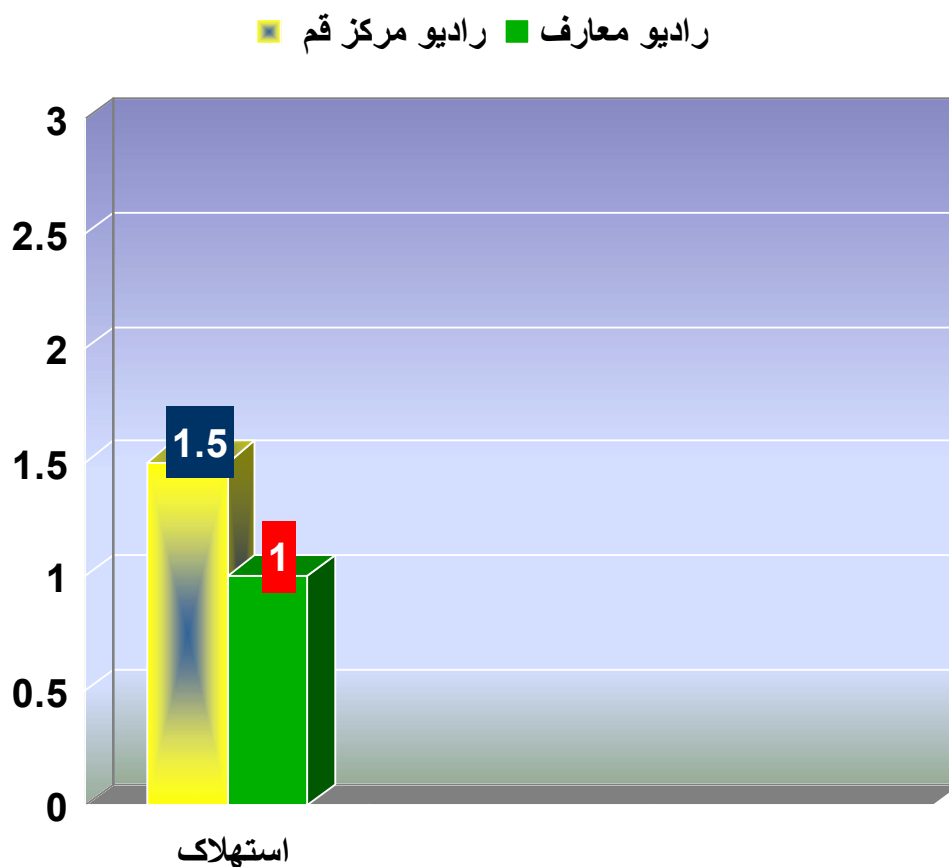
در این مورد در دو مجموعه بررسی بعمل آمد و معلوم شد در پنج سال گذشته به طور متوسط در رادیو مرکز قم دو ماه (۲) و در رادیو معارف کمتر از ۲ ماه (۱/۸)، روند تولید بر اثر خرابی دستگاهها با وقفه و کندی همراه بوده است. بر این اساس نمودار مقایسه ایی زیر ترسیم گردید. نتیجه اینکه نگهداری دستگاهها و ماشین آلات در رادیو معارف بهتر از رادیو مرکز قم بوده است. در ذیل نمودار مقایسه ای این وضعیت ترسیم شده است.



نمودار (۴-۷) : اختلال در روند تولید

یکی دیگر از موارد سنجش بهره وری که در ذیل عنوان نگهداری تجهیزات آمده است ، استهلاک می باشد. کم کردن استهلاک و پایین آوردن هزینه نگهداری در هر موسسه تولیدی جزء موارد مهم و قابل توجه است در صورتی که هزینه استهلاک پایین باشد سودآوری بالاتر است و در نتیجه حاکی از بهره وری بالاتر سازمان می باشد بدین منظور استهلاک دو مرکز با توجه اسناد و مدارک موجود آنها بررسی گردید و معلوم شد که یک و نیم درصد کل درآمد در رادیو مرکز قم هزینه فرسایش است در حالی که در رادیو معارف این مقدار یک درصد کل درآمد می باشد یعنی اینکه مقدار تخصیصی از کل درآمد استهلاک در مرکز قم نیم درصد بیشتر از رادیو معارف است. در نتیجه سهم بهره وری در رادیو معارف بالاتر است.

در ذیل نمودار مقایسه ای این وضعیت ترسیم شده است.



نمودار (۴-۸) : استهلاک

بازاریابی

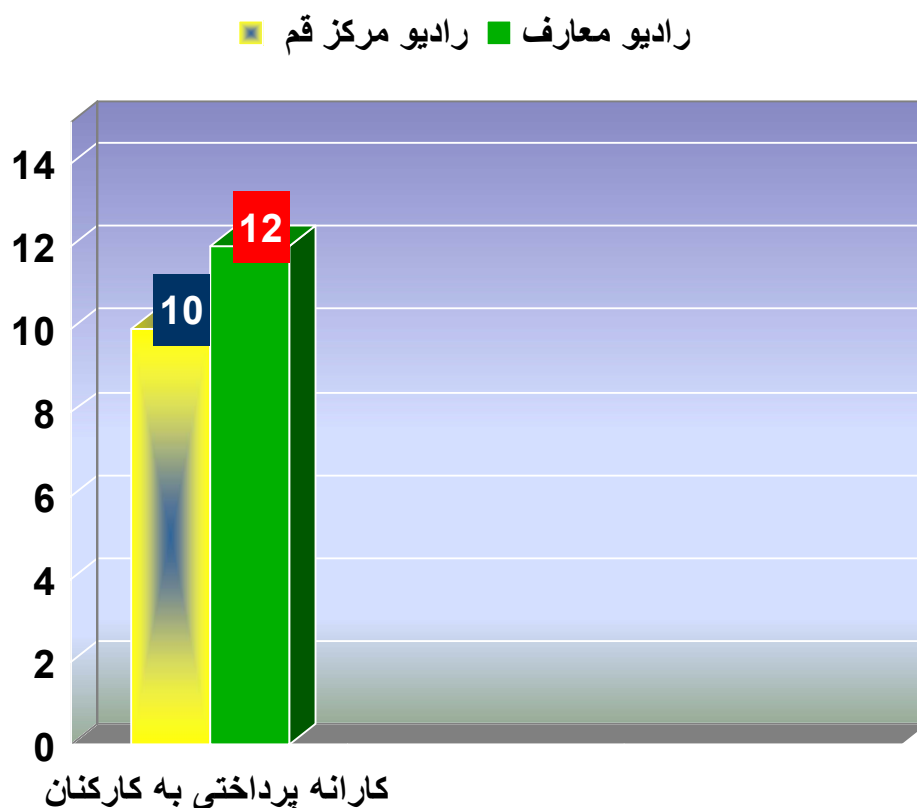
یکی از موارد بررسی و تعیین بهره وری در هر موسسه ای بازار و میزان رضایت مخاطبان و مشتریان آن موسسه است. اگر بازاریابی موفق باشد می تواند در محیط رقابتی موجب دوام سازمان باشد. امروزه نه تنها به بازارهای داخلی توجه می شود، بلکه بازارهای خارجی نیز مد نظر است. رادیو مرکز قم فقط در سطح استان قم پخش می شود و در نتیجه فقط از

مخاطبان داخلی (استان قم) برخوردار است، در حالیکه رادیو معارف علاوه بر استان قم، در کل ایران پخش می شود و در نتیجه علاوه بر مخاطبان استانی از مخاطبان غیر استانی (خارجی) نیز برخوردار است. این به معنای آن است که سهم و اندازه بازار این دو مرکز به یک میزان نبوده و بازار یابی و ارتباطات متفاوتی را طلب می نماید.

کارانه یا آکورد

طرح کارانه پاداش یا آکورد پولی است که سازمان بر مبنای محاسبه سود ماهانه علاوه بر حقوق و دستمزد و یا پاداش های معمول به کارکنان می پردازد. هرچه بهره وری بیشتر باشد این مقدار نیز بیشتر است. به عنوان مثال در یک سال گذشته بررسی میدانی دو مرکز این نتیجه را به دست آمد که بطور متوسط در رادیو مرکز قم معادل ده درصد (۱۰٪) حقوق ماهانه به کارکنان کارانه پرداخت گردیده (به کارکنان بخش تولید کارانه بیشتری داده اند) در حالی که در رادیو معارف دوازده درصد (۱۲٪) کل دریافتی کارکنان با عنوان کارانه پرداخت شده است که دو درصد پرداخت بیشتر از مرکز قم را نشان می دهد .

در ذیل نمودار مقایسه ای این وضعیت ترسیم شده است.

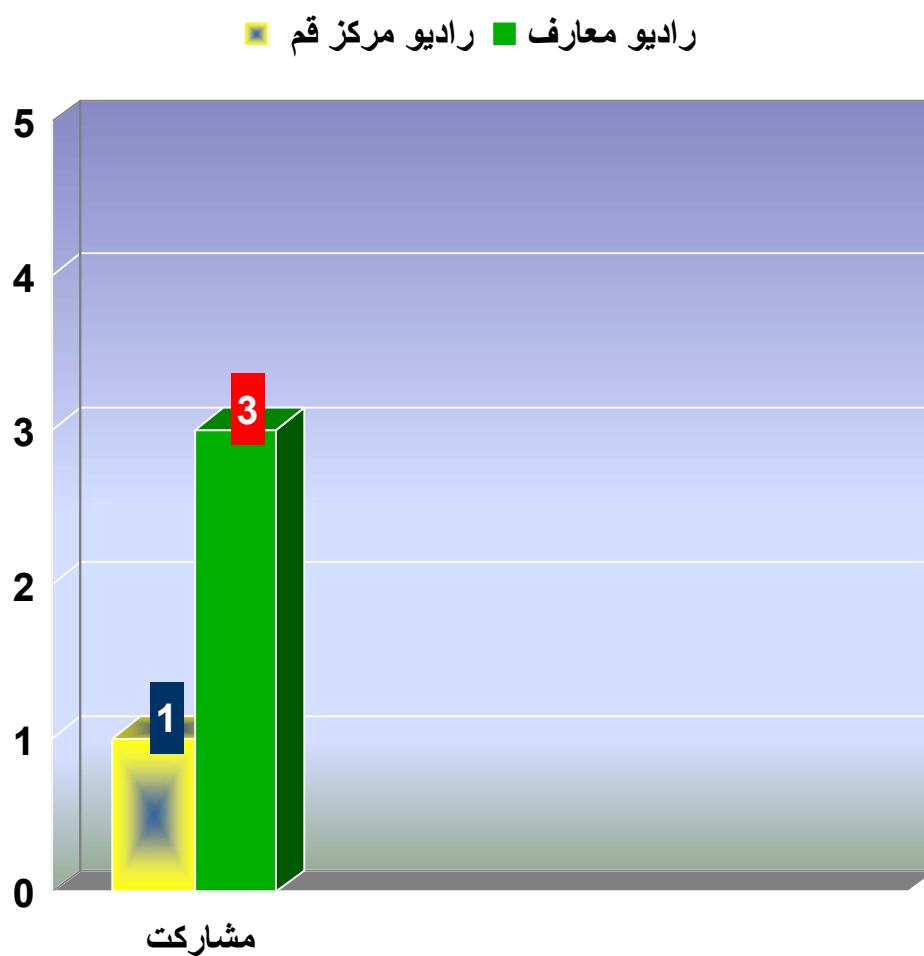


نمودار (۹-۴) : کارانه پرداختی به کارکنان

مشارکت

یکی از مصادیق احترام به کارکنان مشارکت دادن آنها در تصمیم گیری ها است. هر چه کارکنان در تصمیم گیری ها بیشتر شریک شوند، تمایل بیشتری به کارکردن داشته و احساس مسئولیت بیشتری خواهند داشت. هر چند این بحث در سنجش و ساختار مدنظر قرار گرفته، لکن در این جا نیز به عنوان بهره وری نیروی انسانی بدان توجه شده است. نمودار بعدی نشانگر نوع مشارکت کارکنان در تصمیمات دو مرکز است.

در ذیل نمودار مقایسه ای این وضعیت ترسیم شده است.



نمودار (۴-۱۰) : میزان مشارکت کارکنان

این نمودار نشان می دهد که سبک مدیریت در رادیو معارف به گونه ای است که مشارکت و

همکاری بیشتری از سوی کارکنان را نسبت به رادیو مرکز قم موجب شده است.

نتیجه گیری و جمع بندی:

همانطوریکه از بررسی های محیطی نمایان شد در مبحث نگهداری تجهیزات، رادیو معارف در سطح بهتری قرار داشت و اختلال در روند تولید آن کمتر از رادیو مرکز قم بود در نتیجه میزان بهره وری رادیو معارف بیشتر است.

همچنین در قسمت استهلاك نیز مشخص شد که هزینه استهلاك در رادیو معارف کمتر است. در نتیجه سود آوری آن بالاتر است. همچنین در قسمت بازاریابی مشخص شد چون رادیو مرکز قم فقط در سطح استان قم پخش می شود نسبت به رادیو معارف که در سطح کشور پخش می شود دارای بازار و میزان رضایت مخاطبان محدودتری می باشد در نتیجه سودآوری کمتری دارد. در مورد طرح کارانه پاداش یا آکورد توسط بررسی میدانی دو مرکز این نتیجه به دست آمد که میزان کارانه در رادیو معارف بیشتر از میزان کارانه در مرکز قم است و چون مبنای محاسبه سود ماهانه میزان بهره وری است نتیجه می گیریم که میزان بهره وری در رادیو معارف بیشتر از رادیو مرکز قم است. براساس نتایج بدست آمده از مدارک و اسناد به دلیل وجود کمیته های مختلف تصمیم گیری در رادیو معارف میزان مشارکت کارکنان در تصمیم گیری بالاتر از رادیو مرکز قم می باشد در نتیجه میزان بهره وری رادیو معارف بیشتر است.

فصل پنجم

نتیجه گیری و

پیشنهادهای

(۱-۵) مقدمه

در این فصل هدف آن است که با توجه به اطلاعات و داده هایی که از طریق پرسشنامه، مصاحبه و مطالعه اسناد و مدارک بدست آمده است، نتیجه گیری بعمل آید، در این بخش سعی شده است با توجه به دستاوردهایی که در فرایند این تحقیق فراهم آمده است و همچنین واقعیتهای کمیته اصلی و کمیته های فرعی بهره وری پیشنهاداتی جهت بهبود هرچه بهتر فرایند کاری این کمیته ها و همچنین محققان بعدی ارائه گردد.

(۲-۵) جمع بندی و نتیجه گیری از یافته های پژوهش

مهمترین نتیجه گیری این تحقیق رابطه ساختار سازمانی و بهره وری می باشد که در این تحقیق با تکیه بر داده های محیطی به این نتیجه رسیدیم که ساختار سازمانی تاثیر معنی دار بر بهره وری دارد یعنی هر قدر ساختار این مراکز زنده و پویاتر باشد و از حالتهای مکانیکی محض خارج شود بهره وری آنان افزایش می یابد نکته حائز اهمیت در این تحقیق اینکه ساختارهای حاکم بر این مراکز بیشتر ارگانیکی است تا مکانیکی به عبارت دیگر اگر بخواهیم میزان ارگانیکی یا مکانیکی بودن این مراکز را در یک پیوستار نشان دهیم، گرایش به طرف ساختارهای ارگانیکی بیشتر است تا مکانیکی یعنی کفه ترازو به سمت ساختار ارگانیکی سنگین تر است به نظر می رسد که ساختارهای ارگانیکی در سازمان صدا و سیما از

بهره وری بیشتری برخوردارند و این بیشتر به لحاظ ملاحظات فرهنگی است، اگرچه در عین حال این مراکز نمی توانند زیاد ارگانیک باشند. زیرا اگر وضعیت ارگانیک ساختار از حد معینی بگذرد بازده نزولی دارد و آن هم باعث کاهش بهره وری می گردد لذا وضعیت مطلوب ساختار در سازمان صدا و سیما به نظر می رسد که بایستی بین ساختار مکانیکی و ارگانیکی در یک پیوستار بیشتر در نیمه ارگانیکی آن باشد مویید این مطلب بهره وری بیشتر در رادیو معارف بود که از ساختار بخشی و مشارکت دادن افراد در تصمیم گیری و در قالب کمیته های فنی و تخصصی و برنامه ریزی بهره گرفته است در حالیکه در رادیو مرکز قم ساختار سنتی حکمفرماست و قدرت تصمیم گیری در راس رهبردی سازمان متمرکز است از بهره وری کمتری برخوردار است از طرفی در رادیو معارف بخشهای سازمان که هر کدام با توجه به گروه بندی مشاغل و انجام وظایف خاص شکل گرفته اند. (۱- گروه قرآن و حدیث ۲- گروه فقه و سیره ۳- گروه خبر و برنامه های سیاسی ۴- گروه فرهنگ و ادب ۵- گروه اندیشه و حکمت) در این مجموعه به نظر رسید که از استقلال نسبی برخوردار و احساس از خود بیگانگی کمتر مشاهده می شد مشکل هماهنگی بین بخشها که از مشکلات چنین ساختاری است توسط کمیته های تصمیم گیری و نظارت مدیر عامل سازمان مرتفع گردیده و رادیو معارف از بهره وری بیشتری برخوردار است .

از عناصر سه گانه ساختار مورد سنجش در این پژوهش نتایج ذیل حاصل گردید:

۱- هر چه ساختار بیشتر متمرکز باشد بهره وری آن کمتر است زیرا در ساختارهای متمرکز کارکنان سازمان نقش مهمی در تصمیم گیری ندارند و در مواقع اجرا نمی توانند همه خواسته های تصمیم گیرنده را اعمال و اجرا نمایند و از طرفی کارکنان احساس می کنند که خود بخشی از ابزار عملیاتی و مکانیکی تولید هستند و نه کسانی که نقش اصلی را در بقاء و دوام سازمان ایفا می کنند نتیجه اینکه انگیزه کافی برای تلاش جامع را ندارند و بهره وری وضعیت مطلوبی نخواهد داشت اما اگر افراد در تصمیم گیری و برنامه ریزی برای تولید مشارکت داشته باشند خود را شریک و همکار مدیر می دانند و نه محکوم و ابزار تولید می دانند.

به استناد نتایج حاصله از این پژوهش از دو مرکز مورد مطالعه رادیو معارف بدلیل برخورداری از مشارکت افراد که از طریق چند کمیته تصمیم گیری محقق می شود از انعطاف سازمانی بیشتر و بهره وری بالاتری برخوردار است .

۲- هرچه ساختار از رسمیت بیشتری برخوردار بوده خشک تر و مکانیکی تر بوده و روابط به صورت رسمی و کاغذی می باشد در چنین حالتی دستگاه مربوطه از بهره وری کمتری برخوردار است اگرچه سازمان بر مبنای اصول و قوانین و مقررات دست و پاگیر طراحی شده باشد (توجه شود که منظور این نیست که قوانین و مقررات وجود نداشته باشند بلکه بیش از حد لزوم آن نامطلوب است) در آن سازمان کارها کند غیرقابل انعطاف و خسته کننده است و در نتیجه نمی توان از تمام ظرفیت کارکنان استفاده کرد. این امر باعث کاهش بهره وری و یا

افزایش ناچیز آن خواهد شد. در جامعه مورد مطالعه بنا به بررسی های میدانی تایید شد که رادیو مرکز قم از بافت سنتی تری برخوردار بوده و قوانین و مقررات و رویه های زیاد باعث گردیده که نسبت به رادیو معارف که میزان قابل توجهی از این رویه ها و مقررات غیرضروری را به کنار نهاده است از بهره وری کمتری برخوردار می باشد لذا این موضوع که رابطه معنی داری بین میزان بهره وری و میزان رسمیت در سازمان صدا و سیما وجود دارد تایید می گردد موید این نتیجه مطالعه در این دو مرکز مورد بررسی است که میانگین رتبه رسمیت در رادیو مرکز قم بیشتر از رادیو معارف می باشد و همچنین در سنجشهای بهره وری رادیو مرکز قم در سطح پایین تری بود و این ارتباط این نتیجه را تایید می کند .

۳- رادیو مرکز قم نسبت به رادیو معارف از پیچیدگی بیشتری برخوردار است و این امر موید این نتیجه است که از مقایسه میانگین رتبه میان رادیو مرکز قم و رادیو معارف، توسعه شغلی و غنی سازی شغلی یا به عبارتی توسعه افقی و عمودی شغلی که از مبحث پیچیدگی ساختار سازمان هستند باعث خروج از حالت ایستایی و تقویت انگیزه شده و کیفیت کار کارکنان را بالا می برد. پیچیدگی کمتر ساختار سازمان را از حالت ماشینی و ابزاری ، خارج و روحیات آنان را تقویت و بازده کار آنان را نیز مطلوبتر می کند و بهره وری را افزایش می دهد .

۴- در تئوریهای مدیریت نظر غالب این است که در سازمانهایی که کار مشخص و معینی را انجام می دهند بایستی ساختار آن رسمی و مکانیکی باشد. در این پژوهش به لحاظ ویژگیهای

فرهنگی این نظر تایید نشد زیرا به نظر می رسد که ساختارهای مکانیکی و بلند هم بایستی در مواردی از انعطاف و سازگاری با شرایط از جمله وضعیت فرهنگی برخوردار باشد و این موضوع تاییدی بر تئوری اقتضایی می باشد زیرا ممکن است یک تئوری در محیط های گوناگون و کشورهای مختلف نتایج متفاوتی داشته باشد .

(۳-۵) پیشنهادها

نظر به اهمیت صداوسیما در سازندگی بخش فرهنگی در کشور و افزایش بهره وری در آن بهتر است ساختاری در این مراکز طراحی گردد که از منابع انسانی و ابزار و سرمایه های آن حداکثر استفاده لازم بشود و از قدرت لازم برای رویارویی با تحولات فرهنگی برخوردار باشد .

ساختار سازمانی یکی از عوامل مهم و موثر در بهره وری است در دنیای متحول امروز که رقابت و خلاقیت و نوآوری و همچنین بهره وری و تامین رضایت شغلی کارکنان عامل بقا و دوام سازمان می باشند ساختار می تواند به عنوان یکی از اساسی ترین عوامل موثر بر این فرایند عمل کند .

ساختار با توجه به عوامل تعیین کننده آن مثل محیط تکنولوژی اندازه فرهنگ و طراحی می گردد و ساختاری موفق است که با توجه به ترکیب و اثرات هر کدام از این عوامل شکل خاصی به خود گیرد، ممکن است سازمانی دارای دیوان سالاری ماشینی یا

دیوان سالاری حرفه ای و یا ادهوکراسی و یا نزدیک به یکی از دو الگوی ساختاری (ارگانیک- مکانیکی) باشد اما الزاماً اینگونه نباشد که زیر مجموعه های سازمان نیز کل سیستم دارای نظیر الگوی مکانیکی و یا ارگانیک باشد زیرا ممکن است ساختاری پویا و منعطف باشد در حالیکه بخش یا بخش هایی از آن دارای ساختاری خشک و غیر منعطف باشد.

در هر حال چنین به نظر می رسد که ساختار سازمانی در صدا و سیما و مراکز مورد مطالعه بهتر است ارگانیکی باشد و کلیت سازمان به ساختارهای مشارکتی و منعطف برای رویارویی با تغییر محیط و دیگر عامل موثر نیازمند است.

با توجه به مطالب فوق موارد ذیل پیشنهاد می گردد:

۱- برای طراحی و یا اصلاح ساختار سازمانی در صدا و سیما با توجه به موارد تایید شده در این پژوهش ضروری به نظر می رسد که به اقتضائات سازمان توجه شود و سازمان به عنوان یک سیستم کل در نظر گرفته شود که بخشهای آن می تواند برای انجام بهتر وظایفشان هر کدام ساختار مناسب خود را داشته باشد و نمی توان به قطعیت گفت که این و یا آن ساختار معین، بهترین است .

۲- محور و مدار بهینه سازی سازمان نیروی انسانی است و نه فقط از نظر تخصص و تجربه بایستی به کیفیت آن توجه نمود بلکه از لحاظ رضایت شغلی و انگیزه نیز کارکنان باید بسیار

مورد توجه قرار گیرند . این نتیجه در تحقیقات مدیریتی تایید شده است که هر چه کارکنان در تصمیم گیریها نقش و اظهار نظر داشته باشند بیشتر به کارکردن رغبت دارند و در نتیجه بازده سازمان و بهره وری آن افزایش می یابد لذا ایجاد کمیته های تصمیم گیری و مشارکت در تصمیم گیری از الزامات ساختاری این دو سازمان می باشد. گواه این مدعا آن است که رادیو معارف به دلیل مشارکت بیشتر از طریق کمیته های تصمیم گیری به بهره وری بالاتری دست یافته است .

۳- قوانین و مقررات برای هر سازمان لازم و موجب نظم و انضباط در سازمان می گردد، لکن قوانین و مقررات دست و پاگیر موجب کندی روند کارها و تضعیف ارتباطات سازمانی می گردد اگر چه قوانین و مقررات باعث انجام امور دقت در انجام فعالیتها و تعیین حدود وظایف و اختیارات و در نتیجه تعیین مسئولیت می گردد لکن وجود حجم بالایی از دستورالعملها و رویه ها و مقررات غیر ضروری یکی از موانع بهره وری بالا در سازمان محسوب می شود . بر این اساس ، توصیه می گردد در صدا و سیما بر روی مقررات و رویه ها بازنگری شود و در موارد زاید آن حذف و کاستی های آن بر طرف گردد دستورالعملها و قوانین و مقررات به عنوان مانعی برای خروج افراد غیر متخصص و ورود افراد متخصص مورد نیاز می باشد و اصلاح نیروی انسانی در مراکز مورد مطالعه بویژه رادیوی قم بسیار ضروری است و مقررات جاری مانع بهره وری بالاست، از طرفی دیگر

جایابی پرسنل در بخشهای سازمان های مورد مطالعه ، بویژه چرخش شغلی و توسعه شغلی در این سازمان ها به کندی صورت می گردد .

۴-برقراری سیستمهای اطلاعات (mis) زمینه ساز فراهم شدن اطلاعات اساسی برای مدیران است، توجه به این موضوع و ایجاد بخشی به عنوان مرکز اطلاعات و مدیریت در سازمان ها بویژه سازمانهای امروزی که از آنها به عنوان سازمانی مبتنی بر اطلاعات نام برده می شود ضروری و حیاتی به نظر می رسد . بنابراین راه اندازی سیستم اطلاعات مدیریت برای این دو مرکز پیشنهاد می گردد.

۵- از نظر آموزش و توسعه نیروی انسانی کارهای جدی صورت نگرفته و پیشنهاد می گردد بدین منظور ارتباط خویش با دانشگاهها و موسسات تحقیقات را برقرار و توسعه دهند .

- ایجاد نرم افزاری برای عملکرد و سنجش بهره وری در صداوسیما

(۴-۵) پیشنهادهایی به سایر پژوهشگران

پیشنهادهایی که در این مورد می توان برای سایر کسانی که بخواهند در این زمینه تحقیق نمایند بشرح ذیل می باشد:

- ۱- بررسی تاثیر نیروهای متخصص بر افزایش بهره وری در صداوسیما (در مقاطع زمانی)
- ۲- بررسی رابطه ساختار سازمانی و بهره وری در دو مقطع زمانی عادی و فوق العاده در یک مرکز و یا مراکز مشابه.

۳- بررسی رضایت شغلی کارکنان بر افزایش بهره وری در صدا و سیما.

۴- بررسی سبک های مختلف مدیریتی بر میزان بهره وری در صدا و سیما.

۵- نقش آموزش در ارتقای سطح بهره وری در صدا و سیما.

پایان

فهرست منابع و مآخذ:

الف. منابع فارسی :

- ۱- آذیس، ایساک، (۱۳۷۶)، دوره عمرسازمان، (ترجمه محمدکاوه سیروس مترجم) انتشارات: اشراقی
- ۲- ابطحی، حسین و کاظمی، بابک، (۱۳۷۸)، بهره وری، انتشارات: موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.
- ۳- اتریونی، آرمیتای، (۱۳۵۲)، سازمانهای جدید، (رضوی مترجم) انتشارات: مرکز مدیریت آموزش دولتی.
- ۴- پسران قادر، مجید، (۱۳۷۱)، مدیریت و سازمان، انتشارات : ارغنون،
- ۵- پیمان، سیدحسن، (۱۳۷۴)، بهره وری و مصداقها، انتشارات: نشر زمینه.
- ۶- ترجمه و تنظیم معاونت اقتصادی و برنامه ریزی، (۱۳۷۲)، اندازه و تحلیل بهره وری، تهران؛ بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی.
- ۷- توسلی، غلام عباس، (۱۳۶۹)، نظریه های جامعه شناسی، انتشارات سمت.
- ۸- توفیق، علی اصغر، خصوصی سازی صنایع و نقش آن در افزایش بهره وری.

- ۹- جوزف پروکونیکو (۱۳۷۳)، مدیریت بهره وری، (ابراهیمی مهر مترجم) انتشارات: موسسه کار و تامین اجتماعی.
- ۱۰- خاکی غلامرضا، (۱۳۷۷)، آشنایی مدیریت بهره وری، انتشارات، سایه نما.
- ۱۱- خاکی، غلامرضا، (۱۳۷۹)، روش تحقیق در مدیریت، تهران؛ مرکز انتشارات علمی.
- ۱۲- خجسته، حسن، (۱۳۸۰)، مقایسه کارکرد واقعیت‌های سیاسی رسانه ای از رادیو و تلویزیون اداره کل تحقیق و توسعه رادیو.
- ۱۳- دانایی فرد، حسن؛ الوانی مهدی، عادل آذر، (۱۳۸۳) روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت، رویکردی جامع، انتشارات صفار، اشراقی.
- ۱۴- دفت، ریچارد ال (۱۳۷۷)، تئوری و طراحی سازمان (پارسیان و اعرابی مترجمان). انتشارات: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- ۱۵- رابینز، استیفن. (۱۳۷۷)، رفتار سازمانی، (پارسیان و اعرابی مترجمان) انتشارات: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- ۱۶- رابینز، استیفن (۱۳۸۳)، تئوری سازمان، (مهدی الوانی و حسن دانایی فرد مترجمان) تهران: انتشارات: راهی.
- ۱۷- ژوزف، ام پوستی، (۱۳۷۱)، مدیریت بهره وری و شیوه های بهبود آن (عین الله علاء مترجم)، انتشارات: زوار.
- ۱۸- صادق پور و مقدس، (۱۳۷۱)، سازمان و مدیریت، انتشارات، صد

- ۱۹- صبوری، منوچهر، (۱۳۷۴). جامعه شناسی سازمان ها، نشر مهتاب .
- ۲۰- طوسی، محمدعلی، (۱۳۷۰) مشارکت، انتشارات: مرکز مدیریت آموزش دولتی.
- ۲۱- طوسی، محمدعلی. (۱۳۷۳)، فرهنگ سازمانی، انتشارات: مرکز مدیریت آموزش دولتی.
- ۲۲- فایاناهاس وجام همفری (۱۳۷۶)، بهبود بهره وری و فواید آن، (مهندس هوردخت مترجم) انتشارات: فیروزه.
- فقهی فرهمند، ناصر، (۱۳۷۸)، مدیریت ساختار استراتژیک سازمان، انتشارات؛ دانشگاه آزاد اسلامی تبریز - نشر آذربایجان.
- ۲۴- معاونت اقتصادی و برنامه ریزی بنیاد مستضعفان و جانبازان، (۱۳۷۲)، استراتژیهای بهره وری، انتشارات: بنیاد مستضعفان.
- ۲۵- معاونت اقتصادی و برنامه ریزی بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی، (۱۳۷۴)، راهنمای جامع مدیریت بهره وری، تهران.
- ۲۶- مورهدگریفین، (۱۳۷۴)، رفتار سازمانی، (مهدی الوانی و معمارزاده مترجمان) انتشارات: مروارید.
- ۲۷- مینتزرگ، هنری. (۱۳۷۳)، سازماندهی: پنج الگوی کارساز، (فقیهی و وزیري مترجمان) انتشارات: مرکز مدیریت آموزش دولتی.
- ۲۸- نادری و نراقی، (۱۳۶۸)، روشهای تحقیق، انتشارات، بدر

۲۹- هاروی، دونالداف. براون، دونالدار، (۱۳۷۷)، توسعه سازمان، (مدیریت تحول)،
(محمدزاده مترجم) انتشارات: مرکز مدیریت آموزش دولتی .

۳۰- هیکس هربرت جی و سی ری گولت، (۱۳۶۹)، تئوریهای سازمان و مدیریت،
(ترجمه گوئل کهن) انتشارات: اطلاعات ،

ب - منابع انگلیسی

- A.P.O. Asian Productivity (۱۹۷۰). Congress-Conference Report. (Tokyo:A.P.O)
- Fabricant.solomon.(۱۹۶۹).A Primer On Productivity.(New York:Random House)
- Fensk.Russell W.(۱۹۶۵) ، An Analysis of the Meaninge of Productivity.(Wisconsin:The University of Wisconsin)
- Fourastie .Jean. (۱۹۵۷)Productivity Prices and Wages.(Paris:PEEC.European Productivity Agency).
- Gold.Bela. (۱۹۵۵)Foundations of Productivity Analysis.(Pittsburg;; University)
- International Labour Office(۱۹۸۱). Methods of Labour Productivity Statistics.(Geneva:LO).National Buraeu & Economic Research)
- k.lwin.(۱۹۵۱)field thory in social science) newyork :harperq row.
- Lee .Sheng.(۱۹۷۰). Role of Productivity in Asian Economic Growth .(Tokyo:APO)
- Lie.Kwan H.(۱۹۶۹) .Productivity and Economic Growth.(Tokyo:APO)
- Ramachandarn.N. and others(۱۹۷۰) .Role of Productivity in Asian Economic Growht (Tokyo:APO)
- Steiner . .P.O.and Goldner W(۱۹۸۲) Productivity Berkerly:University of California:Institute of Industrial Relation)

ضمائم

پیوست شماره ۱:

بسمه تعالی

پاسخگوی محترم

با سلام و آرزوی توفیق برای جنابعالی

این پرسشنامه به منظور اجرای یک تحقیق دانشگاهی تنظیم شده است خواهشمند است
ضمن مطالعه دقیق سئوالات و انتخاب گزینه مناسب محقق را در رسیدن به اهداف مذکور

یاری دهید و خود را در این تحقیق سهیم نمایید .

در ضمن خواهشمندم به موارد ذیل توجه فرمائید:

به تمامی پرسشها پاسخ دهید

سئوال ها را با دقت و حوصله مطالعه نموده و سپس با گزاردن علامت (*) پاسخ مناسب را
انتخاب نمایید .

پیشاپیش از حسن توجه شما در پاسخ به سئوالات مزید امتنان را دارم

مشخصات پاسخ دهنده:

محل خدمت

میزان تحصیلات

سابقه کار

پرسشنامه

۱) چه تعداد عناوین شغلی مختلف وجود دارد ؟

خیلی کم ☐ کم ☐ متوسط ☐ زیاد ☐ خیلی زیاد ☐

۲) درجه پراکندگی جغرافیایی (مکانی) حوزه کاری شما چگونه است؟

خیلی کم ☐ کم ☐ متوسط ☐ زیاد ☐ خیلی زیاد ☐

۳) تا چه حد در طراحی مشاغل عواملی چون سطح تحصیلات تخصص دانش و مهارت

لحاظ شده است ؟

خیلی کم ☐ کم ☐ متوسط ☐ زیاد ☐ خیلی زیاد ☐

۴) مسافت واحدها از مراکز اصلی سازمان چقدر است ؟

خیلی کم ☐ کم ☐ متوسط ☐ زیاد ☐ خیلی زیاد ☐

۵) حیطه نظارت (افراد تحت تصدی) در حوزه کاری شما چگونه است؟

خیلی کم ☐ کم ☐ متوسط ☐ زیاد ☐ خیلی زیاد ☐

۶) در جاهایی که شرح شغل وجود دارد کارکنان تا چه حد با دقت کنترل می شوند تا از

تطابق عملکرد آنها با استانداردهای شغلی اطمینان حاصل شود ؟

خیلی کم ☐ کم ☐ متوسط ☐ زیاد ☐ خیلی زیاد ☐

۷) تا چه حد کارکنان مجازند از استانداردها عدول کنند؟

خیلی کم ☐ کم ☐ متوسط ☐ زیاد ☐ خیلی زیاد ☐

۸) تا چه حدودی شرح وظایف مشخص مدون و مکتوبند؟

خیلی کم ☐ کم ☐ متوسط ☐ زیاد ☐ خیلی زیاد ☐

۹) هنگام تصمیم گیری تا چه حدی از قوانین رویه ها مقررات و خط مشی های مکتوب فارغ هستید؟

خیلی کم ☐ کم ☐ متوسط ☐ زیاد ☐ خیلی زیاد ☐

۱۰) تا چه میزان اختیارات شما در انجام ماموریت ها وظایف و برنامه های کاری مناسب می باشند؟

خیلی کم ☐ کم ☐ متوسط ☐ زیاد ☐ خیلی زیاد ☐

۱۱) تا چه حدی مدیریت عالی مستقیماً اجرای تصمیمات را کنترل می کند؟

خیلی کم ☐ کم ☐ متوسط ☐ زیاد ☐ خیلی زیاد ☐

۱۲) میزان اختیارات شما در تنظیم بودجه واحد مربوطه چگونه است؟

خیلی کم ☐ کم ☐ متوسط ☐ زیاد ☐ خیلی زیاد ☐

۱۳) در گردآوری اطلاعات برای تصمیمات مدیریت عالی تا چه حدی مشارکت مستقیم دارد؟

خیلی کم ☐ کم ☐ متوسط ☐ زیاد ☐ خیلی زیاد ☐

۱۴) در تصمیم گیری برای اجرای کاری که انجام می دهید چقدر مشارکت دارید؟

خیلی کم ☐ کم ☐ متوسط ☐ زیاد ☐ خیلی زیاد ☐

۱۵) چه مشاغلی دارای شرح شغلند؟

الف- فقط کارکنان عملیاتی ب- فقط کارکنان عملیاتی و سرپرستی

ج- کارکنان عملیاتی سرپرستی و کارکنان مدیریت میانی

د- کارکنان عملیاتی سرپرستی مدیریت میانی و عالی

ه- همه کارکنان از جمله مدیریت عالی

Abstract

In a dynamic situation an organization is successful which obtains both the best condition and construction and it would provide the suitable way to fulfil the permanent satisfaction of its employees for accessing the best consequences of their task. So is the organizations construction effects on Productivity?

Which of the construction with specialization could provide more efficiency?

The organizational construction with low officiality and complexity and concentration is more effective in the productivity in an organization.

Productivity is a priority and a national selection in developing economic and social welfare in a society. Productivity is a criterion which determines attainment of a permanent developing step in a country both in economic-society and culture. For measuring the productivity factors we use two groups of circumferential factors and for examination of constructional we use the average – deference test between two sample and man-witney test. The more important consequences of the research is the construction of the organization and productivity in which in this research we understand that the construction of organization has much effects on productivity.

Whatever the construction is more concentration its productivity is more fewer. And when the construction is more officially its productivity is less. Noting to the Islamic Republic of irans Broadcasting (IRIB) views construction of our contryes culture and rising of its productivity we should use a basic design to use the human resoures and its instrument on its high level and confront with the cultural attitudes.

Keyword:

Organization

Organizational Structur

Formalization

Complexity

Centralization

Productivity

Efficiency

Effectiveness

University of Tehran

Qom pardis

Faculty of Mnaagement

**Analysing the Relationship between Organizational Structure
and productivity in Chosen units of the Islamic Republic of Iran
radio and television
(Qom radio Center and Maaref Radio)**

**By:
Cimin Abdekhoda**

**Supervision of
Freydoon Verdinejad PH.D**

**AND
Advisor of :
Mohamad moghimi PH.D**

A thesis submitted to the Graduate Studies Office In partical fulfillment of the
requirements for
The degree of Master Science in **MNAGEMENT**

JAN