



طرح ایجاد فضای باز در سازمانها

هژیر حومنی

چکیده

بسیاری از سازمانها ایجاد فضای باز در دفاتر را وسیله‌ای برای نظارت دائمی کارکنان و راهی برای گسترش ارتباطات، کارگروهی و بهره‌وری می‌دانند.

اگرچه دلایل مدیریتی معتبر به نظر می‌رسد (گرچه بسیاری از تخمینهای ارائه شده اثبات نشده‌اند) اما تعداد زیادی از نویسندگان و محققان دریافته‌اند که برخی از مزایای ارائه شده بیشتر فرضیه هستند و نیازهای الزامی کارکنان هرگز مورد بررسی قرار نگرفته است.

هدف این پژوهش، مشخص کردن دلیل برای ادامه استفاده از فضای باز در تمام بخشهای یک شرکت خاص و کشف عکس‌العملهای کارمندان است که ملزم بودند در اینگونه محیطها کار کنند.

به همین منظور بخشی از این شرکت با حدود ۱۰۰ پرسنل با این تحقیق موافقت کردند و ۳۱ تن از موافقان (۶ مدیر و ۲۵ کارمند) مصاحبه شدند.

در نهایت نتایج، این فرضیه را تأکید می‌کنند که در این بخش، نتیجه و کار موثر کارمندان اساساً منفی بوده و همچنین کارایی و تمرکز به‌خاطر سروصدا، هرج و مرج زیاد به‌طور

«بالدري» در سال ۱۹۶۰ خاطر نشان می‌سازد که عمل متقابل عمده‌ای بین ساختارهای اجتماعی و معماری وجود دارد. این موضوع به عنوان طرحی نوآور است که به کاهش هزینه‌های ساختمانها نسبت به ادارات قدیمی، و افزایش نظارت، کارگروهی و ارتباطات منجر می‌شود. (نپ و هال: ۱۹۹۲)

تحقیقات لی من (LEAMAN) در سال ۱۹۹۲ این نتیجه را به دست می‌دهد که هزینه‌ها در این ساختمانها صرفه‌جویی می‌شوند ولی تأکید بیشتر آنها بر روی پیشرفت ارتباطات است.

نویسندگان و محققان دیگر بر این نظریه معتقدند که حداقل قسمتی از این منافع و سودها با آنچه حقیقت دارد برابر نیست درحالی که تنها دلیل واقعی برای ایجاد این سازمانها فقط منافع اقتصادی است و اصلاً به احتیاجات کارکنان توجه نمی‌شود. پلگرین - جنل در سال ۱۹۹۶ اظهار داشت وقتی کارخانه‌ها با دلایل علمی و منطقی پیش می‌روند آنها این کار را برای رسیدن به منافع اقتصادی خود انجام می‌دهند. رید (REED) در سال ۱۹۹۸ تأکید می‌کند که سایت هوایمایی انگلیس به سوی یک موقعیت پیچیده جدید پیش می‌رود که به‌طور تخمینی به خاطر

محسوسی کاهش یافته درحالی که همیشه شعارشان پیشرفت ارتباطات و فعالیتها بوده است. مدیران و کارمندان درباره فقدان آسایش، اثرات منفی صدا، ازدحام، تحت نظارت بودن دائم کارمندان نگران هستند.

طرح فضای باز، بر نظارت و کنترل کارکنان تأثیر مثبت می‌گذارد. همین امر سبب می‌گردد انگیزه، رضایت و کارایی کارمندان با وجود دلایل کافی و منطقی قربانی شود.

در این مطالعه به بهره‌وری اهمیت خاصی داده شده است، و نتایج به دست آمده نشان می‌دهد حدود یک سوم مدیران و یک دوم کارمندان معتقدند که در این بخش بهره‌وری کاهش یافته است.

گفتنی است، متأسفانه دلایل و تاثیرات بهره‌وری پایین، در بیشتر مواقع مورد بررسی قرار نمی‌گیرد و اگر این کار صورت می‌گرفت، در زمینه مالی، مقادیر هنگفتی از نظارت دائمی بر کارکنان، قابل برگشت می‌گردید.

تاریخچه استدلال مدیران

مفهوم لغوی این سازمانها در دهه ۱۹۶۰ طرز تفکری جدید و مستقل را پدید آورد.

می‌شوند. برای مثال طبق بررسی که الاید (ALLIED) انجام داده است تمام شرکتهای مهم طی سالهای ۱۹۹۶ تا ۱۹۹۸ در سیدنی همیشه به دنبال این سازمانها بوده‌اند. و همان‌طور که موسسه مالی استرالیا گزارش می‌دهد یکی از فعالیتهای اندرسون مدیر ارشد شرکت اپتوس، برانداختن استراتژی این‌گونه سازمانها است. که امروزه این تحقیقات در بسیاری موارد موردانتقاد قرار گرفته‌اند و هیچ نوع تحقیقی این موضوع را دنبال نمی‌کند که چرا مدیران هنوز رغبت به ایجاد این سازمانها را دارند. و اصلاً به احتیاجات کارکنان توجهی ندارند. اما در همین راستا برای کنترل و نظارت دائمی کارکنان تصمیم گرفته شد طرح فضای باز در این شرکت خاص مورد استفاده قرار گیرد ولی با توجه به پراکندگی نظرات محققان مقرر گردید این طرح در یک بخش از شرکت به‌طور آزمایشی اجرا گردد و اهداف زیر موردبررسی قرار گیرد.

اهداف این پژوهش:

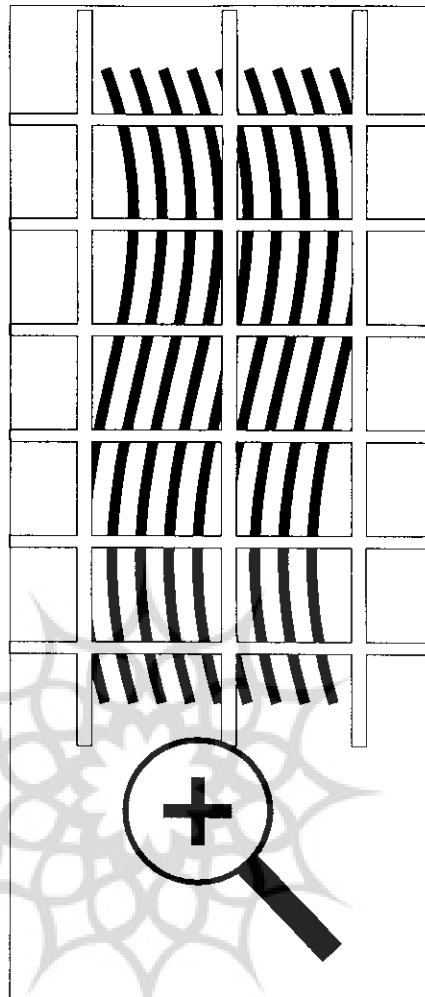
- ۱- یافتن دلایل مستدل و منطقی برای ادامه استفاده از این طرح در بخشهای دیگر شرکت؛
- ۲- یافتن عکس‌العملهای کارکنان در کارکردن در این بخش.

روش تحقیق

در این شرکت از ۱۲ بخش موردبررسی یکی از آنها به‌خاطر تجربه و کارایی بالا به‌عنوان داوطلب انتخاب شد که عرض این بخش ۱۵ و طول آن ۲۲ متر است. ۱۰ سرپرست و ۲۵ کارمند که جمعاً ۳۵ نفر می‌شوند. برای تحقیق به‌طور تصادفی انتخاب شدند. به کارمندان و سرپرستان اطلاعات لازم درمورد موضوع تحقیق و مسائل دیگر داده شد و به هرکدام اجازه داده می‌شد که نکات مثبت و منفی طرح را در برگه ثبت شرح وقایع در طول مدت یکسال درج کنند و پس از اتمام دوره هریک از گزارشهای تنظیم شده را متناسب با دقت و صرف وقت ارزیابی کرده و به آن پاداش اختصاص دهند. گفتنی است پس از جمع‌آوری گزارشها، جلسه حضوری با افراد در نظر گرفته شد تا آنها از نظرات خود دفاع کنند.

ویژگیهای محیط کار

نوع فعالیت: طراحی مهندسی
 تحصیلات کارکنان: کارشناسی (مهندسی)
 تعداد پرسنل: ۱۰۰ نفر
 تعداد: سرپرستان ۱۷ نفر



کاری از بین برود. ایدل من (EDELMAN) در سال ۱۹۹۷ می‌گوید: درواقع اکثر سازمانها مستقل بودن را ترجیح می‌دهند. و بریل در سال ۱۹۸۴ می‌گوید: یک موسسه باید از آسایش و بهره‌وری بالا حمایت کند. علی‌رغم شواهد موجود در مطالعات و نکاتی که نویسندگان مطرح کرده‌اند این سازمانها ترجیحاً به منافع مالی و پولی اهمیت می‌دهند تا مسائل دیگر. کارمندان

و کارگران فقط برای امرار معاش در این سازمانها کار می‌کنند. ولی کارفرمایان آنها معتقدند که آنها در این سازمانها به‌خوبی دیگر سازمانها کار می‌کنند. هانیک من در سال ۱۹۷۵ می‌نویسد:

وقتی از کارمندان این سازمانها درمورد امکانات و تسهیلاتشان سوال می‌شود آنها جوابی برای گفتن ندارند. بنابراین، کیم‌وال در سال ۱۹۹۲ تاکید می‌کند که محیط کاری باید مایحتاج کارمندان را فراهم سازد تا آنها بتوانند به‌طور مداوم در آنجا کار کنند. امروزه سازمانهای طرح فضای باز علی‌رغم مخالفت‌های زیاد کارکنان ایجاد

ایجاد فضای باز ۱۵ میلیون پوند هزینه صرفه‌جویی کرده است. در پاسخ به این سوال که چگونه این مبلغ صرفه‌جویی شده است گفته می‌شود که در محیطهای متمدن و با سطح زندگی بالا این کار امکان‌پذیر است. همین‌طور فیلیپ زاک، جردن و استمپ در سال ۱۹۹۷ به این نتیجه رسیده‌اند که به‌طور تخمینی با تغییر سازمانهای قدیمی شیکاگو به فضای باز حدود یک میلیون دلار صرفه‌جویی خواهد شد درحالی که سطح تولیدات نیز بالا بماند. هانیک من (HONIKMAN) در سال ۱۹۷۵ خاطرنشان می‌سازد که با مطالعه‌ای بر واکنشهای کارمندان در این سازمانها به این مطلب دست یافته است که تمرکززدایی به‌طور جدی به فقدان انگیزه‌های درونی مربوط می‌شود. او بر این نکته تاکید دارد

که کاهش سروصدا در این محیطها ممکن است به کارایی و رضایت بالا منجر شود و این درحالی است که استرسها و کشمکشها در محیطهای کاری کاهش یابد. بریل (BRILL) در سال ۱۹۸۴ یادآور می‌سازد که مطالعات و بررسیها روی این سازمانها عمدتاً سروصدا و ازدحام را به‌عنوان یک مشکل اساسی مطرح می‌کند. برخی از کارگران این سازمانها شدیداً از این ازدحام و مشکلاتی که فراهم می‌سازد شکایت دارند.

مطالعات مورلند در سال ۱۹۸۸ بر این نکته استوار است که در مدت ۱۲ ساعت کار روزانه به‌طور متوسط ۴۵ دسی‌بل (DB) صدا تولید می‌شود که به حداقل ۳۹ و حداکثر ۶۲ دسی‌بل نیز می‌رسد. تحقیقی که توسط اولدهام در سال ۱۹۸۸ انجام شده تأثیرات جابجایی از سازمانهای قدیمی به سازمانهای فضای باز را بررسی می‌کند. با بررسیهای بیشتر، اولدهام خاطرنشان می‌سازد که مشکلات جدی و مهمی در این سازمانها وجود دارد. برای مثال، کارمندان و کارگران برای تمرکز در کارهایشان دچار مشکل می‌شوند.

اولدهام و برس در سال ۱۹۷۹ مطالعه‌ای درمورد کارمندانی داشته‌اند که از سازمانهای قدیمی به این سازمانها انتقال یافته‌اند و نتایج نشان می‌دهد که رضایت کارمندان و انگیزه‌های درونی به‌طور قابل ملاحظه‌ای کاهش یافته است و همه آنها از تمرکززدایی درحین کار شکایت دارند. لیبر (LIEBER) در سال ۱۹۹۶ استدلال می‌کند که تمرکززدایی زمانی ایجاد می‌شود که وقتی کسی از کنار شما رد می‌شود شما به او نگاه کنید و او نیز به شما نگاه کند و این باعث می‌شود که تمرکز

زمان برچیدن دیوارها: تعطیلات نوروز.

نتایج

نتایج این بررسی از دو گروه مختلف یعنی: سرپرستان و کارمندان در ۵ جدول ارائه شده است:

گزارشهای سرپرستان:

جدول شماره ۱: نکات و جواب مثبت طرح

نکات	تعداد
ارتباطات	۵
تأثیر بر هزینه‌ها	۱
کار گروهی	۲
بهره‌وری بالا	۲
همکاری تعداد زیادی از کارکنان	۲
کنترل بهتر کارکنان	۲
انعطاف پذیری	۱
کاهش سلسله مراتب	۱
روحیه کاری	۱
امکانات و تسهیلات	۳

جدول شماره ۲: نکات و جواب منفی طرح

نکات	تعداد
فقدان خلوت‌گرایی و نامرحمانه بودن	۵
سر و صدا	۲
پریشانی و عدم آرامش	۳
بهره‌وری پایین	۲
موقعیت پائین کارمندان	۱
عدم اعتماد به نفس	۱
شروع بیماری	۲
قطع انجام کار	۳

گزارشهای کارکنان:

جدول شماره ۳: نکات و جواب مثبت

نکات	تعداد
ارتباطات	۵
کار گروهی	۴
عمل متعال	۴
تولایی در دیدن کار دیگر کارمندان	۲
جو دوستانه	۴
قابلیت دسترسی	۳
احتمالی بودن	۳
تحت نظارت دقیق بودن	۳

جدول شماره ۴: نکات و جواب منفی

نکات	تعداد
پریشانی‌ها	۱۷
فقدان آسایش	۱۱
سر و صدا	۱۰
عدم اعتماد و اطمینان (محرمانه نبودن)	۳
محصور و محدود بودن افراد	۱
فقدان امکانی برای کنترلس	۱
سختی از حد احتمالی بودن	۱
عدم نظم و ترتیب	۱
الودگی صوتی	۱

طرح فضای باز در سازمانها بر نظارت و کنترل کارکنان تأثیر مثبت می‌گذارد و همین امر موجب می‌شود انگیزه، رضایت و کارایی کارمندان قربانی شود.

امروزه طرح فضای باز در سازمانها علی‌رغم مخالفت کارکنان به اجرا درمی‌آید.

از نظر سرپرستان، سروصداها، ناهنجاری و فقدان آسایش از نکات منفی طرح ایجاد فضای باز در سازمانهاست.

طبق تحقیق حاضر یک سوم از مدیران و نیمی از کارکنان معتقدند که کارکنان در محیطهای باز بهره‌وری کمتری دارند.

مطالعات نشان می‌دهد که کارکنان بیشتر از اینکه از کارکردن در محیطهای باز لذت ببرند، از آن بیزارند.



جدول شماره ۵: مقایسه عقاید مدیران و کارکنان

کارکنان	مدیران
۴۴٪	۶۰٪
۷۰٪	۵۰٪
۷۱٪	۳۰٪
۶۸٪	۲۰٪
۷۹٪	۷۱٪
۷۳٪	۷۵٪
۷۰٪	۲۷٪
۷۴٪	۱۰٪
۶۸٪	۲۰٪

پاسخهای مدیران

زمانی که بعضی از سرپرستان شدیداً خواستار اجرای طرح باز شدند و قصد داشتند در آینده هم آن را ادامه دهند، در مقابل نیمی از آنان، مخالف اجرای طرح باز بودند.

آنچه که در گزارشهای سرپرستان به نظر می‌رسد، این است که سروصداها، ناهنجاری و فقدان آسایش از نکات منفی این طرح است و قابل توجه است که سرپرستان به نکات منفی بیشتر از نکات مثبت نزدیک هستند. حدود یک

سوم از سرپرستان معتقدند که کارکنان کارکردن در این محیطها را دوست ندارند ولی بقیه معتقدند که آنها این مشکلات را تحمل می‌کنند. آنها همچنین معتقدند که بهره‌وری بسیار پایین است درحالی که آنها به سختی و به شدت کار می‌کنند چون تمام مدت تحت نظر هستند.

یکی از نکات مثبت شاخص برای طرح باز در شرکت ایجاد ارتباطات و برخورد با بین افراد است. تقریباً تمام سرپرستان، بر این عقیده هستند که این ساختمانها ارتباط بین کارکنان را تشویق و تحریک می‌کند و همچنین تمامی آنها بر این نکته منفی توافق نظر دارند که این ساختمانها باعث رغبت برای گپ زدن و در نتیجه باعث شلوغی و همهمه می‌شود. بنابراین، این مزیت بارز «ارتباطات» که به سروصدای بی‌اندازه منجر می‌شود موجب شکایت کارکنان شده است.

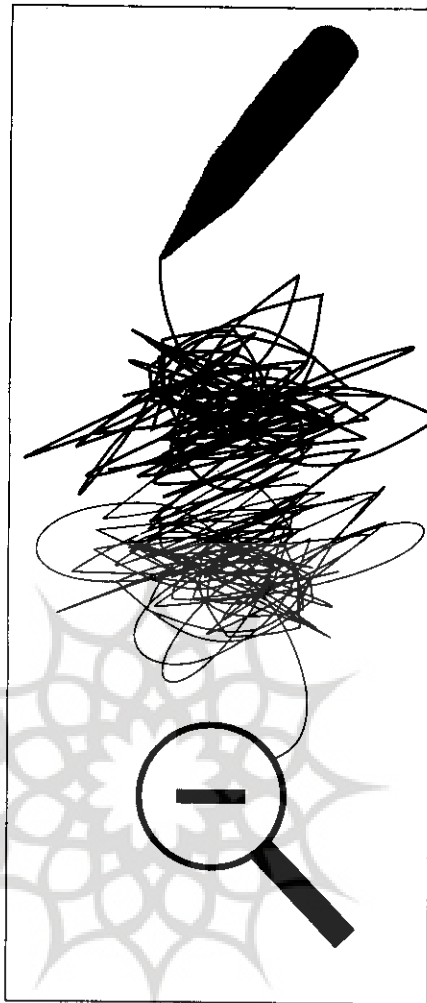
تمرکززدایی به‌خاطر وجود سروصدا، انگیزه‌کاری و همچنین کارایی را پایین می‌آورد. این نکته نیز قابل ذکر است که در شرایط قبلی اینگونه شلوغیها کنترل می‌شود و همان‌طور که به نظر می‌رسد دلیل منطقی و مستدل برای ایجاد اینگونه محیطها، یعنی برقراری ارتباطات، به عامل تمرکززدایی و به دنبال آن کاهش انگیزه و رضایت کارکنان منجر می‌شود که این موضوع باعث عصبانیت و اعتراض آنها می‌گردد.

وقتی سرپرستان طبق پاسخهای کارکنان به دنبال ویژگی مثبت برای تغییرات جدید بودند با موضوع عدم اشتیاق و جدیت لازم برای کار روبرو شدند که این خود از نکات منفی محسوب می‌شود. بنابراین، درصد ویژگیهای مثبت این طرح تا حد بسیار زیادی پایین است و آن نیز فقط مربوط به ایجاد «جو دوستانه» و «قابلیت ارتباطات بیشتر» می‌شود که این در برابر ویژگیهای منفی آن یعنی کاهش بهره‌وری، تمرکز و وجود سروصدا بسیار ناچیز است.

منفی‌ترین و مضرترین ویژگی که همان سروصدا و هرج و مرج است و منجر به پایین آمدن تمرکز کاری می‌شود، حدود دوسوم از کارکنان را ناراضی کرده است. در واقع تمرکز و کارایی به‌خاطر کنترل و نظارت قربانی می‌شوند که هم کارمندان و هم سرپرستان موافق این مسئله هستند. درکمال تعجب همان‌طور که از قوانین برمی‌آید بیشتر کارمندان معتقدند که شرایط قدیمی نیز مانند شرایط کنونی ارتباطات درحین کار را تشویق می‌کنند. ضمن اینکه تمرکز و نتیجتاً بهره‌وری بالا را نیز حفظ می‌کنند.

- WALLS. ACROSS THE BOARD. 34(3), 32-39.
- 5 - FILIPCZAK, R, GORDON, J, & STAMPS, D. (1997). THE INCREDIBLE SHRINKING OFFICE TRAINING, 34(8), 12-14.
- 6 - HNIKMAN, B. (1975) RESPONDING TO SOCIAL CHANGE. STROUDSBURG, PA: DOWDEN, HUTCHINSON & ROSS.
- 7 - KNAPP, M. & HALL, J. (1992) NONVERBAL COMMUNICATION IN HUMAN INTERACTION. 3D. ED. NEWYORK: HOLT, RINEHART & WINSTON.
- 8 - LEAMAN, A. (1992) OPEN-PLAN OFFICE: KILL OR CURE? FACILITIES, 10(6), 10-15.
- 9 - LIEBER, R. B. (1996) COOL OFFICE. FORTUNE 134 (11), 204-210.
- 10 - MORELAND, J. (1988). AMBIENT NOISE MEASUREMENTS IN OPEN-PLAN OFFICE. JOURNAL OF THE ACOUSTICAL SOCIETY OF AMERICA. 83(4), PP.1683-1685.
- 11 - OLDHAM, G. (1988). EFFECTS OF CHANGES IN WORKPLACE PARTITIONS & SPATIAL DENSITY ON EMPLOYEES REACTIONS. JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY. 73(2), PP.253-258.
- 12 - OLDHAM G. & BRASS. D. (1979) EMPLOYEE REACTIONS TO AN OPEN-PLAN OFFICE: OCCURRING QUASI-EXPERIMENT. ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY. 24(2), PP.267-(18PP).
- 13 - PELEGRIN-GENEL, E. (1996) THE OFFICE. PARIS-NEW YORK: FLAMMARION.
- 14 - REED, A. (1998) OFFICE WITHOUT WALLS. AIR TRANSPORT WORLD. 35(11), 118-119.
- 15 - BRILL, M. MARGOLIS, S. T. KONAR, E. & BOSTI. 1984. USING OFFICE DESIGN TO INCREASE PRODUCTIVITY. WORKPLACE DESIGN & PRODUCTIVITY, BUFFALO, NY.
- 16 - OLDHAM, G. R. & BRASS, D. J. 1979. EMPLOYEE REACTION TO AN OPEN-PLAN OFFICE: A NATURALLY-OCCURRING QUASI-EXPERIMENT. ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY, 24, PP.267-284.

● هژیر حومثی: عضو هیئت علمی آموزش عالی دانشگاه غیرانتفاعی شیخ بهایی



بهره‌وری را کاهش می‌دهد. ولی پیش‌بینی مدیران برای آمیزش ساختمانهای محصور با ساختمانهای فضای باز ممکن است تاحدی این مشکلات را حل کند. □

منابع و مأخذ:

- 1 - BALDRY, C. (1997) THE SOCIAL CONSTRUCTION OF OFFICE SPACE. INTERNATIONAL LABOUR REVIEW.
- 2 - BRILL, M. (1984) USING OFFICE DESIGN TO IMPROVE PRODUCTIVITY. WORKPLACE DESIGN AND PRODUCTIVITY. WORKPLACE DESIGN AND PRODUCTIVITY.
- 3 - CAMEVALE, D. G. (1992) PHYSICAL SETTINGS OF WORK PUBLIC PRODUCTIVITY MANAGEMENT REVIEW, 15 (4), 423-437.
- 4 - EDELMAN, K. A. (1997) TAKE DOWN THE

مقایسه

ضمن بررسی گزارشهای سرپرستان و کارکنان به این نکته بسیار مهم دست یافتیم که پاسخهای منفی سرپرستان نسبت به کارمندان بیشتر بوده است. مخصوصاً در مورد موضوعهایی از قبیل فقدان آسایش، ازدحام زیاد و... سرپرستان معتقدند که شرایط کنونی نسبت به شرایط قدیمی کارایی کمتری دارند ضمن اینکه کارمندان نیز با این نظریه موافقت و همچنین مدیرانی که شدیداً از این طرح حمایت می‌کردند در مقابل مخالفان طرح جواب قانع‌کننده و منطقی برای گفتن نداشتند. ضمن اینکه میزان آراء مثبت از جانب کارکنان و مدیران در مورد اینکه کارکنان در اینگونه ساختمانها به خوبی شرایط قدیمی کار نمی‌کنند، بیشتر از نظرهای مخالف بود. حدود یک سوم از مدیران و نیمی از کارکنان معتقدند که کارکنان در محیطهای باز بهره‌وری کمتری دارند. اگر میزان بهره‌وری به‌طور قابل ملاحظه‌ای پایین باشد، که هست، میزان هزینه به‌دست آمده از کنترل و نظارت، آن زیان وارده را جبران نمی‌کند.

نتیجه‌گیری

درکل نتیجه این پژوهش بر این نظر استوار است که علی‌رغم اینکه اینگونه ساختمانها نظارت بر کارکنان را افزایش می‌دهند ولی درعین حال تاثیرات منفی آن بر روی کار کارکنان بیشتر و قابل ملاحظه‌ای است ضمن اینکه در اینگونه ساختمانها تمرکز در حین کار و میزان بهره‌وری به‌خاطر سر و صدا و ازدحام زیاد کاهش می‌یابد که این مسئله به پایین آوردن فعالیت و راندمان کار و درعین حال بالا بردن ارتباطات منجر می‌شود.

ضمن اینکه ارتباطات، کنترل و نظارت و کارگروهی از نکات مثبت طرح فضای باز محسوب می‌شوند ولی سرپرستان بیشتر از بابت فقدان آسایش و تاثیرات منفی سروصدا ابراز نگرانی می‌کنند. آنها به این حقیقت رسیده‌اند که کارکنان بیشتر از اینکه از کارکردن در این محیطها لذت ببرند، از آن بیزارند. و این موضوع که کارکنان به‌خاطر کنترل زیاد بر روی آنها به سختی کار می‌کنند دلیل مکفی و منطقی برای پایین آمدن بهره‌وری خواهد بود. وقتی مدیران بر این اعتقادند که این طرح، ارتباطات را درحین کار بالا می‌برد این مسئله را نیز دریافته‌اند که سروصدا و ازدحام نیز تمرکز و کارایی و نتیجتاً میزان