

نقش انسجام در ارتقای بهره‌وری سازمانها

امیر فروغی اصل

الیهات دعای در عمل، رفتار منصفانه و غیرخواهانه با دیگران. در نقطه مقابل، پشت‌پازدن به ارزشها و معتقدات سبب پشت‌پازدن به ذهن و ضمیر شخصی، لطمه‌زدن به خود باوری و انسجام شخصی می‌شود. (۸)

انسجام گروهی: انسجام گروهی یکی از شاخصهای مهمی است که بر عضو یا فرد گروه اثرات فزاینده می‌گذارد. هر قدر انسجام گروه بیشتر باشد (یعنی هر قدر اعضای گروه احساس قوی‌تر نسبت به وابسته بودن به گروه داشته باشند)، اعمال نفوذ این پدیده بیشتر خواهد شد. اگر اعضا گروه احساس شدید وابستگی به گروه داشته باشند، احتمالاً هنجارهای آن را نقض نخواهند کرد.

اعضا یک گروه که از نظر انسجام در سطح بالایی باشند، کمتر احساس تنش می‌کنند و در مقایسه با گروههایی که در چنان وضعی نیستند، کمتر دچار سوء تفاهم، عداوت و دشمنی نسبت به یکدیگر می‌شوند. نتیجه تحقیقات نشان می‌دهد که گروههای منسجم در مقایسه با گروههایی که انسجام کمتری دارند (یعنی آنهايي که از نظر ارتباطات و همکاری دارای مسائل و مشکلاتی هستند)، بازدهی بیشتری دارند. برای مثال، هنگامی که برای تسامین هدفهای استراتژیک، همکاری و اشتراک مساعی اعضای گروه اهمیت حیاتی دارد، مدیر به چهار طریق می‌تواند بر میزان انسجام اعضای گروه بیفزاید که عبارتند از:

- ۱ - تقویت رقابت: رقابت اعضا با سایر گروهها موجب افزایش انسجام بین اعضا می‌شود؛
- ۲ - افزایش جذابیت گروه و اعضا گروه: افراد تمایل دارند عضو گروهی باشند که اعضای آن مورد تحسین و ستایش قرار می‌گیرند، از این‌رو امکان دارد یک سازمان در آغاز کار افرادی را

برای رسیدن به وحدت تلاش، اشاره دارد. انسجام ابزاری است که با آن هر شرکتی هماهنگی افراد و وظایف را به منظور انجام دادن وظایف سازمانی جستجو می‌کند. (۵)

انسجام فرایندی است که با آن استراتژی‌های فردی با استراتژی گروهی ادغام می‌شود، ریسک‌های فردی به ریسک‌های گروهی تبدیل می‌شود، اهداف فردی با اهداف گروهی هماهنگ می‌گردد و در نهایت کارآفرینی فردی در کارآفرینی گروهی ظاهر می‌شود. بنابراین، زمانی که گروهی به‌طور مستقل عمل کنند و جهتی روشن در ذهن داشته باشند، بدون آنکه برای موفقیت در عملیات خود به جایی وابسته باشند و خود بتوانند مسیر حرکت خود را انتخاب کنند، در آن هنگام نقش انسجام به‌طور تمام و کمال صورت گرفته است. (۶)

در عین حال دو مشکل و محدودیت در تعاریف مربوط به انسجام وجود دارد:

۱ - آشفتگی و سردرگمی اساسی در خود معنای انسجام وجود دارد که این آشفتگی باعث ایجاد این مشکل می‌شود که به هنگام استفاده از این مفهوم، موارد متفاوتی به همین معنا درک شود و این تعاریف مختلفی که وجود دارد باعث ایجاد ابزارهای مختلفی می‌شود که به نوبه خود یافته‌های تجربی و عملی متعارضی را به وجود می‌آورد.

۲ - بحث و مطالبات کمی از ابعاد اخلاقی انسجام (معنوی و وجدانی) در ادبیات موضوعی وجود دارد. (۷)

انواع انسجام

انسجام شخصی: یعنی ایجاد سازگاری و انطباق بین دانسته‌ها (با آنچه مدعی دانستن آن هستیم) و کردار خود، راستگویی، احترام به قول و قرار،

در ادبیات موضوعی رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، محققان اهمیت قابل توجهی را به موضوع انسجام داشته‌اند. پژوهشگران و نظریه‌پردازان موضوع رهبری نیز انسجام را به عنوان یک ویژگی مرکزی رهبران در سازمانهای اثربخش درک کرده و در نظر گرفته‌اند. (۱) برای مثال مری پارکر فالت، استفاده از انسجام را به عنوان مولدترین روش حل تعارض در سازمان می‌داند. (۲) در تعاریف دیگری هم که بارنارد، مارچ، سایمون، بلاو، اسکات و اتزیونی از سازمان عرضه کرده‌اند، دو عنصر اجزای جدایی‌ناپذیر مفهوم سازمان قلمداد شده است. به نظر آنها مجموعه افرادی که از شکل و انسجامی در خور توجه برخوردار باشند، به عنوان یک عنصر همراه با هدفهایی تقریباً مشخص و معین یک سازمان را می‌سازند. (۳)

همچنین در بین نقشهای مدیریتی، تنها نقشی انسجام است که ایفای آن برای یک مدیر اجرایی صرف نظر کردنی نیست. اگر یک مدیر اجرایی نتواند نقشهای دیگر را خود ایفا کند، اشخاص دیگری وجود دارند که بتوانند آن‌ها را به انسجام برسانند. اما مدیر اجرایی باید قادر به انسجام و ایجاد آن باشد تا سایر کارها به‌طور مثبت به انجام برسند. بنابراین، اگر این وظیفه صورت نپذیرد، گروه مدیریتی از هم خواهد پاشید. (۴)

در نهایت اینکه هیچ سازمانی نخواهد توانست بدون انسجام موجودیت خود را حفظ کند. مگر اینکه اعضای سازمان بین اهداف شخصی خود و اهداف شرکت یک همخوانی را احساس کنند.

تعاریف انسجام

انسجام به کیفیت مشارکت در میان واحدها

DIVERSITY", FIRST EDITION, BLACK WELL
1994, P.83.

۳ - حسین رحمان سرشت، «نظریه‌های سازمان
و مدیریت از نوین‌گرایی تا پسانوین‌گرایی» جلد
اول، چاپ اول، تهران، موسسه فرهنگی انتشاراتی
فن و هنر، ۱۳۷۷، ص ۳۳.

۴ - ایساک آدیزس، «سرمه مدیریت»، کاوه محمد
سیروس، چاپ دوم، تهران، نشر اشراقیه، ۱۳۷۶،
ص ۱۵۹.

5 - CHARLES W.L.HILL AND GARETH
R.JONES, "STRATEGIC MANAGEMENT
THEORY", THIRD EDITION, PRENTIC-HALL,
1995, P.345.

6 - PAUL HERSEY AND KENNETH
BLANCHARD, "MANAGEMENT OF
ORGANIZATIONAL BEHAVIOR", SECOND
EDITION, PRENTIC-HALL, 1988, PP.127-128

7 - MUEL KAPTEIN, "INTEGRITY
MANAGEMENT". EUROPEAN
MANAGEMENT JOURNAL, 1999, VOL.17,
NO.6, P.625.

۸ - فرانتیس هسلین، مارشال گلداسمیت و
ریچارد یکهارد، «سازمان فردا»، جلد دوم، فضل‌اله
امینی، چاپ اول، تهران، موسسه نشر فرا، ۱۳۷۸،
ص ۵۲.

۹ - وارن کندی، مسبر مهم و بحرانی تجدید
ساختار سازمانی، «رویکردهای نوین در مدیریت»
چاپ اول، غلامرضا کیانی، نشر هزاران، تهران،
۱۳۷۷، ص ۱۱۰.

۱۰ - دونالد اف. هاروی و دونالد اربراون، «رویکرد
تجربی به توسعه سازمان (مدیریت تحول)»،
عباس محمدزاده، چاپ اول، تهران، مرکز آموزش
مدیریت دولتی، ۱۳۷۷، ص ۵۰۶.

11 - EDGAR H.SCHEIN, "ORGANIZATIONAL
PSYCHOLOGY," FIRST EDITION,
PRENTICE-HALL INC, 1965, P.32

12 - MUEL KAPTEIN, OP.CIT, PP.625-6.

13 - OSCAR HAUPTMAN AND KARIM
K HIRJI, "MANAGING INTEGRATION AND
COORDINATION IN CROSS-FUNCTIONAL
TEAMS", R&D MANAGEMENT, 1999,
VOL.29, NO.2, P.181.

14 - DALMAR FISHER, OP.CIT, P.381.

● مقاله خلاصه پایان‌نامه کارشناسی ارشد
نگارنده است که سمت استاد راهنما را دکتر اصغر
مشیکی برعهده داشته است.

کارکنان و سهامداران شرکت می‌شود و در نهایت
مزیت رقابتی شرکت را تضعیف می‌کند. علاوه بر
این، صدمات مالی قابل ملاحظه، شکاف انسجام
به تصور و اعتبار شرکت نیز لطمه وارد می‌کند،
که می‌تواند به سایر اثرات مانند خارج شدن
کارکنان با ارزش شرکت، پایین‌تر آمدن قیمت
سهام و کاهش اعتبار در میان مصرف‌کنندگان و
عرضه‌کنندگان نیز منجر شود. بنابراین، می‌توان
وظیفه مدیران شرکت را در ایجاد یک تعادل بین
خواسته‌های متعارض و اطمینان از نهادینه شدن
این تعادل دانست. اما مهمترین علائم شکاف
انسجام در سازمان عبارت است از تهدیدهای
جنسی، زورگویی، پرخاشگری، خرابکاری،
خشونت، تبعیض قیمت، تقلب، رشوه‌خواری
است که این شکاف با انضباط و تنبیه نیز بیشتر
خواهد شد. (۱۲)

روشهای ایجاد انسجام

طبق تحقیقات انجام شده، ابزارها و
روشهای انسجام در مرکز اثربخشی نریافته‌ها و
نتایج، کوتاه‌کردن زمان هدایت، کیفیت بالاتر
محصول و هزینه پایین تولید قرار دارد. انسجام
می‌تواند از طریق چرخش شغلی و برابری مقام
قابل رسیدن باشد. همچنین یافته‌های یک مطالعه
ابزار رسیدن به انسجام را در پادشاهی بریتانی
کار تیمی، چرخش شغلی و ارزیابی عملکرد
می‌داند. (۱۳) قضاوت دو جانبه مشترک،
سرپرستی مستقیم، استانداردسازی فرآیندهای
کار، استانداردسازی خروجیها، استانداردسازی
مهارتها، سلسله مراتب مدیریتی، سیستم‌های
کنترل و اطلاعات، تماسهای مدیریتی مستقیم
در میان مرزهای واحدها، تیم‌های مشترک
واحدها به صورت دائمی یا موقت و واحدها یا
پستهایی که اساساً برای ایجاد انسجام و همکاری
عمل می‌کنند از سایر روشها و ابزارها هستند. با
این تفاسیل موفقیت سازمانها با واحدهای بسیار
متفاوت وابسته و مشروط به استفاده از ابزارها و
روشهای بالاست. (۱۴) □

منابع و مآخذ:

1 - THOMAS E.BECKER, "INTEGRITY IN
ORGANIZATIONS: BEYOND HONESTY AND
CONSCIENTIOUSNESS". THE ACADEMY OF
MANAGEMENT REVIEW, 1998, VOL.23,
NO.1, P.155.

2 - GRAHAM PAULINE, "INTEGRATIVE
MANAGEMENT: CREATING UNITY FROM

جذاب کند که دارای ارزشهای اصولی همانندی
باشند؛

۳ - تقویت روابط متقابل بین اعضا: تردیدی
نیست که همه افراد، همه همکاران خود را
دوست ندارند، ولی اگر روابط بین اعضا گروه
تقویت گردد، می‌توان بین آنها ارتباطات بهتری
برقرار ساخت؛

۴ - هدف و سرنوشت مشترک: گسرگوری
ریچاردگازو براین باورند که اثربخشی درگروه سه
متغیر است. وابستگی متقابل و وظایف، اعتقاد
راسخ و مشترک اعضا و وابستگی
دستاوردهاست. وابستگی متقابل و وظایف با
کارها به معنی این است که کارگروه تا چه اندازه
مستلزم وجود رابطه متقابل اعضا با یکدیگر
است. اگر اعضا در انجام وظایف وابستگی
زیادی به یکدیگر داشته باشند، نوعی احساس به
نام «اعتقاد راسخ» و مشترک به وجود می‌آید،
یعنی گروه نسبت به اثربخش بودن خود اعتقاد
راسخ پیدا می‌کند. وابستگی متقابل نتایج یا
دستاوردها به معنی میزان یا درجه‌ای است که
اعضای گروه نتایج کارها را به خود نسبت
می‌دهند یا احساسی مشترک نسبت به نتایج
دارند.

بنابراین، هرچه در سازمان، سطح موردنیاز
انسجام در بین کارهای گروهی، تعهد و
مسئولیت‌پذیری از طریق ایجاد انگیزه اهلیت و
شایستگی در کسب اطلاعات شغلی و مهارتهای
فردی و قدرت تجزیه و تحلیل برای حل مسائل به
عنوان یک گروه بیشتر باشد، بر میزان نوآوری،
کیفیت و هزینه‌های آن سازمان تاثیر بیشتر
می‌گذارد. (۹) در نهایت می‌توان انسجام گروهی را
به معنای جذابیت و کشش دانست که گروه برای
اعضای خود دارد و این انسجام می‌تواند عملکرد
گروه را بهبود بخشد اما چنانکه اروینگ جانیس
خاطر نشان می‌سازد، انسجام گروهی می‌تواند
نیاز به همبستگی را بر نیاز به تصمیمات
برخوردار از کیفیت بالا برتری دهد. (۱۰)

انسجام سازمانی: انسجام سازمانی یعنی دستیابی
به حداکثر انسجام در این وضعیت سازمان باید
توانایی ایجاد شرایطی را داشته باشد که بتواند به
تعادل بین اهداف سازمانی و نیازهای اعضا کمک
کند و رقابت تخریبی بین واحدهای فرعی را در
کل سازمان به حداقل برساند. (۱۱)

نشانه‌های ضعف انسجام سازمانی

شکافهای مربوط به انسجام در سازمان باعث
واردشدن خسارات جدی به خود شرکت،

تخصص ما مهندسی کیفیت است .

گروه مشاورین اکسیر با هدف ارائه خدمات آموزشی و مشاوره در زمینه سیستمهای مختلف مهندسی کیفیت ، با بهره گیری از کارشناسان مجرب و اساتید معترم دانشگاه ، آماده گردید تا جهت برگزاری دوره های مختلف آموزشی با ارائه گواهی نامه های معتبر بین المللی و همچنین اجرای پروژه های مختلف به شما کمک نماید .

- توانایی ها و خدمات گروه مشاورین اکسیر
- ۱- کنترل فرایند آماری و کنترل کیفیت آماری (SQC & SPC)
 - ۲- طراحی آزمایشها و روش تگوشی (TAGUCHI & DOE)
 - ۳- مهندسی ارزش (VE)
 - ۴- مهندسی مجدد
 - ۵- تجزیه و تحلیل خطر و آثار آن (FMEA)
 - ۶- انتخاب سیستم های اندازه گیری (MSA)
 - ۷- کنترل فرایند آماری (SPC)

کسب گواهی نامه معتبر بین المللی

EXIR

جهت کسب اطلاعات بیشتر و سانس ما گروه مشاوران اکسیر
 لطفاً از سایت ما www.exironline.com دیدن
 e-mail : info@exironline.com
 Mobile: 09132021604



Online

Simplify Your Recruitment Process

Get quick access to

Qualified

Overseas Experienced

Bilingual

Candidates

Exir Online is providing premium quality workforce for your business. To find out more please visit our website www.exironline.com or email to info@exironline.com

The #1 Online Recruitment Service in Iran

www.exironline.com

IF YOU WANT TO PLAY THE GAME ,
 YOU MUST KNOW THE RULES ... !

ISO9001 : 2000 , QS 9000 , HACCP , ISO14000 , OHSAS 18000

MARKETING RESEARCH , FEASIBILITY STUDY ,

STRATEGIC PLANNING , PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM

مهندسی مشاور روش سازان صنعت

نشانی جدید : بلوار میرداماد ، میدان مادر (محسنی) ، خیابان شاه نظری ، شماره ۱۱ (برج ناهید) ، طبقه شانزدهم، واحد ۳
 تلفن : ۲۲۶۵۵۸۸ همراه : ۹۱۱۲۵۵۴۲۲۱

شرکت خدمات مهندسی و مشاوره

فرا کیفیت تهران

مشاوره و آموزش سیستم‌های مدیریت کیفیت



آنچه را انجام می‌دهی بشوین: آنچه را نمی‌کنید انجام بدید

نگار فرست را نگار فرست را

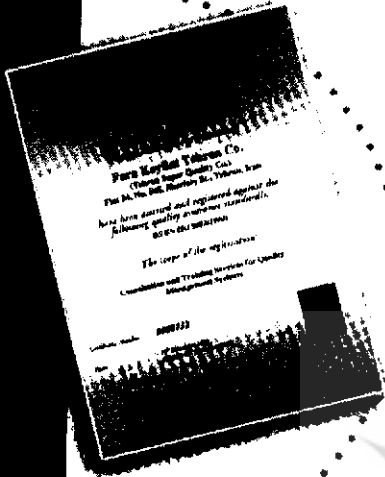
تحلیل ← اصلاح ← تدوین

استانداردهای:

ISO 9001-2000, HACCP, ISO 14000, QS 9000, ISO/TS 16949

SOGEDAC 90, OHSAS/ISO 18000, EN 46000, CE

سیستم‌های مدیریت نوین (SS)، کارایی، نظام پیشنهادی، مدیریت عملکرد

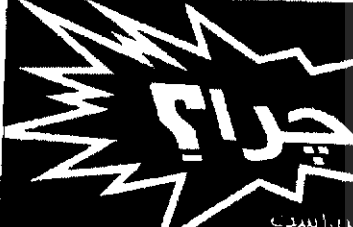


صندوق پستی: ۱۱۸ - ۱۵۶۵۵ - تلفن و فاکس: ۸۴۲۷۲۹۶ - ۸۷۰۷۲۴۱

E-mail: T.S.Q@avand.net

اجرای نظام پیشنهادها

Suggestion System



آیامی دانید؟

- در ۴ سال اخیر شرکت خودت را از بین ۱۰۰۰ شرکت دیگر، بیست هفدهم در تهران خودت روید است
- ۹۵ درصد پیشنهادها در ۴۰ روز در شرکت خودت می‌خورند. این پیشنهادها ۱۰۰٪
- در ۱۱ سال اخیر شرکت خودت در تهران ۷۶۰۰ پیشنهاد از کارکنان خودت روید است
- در ۱۱ سال اخیر شرکت خودت در تهران ۲۴۰۰ پیشنهاد از کارکنان خودت روید است
- ۱۰۰٪ از کارکنان خودت پیشنهاد می‌دهند. این پیشنهادها ۱۰۰٪ از کارکنان خودت روید است
- صد ها واحد تولیدی و خدماتی از نظام پیشنهادها در ایران بهره‌مندند

افزایش کیفیت
افزایش قدرت رقابت
افزایش بهره‌وری
کاهش هزینه‌ها
رضایت بیشتر مشتریان
و دهها مزیت دیگر

موسسه توسعه فرهنگ مشارکت بهیو

مشاور و مهندسی نظام پیشنهادهای فردی، گروهی و گروه‌های حل مسئله در ریش از ۸۰ واحد تولیدی و خدماتی از جمله:

کتور سازی ایران، وزارت صنایع، دخانیات، باتری نیرو، لیفتراک سازی سهند، ماشین سازی تیریز، ایران دوچرخ
آلومینیوم ایران، شهرداری منطقه ۱۵ تهران، صنایع هواپیمایی ایران، صنایع چوب و کاغذ مازندران، بانک توسعه صادرات
ریخته گری تراکتور سازی ایران، شهاب خودرو، مؤسسه آموزشی پژوهشی وزارت صنایع و معادن و.....

برای ایجاد بهبود مستمر در سازمان، یکی از روشهای کاربردی پیشنهادگیری

از کارکنان و مشتریان و دادن پاداش به آنها جهت استمرار مشارکت آنهاست.

تلفن: ۸۵۰۱۳۳۳۰ - تلفکس: ۸۵۰۱۳۳۳۵ - تلفن همراه مدیر عامل: ۰۹۱۱-۲۱۵۸۸۷۵ - تهران، خ- فرمشورخ- گلشن، کوچه گلزار، پ ۲۲