

# بررسی سازه‌ها و راه‌های ارتقای اثربخشی نیروی کار

نوشته دکتر محمدرضا حمیدی زاده

## چکیده

امروز بررسی راهبردی سازه‌ها و ساز و کارهای اثربخشی از موارد مسلم تحول آفرینی و استقرار نظام بهبود فرایندهای کار للمداد می‌شود. عامل انسانی از دو زاویه متعارض یکی خلاقیت - جمود - و دیگری کار آفرینی - انهدام بازده سازمانها نقش زیر بنایی در موفقیت و اثربخشی سازمان و مدیریت دارد. مطالعه حاضر در صدد شناسایی بافت درونی، تعبیه اسکلت پیکره اثر بخشی و ارائه راهکارهای هدایت مؤلفه‌های بهبود اثر بخشی سازمانی است.

## مقدمه

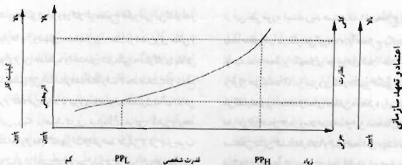
مدیریت و با مستقر نشدن در حرفه مرتبط با رشته تحصیلی و تخصصی خود مشاغل حساس مدیریت سازمانها را اشغال کنند. اینان تلاش می‌کنند صرفاً با بهره گیری از سطوح اخلاقی و ارزشهای اجتماعی این عصر بدون کوچکترین آگاهی از نظریه و قوانین تحلیلی رشتای و علم بسیار حساس و پیچیده مدیریت، ابزار آموزش سازمانها را بر عهده گیرند.

امروز سازمانها به جدی گسترده و پیچیده شده‌اند که بدون علم سازمان و مدیریت و بهره گیری از توانمندی، فراست و مهارت‌های سالها تجربه سازمانی نه می‌توان سازمان را به خوبی درک و تحلیل کرد و نه می‌توان آن را رهبری و مدیریت نمود. همان طور که بدون علم و مهارت در هر رشته تخصصی نمی‌توان از آن بهره‌برداری کرد؛ علم مدیریت به لحاظ پیچیدگی، ذهنی بودن، و ناهمگنی محیط و اعضای سازمان بسیار سخت‌تر از هر علمی است که محیط آن جنبه فیزیکی و واقعی دارد.

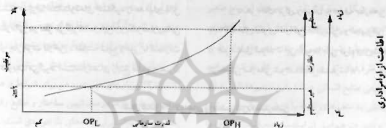
همه افراد دلسوز در این جامعه بارها شاهد حلقه شوم و دور باطل افکار مدیران و محور شدن برنامه‌ها و عملیات سازمانها بوده‌اند. آثار سوء این نوع تصمیم گیریها موجب معدوم کردن کیفیت و انگیزشهای کاری منابع انسانی سازمانها می‌شود که گهگاه می‌بینیم فردی در منصب

جامعه نمی‌تواند از این پس شاهد وارد آوردن ضرر از طرف افرادی باشد که بدون آگاهی از علم مدیریت صرفاً به لحاظ پیروی از حلقه مراعات (روابط) و شیرینی منصبهای





نمودار شماره ۱. نمایش هندسی تعامل قدرت شخصی، اثر بخشی و نظارت



نمودار شماره ۲. نمایش هندسی تعامل فنون سازمانی، موفقیت و نظارت

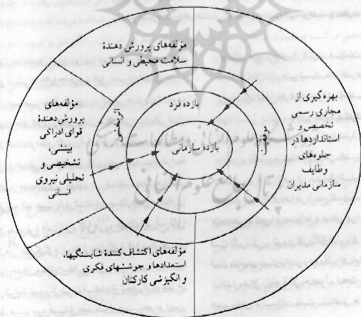
وضعیت، هیچ نوع اعمال کاری، فضاها، خرابی، وقفه، صدمه، و تعادل پذیرفتنی نیست. مدیران و سازمانهای حامی این رویکرد نمایی دارند تا تغییرات نامناسب عملکرد برای بهبود مستمر عملکرد به طور مداوم به کارکنان گوشه زد شود و کارکنان بهبود کیفی کار خود را همانند نیاز فردی با سلامت جسمی و فکری و نظافت روحی، احساس کنند و باور دانشهای حرفه‌ای را همواره مد نظر قرار دهند. استقرار و اعمال این استانداردها در سطح گسترده نیاز به مدیران متخصص با تجربه و بصیر دارد در غیر این صورت ممکن است تأثیر منفی بر نیروی کار بگذارد. نیروی کار همواره مایل است هدفهای دست نیافتنی و ایده آل را از یاد ببرد. در حالی که استانداردهای رایج قابل حصول، تحت شرایط بسیار آسری بخش عملیات دست یافتنی هستند. این

استانداردها طوری تعریف و تهیه شوند تا در طول عمر کاری نیروی انسانی تا ۹۰ یا ۸۰ درصد قابل حصول باشند؟ به هر حال، ضرورت کنونی سازمانها تبدیل به استانداردهای کاری برای رسیدن به بالندگی سازمانی است. مدیران استانداردهای کاری را باید طوری تنظیم و تبیین کنند که نیروی انسانی در طول عمر کاری خود متناسب با شرایط سازمانی و محیط برونی بتواند در راستای تحقق هدفهای سازمانی به آنها دست یابد. استاندارد عملکرد مورد انتظار را می‌توان به دو نوع «استاندارد کامل»<sup>(۱)</sup> و «استاندارد رایج قابل حصول»<sup>(۲)</sup> تفکیک کرد. استانداردهای کامل که ایده آل هستند برحسب حداقل مطلق مخارج تعیین می‌شوند که تحت بهترین شرایط تصور کردنی با استفاده از تجهیزات و شرح شغل موجود قابل حصول هستند. در این

از این نظر مورد استناد زیاد هستند که ۱) مخارج استاندارد چند منظوره را در نظر می‌گیرند، مثلاً مخارج یکسانی برای تأسیسات، حفظ و نگهداری موجودی ابار، عملیات بخشی برقرار می‌کنند، ۲) بر نیروی کار تأثیر انگیزشی مطبوع می‌گذارند زیرا استانداردهای منطقی عملکرد را برای آینده در نظر می‌گیرند، ۳) در زمان استفاده از این استانداردها، تفاوت مستطقی بین استانداردها و بودجه‌بندی دیده نمی‌شود. استاندارد مفهوم را بر حسب واحد کار (تولید) بیان می‌کند در حالی که بودجه مفهوم را در سطح کل در نظر می‌گیرد. در واقع استاندارد، بودجه یک واحد کار (تولید) است (هیلتن، ۱۹۹۷). به هر حال، برای رسیدن به هدف بازدهی سازمانی باید لایه‌های فکری، ادراکی، انگیزشی، و تجهیزاتی گوناگونی بر هم منطبق شوند تا این لایه‌ها با هم قوام و ریشه‌دار شدن اثر بخشی سازمانی شوند (شکل شماره ۱).

استانداردها نیز بر نیروی کار اثر مطبوع انگیزشی می‌گذارند و با معیارها و روشهای حسابداری - مثلاً برنامه‌ریزی مالی و تنظیم گزارش عملکرد واحدهای سازمانی - سازگاری بالایی دارند. مطابق این استانداردها، انتظارات تا حد مناسب در سطح بالا فرار داده می‌شوند تا نیروی کار برای حصول به آن تلاش کند. این رویکرد، اعمال کاری، ضایعات، خرابی، تأخیر و وقفه و مسمات وارد به تجهیزات را در حد طبیعی و در چارچوب حدود پذیرش استاندارد می‌پذیرد. از این رو، افرادی که بتوانند آن موارد را به حد کمتر از سطح مورد نظر تقلیل دهند تشویق می‌شوند و پاداش می‌گیرند. تغییرات عملکردی نیز مطبوع نیست. مدیران استانداردهای عملکرد را هدفهای قابل حصول سازمانی در نظر می‌گیرند. در این رویکرد، ارزیابی عملکرد در چارچوب بازخورد مقایسه نتایج واقعی با انتظارات بودجه‌ای صورت می‌گیرد. استانداردهای رایج قابل حصول

شکل شماره ۱. لایه‌های پوششی بازده سازمانی



## سازة اثر بخشی

مهمترین جنبه اثر بخشی نیروی کار، ارضیات آن با کل سیستم (سازمان) است. البته باید در تعیین سازه اثر بخشی، به ساز و کار درونی اثر بخشی نیروی کار برای ارزشیابی نتایج کار کارکنان، مدیران و عملکرد سازمان توجه شود. از این رو، نه فقط باید به بازده کوشش و هدایت مدیریت توجه شود بلکه باید به اثر بخشی واحد سازمانی مربوط هم در بستر زمان دقت شود. در تعیین سازه اثر بخشی پنج گروه متغیرهای زمینه‌ساز، علی (محركها)، واسط (مفاصلها) بازده (پاسخهای معین) و باز خورد (تقویت یا تضعیف‌کننده‌ها) شناسایی و تعیین شوند. در شکل شماره ۲، نقش و مصداق این پنج متغیر ارائه شده است. متغیرهای زمینه ساز از شرایط، اقتضا و ارضیات محیطی نشئت می‌گیرند. متغیرهای واسط یا توانمندی و ظرفیتهای نیروی انسانی سر و کار دارند. در واقع، متغیرهای کیفی منابع انسانی هستند. این متغیرها نقش میزبان متغیرهای علی به متغیرهای بازده را در نیروی انسانی بازی می‌کنند و به صورت عوامل فرایندساز جامعه تبدیل و روده‌ها (محركها) به خروجیها (پاسخهای معین) عمل می‌کنند.

نیروی کار بر اساس متغیرهای کوتاه مدت و بازده که عموماً در چارچوب افزایش تولید و درآمد مطرح است ارزیابی می‌شوند و ارتقای مقام می‌باید بی‌آنکه به هدفهای بلند مدت و توسعه سازمان چندان توجهی شده باشد از این رو، می‌توان گفت در سازمان نوعی بحران و بلاکنیمی به وجود می‌آید. شاخصهای سنجش خوایی متغیرهای واسط را می‌توان ترک کار، غیبت، تعارضات فراینده غیر کار کردی، ضایعات تولید، رنجشها، و ماهیت آنها و شکایات بسیار نامبر در حالیکه شاخصهای سنجش متغیرهای بازده، کنترل بازده نیروی کار، افزایش مخارج نیروی کار در تولید، وقفه تحویل کار، انطباق نداشتن محصول با استانداردها، افزایش مرجوعیها و مانند اینهاست. بنابراین، برای ایجاد ساز و کار یادگیری تندآموز در سازمان و پرورش فضای بالندگی نباید متغیرهای ساز خسوردی را شکست داد و نفس

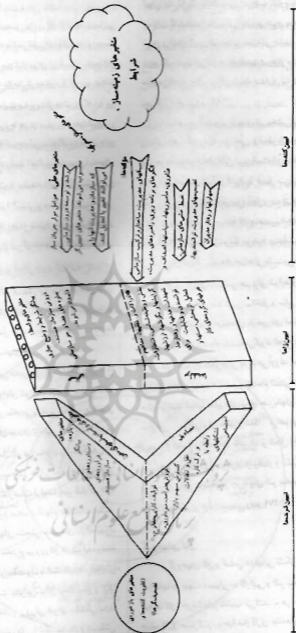
آنها را استراتژیک پنداشت زیرا موجب تداوم یا تغییر مسیر عملیات گذشته سازمان برای آینده می‌شود. به هر حال، برای تعیین و اندازه گیری اثر بخشی سازمانی باید بر متغیرهای بازده تکیه شود. این کار در کوتاه مدت رفتار مدیران را وظیفه مدار می‌کند و جایی برای رابطه مندری با کارکنان باقی نمی‌گذارد (استیر، ۱۹۹۱).

تمام تحولات و پویاییهای اثر بخشی نیروی کار، در راستای متغیرهای زمینه ساز، علی، واسط، بازده و باز خورد در یک چرخه سه مرحله‌ای قابل تبیین است. این متغیرها در نقش متغیرهای تصمیم، اقدام و شرایط عمل می‌کنند. زیرا هر تحولی از بررسی شرایط موجود آغاز و به اتخاذ تصمیمی منجر می‌شود. آنگاه در مرحله اقدام تصمیم اتخاذ شده به اجرا در می‌آید تا به تحول در شرایط موجود بینجامد. رفتار پویای اثر بخشی از جمله پیامدهای ساختار سیستمی است (شکل شماره ۳). پویاییهای سیستمی هم برای شرایط و علت و هم برای واسط و بازده درصد تبیین ساختار و منابع رفتار کیفیت مطلوب کار با استقرار حلقه‌های بازخوردی است. رفتار پویا از فرایند تجمع و ازدحام نشئت می‌گیرد. تجمع و ازدحام در درون خود همواره متغیرهایی بدید می‌آورند که جریانهایی افزایش یا کاهش دهنده تجمع و ازدحام (متغیرهای واسط) را خلق می‌کنند. اساساً متغیرهای نرخ، جریانهای ورودی<sup>(۳)</sup> و خروجی<sup>(۲)</sup> مواد را برای متغیر واسط<sup>(۱)</sup> فراهم می‌کند. با درک صحیح از تجمع و ازدحام و تأثیر آن بر شکل زمانی سرعت جریانهای سه سادگی می‌توان از رفتار و نقش حلقه‌های بازخوردی تغییر تجمعها و جریانهای اثر بخش به شکلی مناسب بهره‌گیری کرد (حمیدی زاده، ۱۳۷۹).

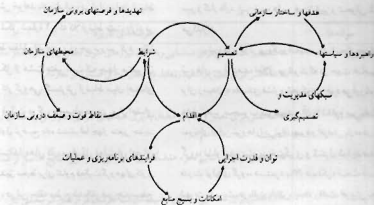
## گروههای کار

گروههای کار بر اساس هدفهایی تشکیل می‌شوند که سازمانها در جهت دستیابی به کارایی و اثر بخشی (بهبود کیفیت کار) خود آنها را تعقیب می‌کنند. به هر حال، داشتن هدف کاری مشترک و روحیه سازگاری حلقه‌های کار گروهی

شکل شماره ۲۰ مدل سازمه های اثر بخشی



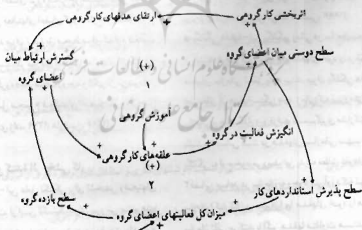
شکل شماره ۳. مدل چرخه سه مرحله‌ای



در نظر گرفته می‌شود. با افزایش حلقه‌های کار گروهی، انگیزش فعالیت در گروه بیشتر خواهد شد انگیزش نیروی محرک فرد برای مشارکت در گروه و پیشبرد فعالیتهای گروهی است. با بیشتر شدن انگیزش فعالیت در گروه، سطح ارتباط و دوستی میان اعضای گروه بیشتر می‌شود. با ارتقای سطح دوستی در میان اعضای گروه، پذیرش استانداردها و توجه به عرصه‌های اثر بخشی کار گروهی خودتر خواهد شد.

اما نسبت خروجیها به ورودیها با بهبود اثر بخشی متناسب است. بالا بودن اثر بخشی اعضای گروه و کار گروهی موجب بهبود بیشتر و ارتقای هدفهای کار گروهی می‌شود هر چه هدفهای کار گروهی ارتقای بیشتری یابد، کیفیت، آرماتها، و استانداردهای کار گروهی بالاتر می‌رود. با بهبود بیشتر و ارتقای هدفهای کار گروهی، ارتباط میان اعضای گروه گسترده‌تر می‌شود و به سفت‌تر شدن روابط و ارتباط میان

شکل شماره ۲. مدل علی - حلقوی فرایند اثر بخشی کار گروهی



نیروی سوق دهنده (پیش برنده) و بازدارنده (مانع) سر و کار دارد. این نیروها بر هر تغییر و تحولی تأثیر می‌گذارند.

نیروهای مؤثر بر یک وضعیت برای ایجاد حرکت، نیروهای سوق دهنده اطلاق می‌شوند که در جهت خاصی و برای رسیدن به مقصدی فشار و تحریک به وجود می‌آورند. لذا عامل تغییر محسوب می‌شوند و آن را ندانم می‌بخشند. نمونه‌ای از این نیروها را می‌توان بهبود و افزایش بازده در یک گروه، فشار مدیریت، سخت‌گیری و کنترل شدید مدیر، قدرت تولیدی گروه، دستبرد بالای، عملکرد تحت فشار، شهرت مدیریت، دریافت پاداش، ایجاد رقابت، افزایش تعهد به هدفها و مهارتهای فنی گروه در دراز مدت دانست. از این رو، به این نیروها، نیروهای تحول آفرین نیز می‌گویند.

نیروهای باز دارنده در واقع عواملی هستند که در جهت بازداشتن یا کاستن از سرعت و تلاش نیروهای سوق دهنده عمل می‌کنند. نمونه‌هایی از این نیروها را می‌توان بی‌تفاوتی در برپایی، سهل انگاری در محافظت از وسایل و ابزار کار، زنجشهای گروهی، غیبت گرایی، نقل و انتقالات کارکنان، و ترک کار دانست.

اگر مجموع نیروهای تحول آفرین با مجموع نیروهای باز دارنده مساوی شود، تعادل در وضعیت میدان نیرو برای آن بخش پیش می‌آید (شسی، ۱۹۹۶).

● **یگانگی هدفها** - این یگانگی زمانی در سازمان به وجود می‌آید که افراد و گروه‌های کار، هدفهای خود را بر اثر تحقق هدفهای سازمانی تحقق یافته ببینند. میزان یگانگی هدفها به حد تعانی آن هدفها بستگی دارد. زمانی که نیروهای کاری سازمان در هدف گذاری و فرایند تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند و احساس کنند در هدفهای سازمانی سهیم هستند یگانگی به اوج خود می‌رسد. این پدیده مطابق نمودار شماره ۳ فضایی مساعد در سازمان به وجود می‌آورد که نیروهای سازمان (کارکنان و مدیران) با هدفهای خود را هدفهای سازمان تلقی می‌کنند. با اگر هدفها متفاوت هستند تحقق

اعضای گروه می‌تواند و از این رو به نوبه خود علقه‌های کار گروهی را افزایش خواهد داد. بنابراین، می‌توان مراحل ارتباط میان حلقه اول شکل شماره ۴ را که کلاً ارتباط مثبت دارند در چهارچوب روابط متقابل، تفردی، و زوجی بررسی کرد. حلقه دوم شکل، منشکل از هشت متغیر است که چهار متغیر آن یعنی علقه‌های کار گروهی، گسترش ارتباط میان اعضای گروه، انگیزش فعالیت در گروه، و سطح دوستی میان اعضای گروه در حلقه اول توضیح داده شدند. اما چهار متغیر جدید سطح پذیرش استانداردهای کار، میزان کل فعالیتهای اعضای گروه، میزان تصدیق محیط برای ندانم فعالیت گروه‌های کار و سطح بازده گروه در این حلقه مطرح شده‌اند. هر چه سطح دوستی میان اعضای گروه بیشتر شود سطح پذیرش استانداردهای کار بالاتر می‌رود و با بهبود وضعیت این متغیر میزان کل فعالیتهای اعضای گروه بیشتر خواهد شد. زیرا عملکرد ضعیف کار گروهی از سطح دوستی میان اعضای گروه خواهد کاست. بنابراین، میزان کل کار گروه و سطح بازده آن انگیزه ندانم تشکیلات کارهای گروهی است. با افزایش میزان کل فعالیتهای گروه، ارتباط میان اعضای گروه گسترش بیشتری خواهد یافت زیرا احساس مشارکت و رضامندی بیشتر افراد از عملکردها (پاسخهای معین) به گسترش بیشتر ارتباطات میان اعضای گروه منجر خواهد شد. متغیر دیگری که بر میزان کل فعالیتهای اعضای گروه خارج از حلقه دوم بر آن اثر می‌گذارد میزان تصدیق محیط برای ندانم فعالیت گروهها کار است. اگر سازمان (محیط) فعالیتهای کار گروهی را تأیید نکند، گروه دچار ضعف روحیه و انگیزش می‌شود. در نتیجه، میزان کل مجموع فعالیتهای اعضای گروه کاهش می‌یابد (حمیدنی زاده، ۱۳۷۹؛ هارشن، ۱۹۹۶).

### عوامل تعیین کننده اثر بخشی کار

● **میدان نیرو** - این عامل تکنیکی برای تشخیص وضعیتهای سازمانی است. از این تکنیک برای بررسی متغیرهای تأثیر گذار بر اثر بخشی استفاده می‌شود. هر وضعیتی با دو نوع

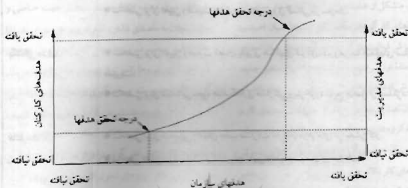


جدول شماره ۱. عرضه‌های کاربرد مؤلفه‌های تعیین‌کننده اثر بخشی کار

مؤلفه‌ها	عرضه‌های کاربرد
میدان نیرو	<ul style="list-style-type: none"> <li>● شاخص تشخیصی برای شناسایی وضعیت نیروهای سوق دهنده و باز دارنده در سازمان.</li> <li>● شاخصی برای تعیین وضعیت تعادل در رفتار نیروی انسانی در سازمان.</li> </ul>
یگانگی هدفها	<ul style="list-style-type: none"> <li>● شاخصی برای تعیین وضعیت انطباق پذیری هدفهای فردی، گروهی با هدفهای سازمان و مدیریت.</li> <li>● شاخصی برای شناسایی نحوه هدف‌گذاری مشارکتی و باز خوره نتایج حاصل از عملکرد.</li> </ul>
مشارکت	<ul style="list-style-type: none"> <li>● شاخصی برای شناسایی راههای جلب مشارکت کارکنان در ارتقای اثر بخشی کار.</li> <li>● شاخص تعیین میزان تعهد کارکنان برای تعیین هدفها و سیاستهای سازمان.</li> </ul>
سبک مدیریت	<ul style="list-style-type: none"> <li>● شاخص شناسایی وضعیت روابط و وظایف در سازمان.</li> <li>● شاخص تعیین وضعیت وظیفه‌مداری و رابطه‌مداری مدیران.</li> </ul>
معیار سازی	<ul style="list-style-type: none"> <li>● شاخص شناسایی سطح روابط سازمان با محیط و تعیین عملکرد مورد انتظار استاندارد.</li> <li>● شاخص تعیین عرضه‌های سازمان برای سنجش معیارهای عملکرد فرد و سازمان.</li> </ul>
فرهنگ سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> <li>● شاخص شناسایی وضعیت فضای سازمان برای تغییر رفتار فردی.</li> <li>● شاخص تعیین میزان تعهد کارکنان و مدیریت به مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی.</li> </ul>
رضایات شغلی	<ul style="list-style-type: none"> <li>● شاخص شناسایی وضعیت رضایات و خوشحالی نیروی کار از محیط درونی سازمان.</li> <li>● شاخص تعیین میزان تعهد و خوشحالی نیروی کار از شرح شغل و نحوه انجام وظایف سازمانی.</li> </ul>
تقسیم‌کار و تخصص‌گرایی	<ul style="list-style-type: none"> <li>● شاخص شناسایی وضعیت تقسیم‌بندی مراحل اجرایی کار و سطح تخصص‌گرایی.</li> <li>● شاخص تعیین میزان بهره‌گیری از مهارت‌ها و توانمندیهای نیروی کار.</li> </ul>
فرهنگ کارآفرینی	<ul style="list-style-type: none"> <li>● شاخص شناسایی وضعیت جو‌شنه‌های فکری و استقلال کاری و بهره‌گیری از انرژی کارکنان در سازمان برای ایجاد تحول.</li> <li>● شاخص تعیین میزان بهره‌گیری از ویژگیهای افراد و سازمان کار آفرین.</li> </ul>

نشان نمی دهند هر دومی شود. هر چه ایجاد فاداری به مدیران سازمان بیشتر شود از شکاف میان هدفهای فرد و سازمان کاست می شود (استیترز، ۱۹۹۱).

هدفهای خود را در راستای تحقق هدفهای سازمان خواهند دید. لذا هر اندازه هدفهای فردی به هدفهای سازمانی نزدیکتر شود عملکرد سازمان بهتر و بیشتر



### نمودار شماره ۲. درجه تحقق هدفها بر تعامل با هدفهای کارکنان، مدیران و سازمان

در برخی از شرایط موفق هستند و همچنین تفاوت مستلزم استفاده از سبکهای مدیریت متفاوت است. نوع رفتار مدیریت مورد نیاز به وضعیت تعیین بستگی دارد. مدیر موفق نباید تشخیص دهنده‌ی خوب باشد، توانایی تشخیص خوبی بر اساس قریبین و نشانه‌ها داشته باشد. و به روح تحقیق و کاوشگری ارجح دهد. مدیر موفق در صورتی می تواند اثر بخش هم باشد که مهارتهای تشخیصی مناسب داشته باشد و بتواند شخصیت مدیریت خود را مطابق نیازها و تقاضای محیط خود سازگار کند او باید شخصیتی انعطاف پذیر و مهارتهای متنوعی داشته باشد تا متناسب با شرایط و به اقتضا از آنها استفاده کند (هالس، ۱۹۹۲).

**● معیار سازی** - این معیارها درباره روابط سازمان با محیط برای حصول اطمینان از دریافت مستمر داده‌های تولید فرآوردها (خروجیهای) قابل قبول و مطلوب، انعطاف پذیری در پاسخ به تغییرات محیطی، کارایی سیستم (سازمان) در تبدیل داده‌ها به فرآورده‌ها، شفافیت در

**● مشاورت** - در محیط سازمانی با مشارکت طرفین نباید درباره ملاکها و شاخصهای عملکرد فرد و گروه تصمیم گیری شود. در این تصمیم گیری، متغیرهای علمی، واسطه و ساده مورد توجه مدیران و کارکنان است زیرا با ایجاد فرصت برای کارکنان در تعیین مبنای سنجش و داورى درباره کوششهای فردی امکان رشد کارکنان بیشتر می شود و با مشارکت دادن کارکنان در فرایند برنامه ریزی و تصمیم گیری تعهد آنها به تحقق هدفها و سیاستها بیشتر می شود. از جمله تکنیکهای جلب مشارکت، مدیریت بر مبنای هدف<sup>(۶)</sup> و کیفیت زندگی کاری کارکنان<sup>(۷)</sup> است.

**● سبک مدیریت** - مراعات (روابط) و ساخت دمی (وظیفه) در چارچوب سبک مدیریتی در سازمان با اثربخشی ارتباط معنی داری دارد. برای ارتقای اثر بخش، چون وضعیتهای سازمانها و حتی نواحی سازمانی فرق می کند سبک مدیریت هم باید تفاوت کند. مدیران وظیفه مدار که جهت و هدایت کاری نشان می دهند و مدیران رابطه مدار که جهت و هدایت

خدمات به اعضای سازمان، فعالیت‌های تحقیق و توسعه، خط‌مشی‌های مالی، کارهای تولید، میزان و روند فروش، و ارزیابی امور اجرایی مطرح شود. (رایزین، ۱۳۷۷).

● فرهنگ سازمانی - زمانی به تبیین فرهنگ سازمانی در فرایند ارتقای کیفیت نیروی کار در جریانات تغییر دست می‌یابیم که مؤلفه‌های زیر در سازمان به وضوح دیده شوند: (۱) گرایش به عمل؛ (۲) رابطه حسنه داشتن با مشتری یا ارباب رجوع (مخاطب)؛ (۳) استقلال و کثرت آفرینی؛ (۴) ارتقای اثر بخشی فردی و گروهی؛ (۵) تبعیت از ارزشها و پایبندی به آنها؛ (۶) استفاده بهینه از بافت سازمان؛ (۷) یادگیری تند آموزی؛ (۸) وفاداری مدیریت به تعهدات سازمانی. فرهنگ از مسیر ویژگیهای فردی به ارتقای قدرت و توان شخصی فرد برای اقدامات اثر بخشی منجر می‌شود.

● رضایت شغلی - از دیگر عوامل مؤثر بر اثربخشی نیروی کار، رضایت شغلی است که به میزان تأمین نیازهای شغلی و روحی نیروی کار از محیط کار اطلاق می‌شود. اما این میزان حسودق و رضایت شغلی بستگی دارد به اندازه‌ای از شرایط و امکانات نوآموزی (استفاده‌های شغلی و انجام وظیفه، قوانین و مقررات) و سخت‌انوزی (اوازم، تجهیزات و ادوات کلاری) که مدیران در سازمان فراهم می‌آورند. شاخصهای شناخت وجود رضایت شغلی در سازمان به شرح جدول شماره ۲ است. این عوامل هم در خارج و هم بر استمرار و پویستی عملیات در سازمان تأثیر مستقیم می‌گذارند (استیروز، ۱۹۹۹).

جدول شماره ۲ شاخصهای تشخیص رضایت شغلی

درون سازمانی	بیرون سازمانی
● ترک کردن شغل در حد پایین	● کماهی اجتماعی
● کاهش غیبت و تأخیر حضور	● کوچک و بزرگ بودن شهر محل اقامت
● خستگی و تحلیل کمتر	● میزان تعقل به اتحادیه‌های کارگری
● میزان شکایت کمتر	● نيات قیستها و پایین بودن نرخ تورم
● کاهش تقاضای جایجایی به واحدهای دیگر	● فراهم بودن تسهیلات رفاهی و آموزشی
● مساعد شدن جو سازمانی	● امکان بهره‌مندی از خدمات بهداشتی و شهری در زمان بازنشسته شدن
● اعتماد و احترام میان کارکنان و مدیر	

ارتباطات درون محیطی، سطح و نوع تعارض در میان گروهها و بخشها (نواحی) سازمان، و میزان رضامندی شغلی کارکنان است. اساساً این معیارها بر مسائل و امکانات ضروری برای افزایش اطمینان از حیات دراز مدت و رشد سازمان تأکید می‌کنند. به هر حال، روابط متقابل سیستمهای مهم در تعیین اثر بخشی منفیرها و شاخصهای مربوط تأثیر بسزایی دارند. این شاخصها عبارت‌اند از:

● نسبت خروجها به ورودها (نسبت فرآوردها و ساندعها به دانعها).

● نسبت عملیات درونی به ورودها (دانعها).

● نسبت عملیات درونی به خروجها (فرآوردها).

● نسبت تغییر در ورودها به تغییر در خروجها.

عروضه‌هایی که از آنها در سازمان می‌توان برای تعیین معیارها و شاخصهای اثر بخشی نیروی کار استفاده کرد عبارت‌اند از: حجم عملیات سازمان اثر نظر اقتصادی و تجاری، هزینه‌های تولید، بازده اعضای جدید سازمان، ترکیب سنی اعضای سازمان، آمیخته تجاری (مربک ارتشخصهای عملکرد)، رشد نیروی کار، وفاداری به مدیریت، هزینه‌های داخلی (مثل هزینه نگهداری)، بازده متوسط حجم عملیات هر عضو سازمان، نفوذ در بازار و سهم بازار (سهم سازمانی) و بالقوه مورد بهره‌برداری، و ممیزی (حسابرسی) مدیریت.

ممیزی مدیریت اصولاً می‌تواند در حوزه‌های کارکردی اقتصاد، ساختار سازمان، مشروعیت و آندعها ارائه

پذیرفتن ریسک حساب شده، مشتاق بودن به کسب موفقیت، خلاق و مبتکر بودن، تعطف پذیری، فاشتن واکنش و نگرش مثبت نسبت به چالشها، برخوردار بودن از استقلال، تحلیلی و ادراکی بودن، توانمند بودن برای بهره گیری از منابع کافی، داشتن مهارت های متعدد بودن، با مردم خوش برخورد بودن، دور اندیش بودن، داشتن توانایی رهبری و رفتار پیویه، پاسخگو بودن، در مقابل اشتباهها

نگرشهای کار آفرینان سازمانی عبارتند از: هواخواه آزادی در کار، هموار کردن رمیتهای دسترسی آسان به منابع، در نظر گرفتن هدفهای سه تا پانزده ساله، غسته نشدن از کار، بدگمان بودن نسبت به سیستم اما خوش بین بودن در مورد قدرت برای غلبه بر سیستم، گرایش داشتن به ریسک متوسط، معتقد بودن به تحقیق و ارزیابی عملکردها، گرایش داشتن به استفاده از بازخورد عملکردها، استفاده کردن از شایستگی موقعیت فعلی، پایبند بودن به آزادی سفر کارشناسی، راضی نکه داشتن مشتری و سرپرست خود

ویژگیهای سازمانی کار آفرین عبارتند از: ریسک پذیری، تأکید داشتن بر استوار نوآوری، تمرکز کردن بر نتایج عملکرد، حفظ تعطف پذیری، نگرش سیستمی داشتن، خوش خلق بودن نسبت به تغییر، پذیرا بودن اشتباهات و داشتن قدرت بالا برای یادگیری از اشتباهات، اعتماد داشتن به قدرت صلاحیت از هیچ به همه چیز، اعتماد داشتن به قدرت بر دیگران مدیران (صنعی، ۱۳۷۹).

### نظریه تقویت و اثر بخشی

رفتار نیروی انسانی تابعی از پیامدهای احتمالی آن است در واقع، تکرار و دوام هر رفتار رانه صرفاً پاداش بلکه عواملی ممکن می سازند که جنبه تقویت کننده دارند. پذیرش

● **تقسیم کار و تخصص گرایی** - با تقسیم بندی مراحل اجرای کار و روشن شدن فعالیتها، امکان استفاده از توانمندیهای مختلف نیروی کار متناسب با استعدادها، مهارتها و علائق فردی به وجود می آید. همچنانکه تجربه کاری بالا می رود، کیفیت، سرعت، و قریبند انجام کار به تبع قدرت یادگیری و بازخورد حاصل از تجربه افزایش خواهد یافت. بنابراین بازده نهایی و متوسط نیروی کار تا حد قابل جذب ظرفیت واحد سازمانی بالا خواهد رفت و احتمال به خطر افتادن رفاه نیروی کار در محیط سازمانی پایین می آید.

البته قابلیت پذیرش تقسیم کار به گستره بازار و اثبات سرمایه وابسته است. هر چه حجم بازار گسترده تر شود و سهم فروش محصولات آن بالاتر رود، فرصت تقسیم کار بیشتر خواهد شد. بالطبع، در بازارهای کوچک، از آنجا که حجم فروش بالا نمی رود تقسیم کار نیز محدود است. تقسیم کار و تخصص گرایی با اثبات سرمایه محدود می شود (لندرت، ۱۹۷۶).

● **فرهنگ کار آفرینی** - از ابزارهای مهم کار آفرینی، بستری سازی یعنی ایجاد فرهنگ کار آفرینی است. این فرهنگ در سطح خود در چهارچوب ویژگیهای شخصیتی فرد متبلور می شود، مانند تواناییها و مهارت های رهبری و مدیریت. به هر حال، هدف کار آفرین، از ایده های نوین او نشئت می گیرد. این ایده باید چالش باشد، چالش بودن ایده و شدت آن به شرایط محیطی بستگی دارد و باید همزمان با آن تغییر کند. اگر کار آفرینان با ویژگیهای فردی آموزش بیستد کمتر دچار تنزل می شوند. زیرا مهارت های انسانی عامل مهم شکل گیری شخصیت کار آفرین است. ویژگی افراد کار آفرین که بر اثربخشی تأثیر بارز می گذارند عبارتند از: داشتن اعتماد به نفس، برخوردار بودن از پشتکار و جدیت، پرتوان بودن و انرژی زیاد داشتن،

ترتیب رفتارهایی حائز اهمیت می‌شوند که بر عملکرد اثر مثبت بگذرانند و بر حسب دفعات وقوع تقویت شوند. اما نیروی انسانی باید بر اساس محرکهای ادراکی عمل کند و تحت تأثیر نتایج عملکرد خود قرار گیرد. کارکنان باید به واسطه رفتارهای همسر با عملکرد تقویت شوند. در صورتی که نتایج احتمالی در آینده‌ای نزدیک تقویت شوند، می‌توان بر توانایی کارآیی راهبردها، طرحها، فناوریها، سبکهای مدیریت و رهبری (متغیرهای علی و محرکها) اعتماد کرد. به هر حال، رفتارهایی دوام می‌یابند که مدیریت و سازمان در چارچوب نظام ارزشیابی آنها را تقویت کنند و از این رو مدیران و سازمان باید تقویت‌کننده‌های خوبی باشند. تقویت‌کننده لزوماً پاداش نیست. پاداش به چیزی اطلاق می‌شود که برای دریافت‌کننده‌اش ارزشمند باشد. در حالی که تقویت‌کننده همواره رفتارهای مطلوب مرتبط با عملکرد و در عین حال تخصص را تکرار می‌کند و استمرار می‌بخشد. از این رو، در نظام ارزشیابی و تحلیل رفتاری هر پاداشی لزوماً تقویت‌کننده محسوب نمی‌شود. به کمک برنامه‌های تقویت و دستورکارهای روپیکرد تغییر رفتار سازمانی، اجرایی منظم نظریه تقویت امکان‌پذیر می‌شود. دستورهای کاربردی بهبود عملکرد عبارتند از تقویت کردن بر مبنای نظام ارزشیابی و عملکرد و پرداخت کردن بر مبنای ارزشیابی عملکرد البته پرداخت بر مبنای عملکرد همیشه منجر به بهبود عملکرد نمی‌شود ولی تقویت بر مبنای عملکرد همواره به بهبود عملکرد می‌تواند.

پایه بحث تغییر رفتار سازمانی استفاده از تقویت بر مبنای عملکرد است. بهبود مؤثر در عملکرد (اثر بخشی بالا) با رویکرد هدف‌گذاری و در نظر گرفتن نوع ساختار سازمان و مؤلفه‌های مداخله برای تقویت الگوی تغییر رفتار سازمانی و عملکرد شغلی تقویت می‌شود (برنز، ۱۹۹۲).

روپیکرد پرداخت بر مبنای ارزشیابی عملکرد با

سیستمهای میزان واحد کار برای کارکنان عملیاتی، کار مزد فروشندگان، پرداخت بر مبنای شایستگی با فوق العاده شغل برای سرپرستان و مدیران اثر مناسبی بر بهبود وضعیت اثربخشی کارکنان دارد. در روش نوین پرداخت بر مبنای عملکرد برای اعطای هر نوع پاداش صرفاً به حجم تولیدات، درآمدهای حاصل از فروش کالاها و خدمات، و کسب سود اکتفا نمی‌شود بلکه از شاخصهایی مانند ارائه خدمات بهتر به مشتریان، رهبری اثربخش، رضایت کارکنان، سرعت و کیفیت ارائه خدمات، پویایی گروههای کار، از نقای مهارتها، و توانیابانیز پاداش تقدی در نظر گرفته می‌شود.

#### ● کارمزد های فوق العاده برای کارمزد فروش: سلاک و

معیار تعیین میزان کارمزد می‌تواند بر حسب رضایت مشتری یا باردهی تیم فروش، مانند برآورد درآمد، یا سود مورد انتظار، باشد.

● پاداش برای اثربخشی مدیران: از اندازه‌گیری میزان رضایت یا تعهد کارکنان، به عنوان ابزار تشخیص مهارتهای مدیر در اداره کارکنان استفاده می‌شود که فراتر از موفقیتهای مالی است.

● پاداش برای حرکت در راستای هدفهای جدید: به همه کارکنانی که در جهت تحقق هدفهای تعیین شده - مثلاً رضایت مشتری و رعایت استانداردهای کیفیت - تلاش می‌کنند پاداش داده می‌شود.

● پاداش برای نیروی کار تداُم‌آور: همزمان با افزایش استفاده از گروههای کار از طریق تداُم‌آموزی به عملکرد کارگران هوشمند یا کارکنان حرفه‌ای که در چارچوب گروههای مهندسی مجدد، گسترش تولید، میان و طبیعتی (ماتریسی) یا خودگردان سازماندهی شده‌اند پاداش پرداخت می‌شود.

● پاداش برای داشتن مهارت: پرداخت پاداش به نیروی کار در صورت نیاز به تغییر یا انعطاف پذیری در ارتباط با آثار

حصول به عملکرد مورد انتظار و استاندارد متفاوت است. مداخله بازخورد عملکرد در الگوی تغییر رفتار سازمانی عمدتاً شامل هدفهای از پیش تعیین شده و نمایش هتدسی اطلاعات رفتارهای عملکرد کارکنان است. تقویت کنندههای اجتماعی در سرگیرنده سرپرستان و سایرین فعال و کارآزمودهای است که شناخت و توجه کلامی و غیر کلامی خاصی نسبت به رفتارهای کارکنان دارند بنابراین، اولین وجه تمایز نوع سازمان را می توان اهمیت ارتباط بین کاربرد تغییر رفتار سازمانی و عملکرد دانست. میانگین افزایش عملکرد به میزان ۳۳ درصد در سازمانهای تولیدی و ۱۳ درصد در سازمانهای خدماتی برای مدیران موفق و اثر بخش حاوی اهمیت است (جدول شماره ۳).

تفاوت اثر بخشی بر حسب انواع محرکهای تغییر رفتار سازمانی بنگاههای تولیدی و خدماتی در دو مرصه زیر است:

- تعریف و ارزیابی دقیق نتایج عملکرد (بهره‌وری و کیفیت)؛
- ماهیت و نوع فرایندهای کاری و رفتارهای کارکنان که در جهت ارائه نتایج عملکرد به کار گرفته شده‌اند (کودرزی و غنی زاده، ۱۳۷۹، دراک، ۱۹۹۲).

بر حسته‌ای است که خلق می‌کند. این تفکیک با بهره‌گیری از تولید مرحله‌ای یا مهارتهای استراعی خدمت، مانند گسترش مهارتهای ارتباطی بین فرهنگ در مکتب فکری با حوزه تفکر نوین سازمانهاست.

- پاداش متناسب با تواناییها: به دانش تخصصی یا توانیهای کارکنان - در ارتباط با فناوری یا تجارت بین‌الملل، خدمت به مشتری، یا مهارتهای اجتماعی - پاداش تعلق می‌گیرد.
- پاداش متناسب با افکار مشارکت جویانه و نوآوری: به نیروی انسانی که بتواند برای مشکلات واحد سازمانی خود با سازمان راه‌های ابتکاری و نو ارائه دهد پاداش داده می‌شود. در صورتی که این افراد بتوانند همواره با نوآوری به فرایند انجام کار جلوه‌های تازه‌ای بدهند، مستحق دریافت پاداش هستند.

جدول شماره ۳، نشان می‌دهد که کارایی مداخله‌های تقویت تغییر رفتار سازمانی شامل مداخله‌های پولی و غیر پولی مانند بازخورد عملکرد و توجه به شناخت اجتماعی هم در سازمانهای خدماتی و هم در سازمانهای تولیدی برای

جدول شماره ۳ - وضعیت بهبود عملکرد در سازمانها بر حسب انواع محرکهای تغییر رفتار سازمانی

ارزقاد به درصد

نوع سازمان	نتیجه کفی	تقویت کننده پولی	تقویت کننده غیر پولی	تقویت کننده‌های شناخت و توجه اجتماعی (۳)	تقویت کننده‌های کاربرد همزمان (۱ و ۲)	تقویت کننده‌های کاربرد همزمان	تقویت کننده‌های کاربرد همزمان
تولیدی	۳۳	۲۹	۲۹	۲۱	۲۲	۲۱	۲۲
خدماتی	۱۳	۱۲	۶	۱۵	۲۰	۲۰	۲۰

## نتیجه گیری

اگر پزشک متخصصی به دلیل ضعف تشخیص، بیماری را به مخاطره بیندازد، مدیر هر روز در محیط نامحسوس سازمان ممکن است دهها نفر را به واسطه ضعف دانش و ادراک با لذت بردن از قدرت مقاسم، با مخاطره روبه‌رو کند. آثار این واقعه نه تنها متوجه خانواده کارکنان بلکه تأثیر عمیقی بر سطح جامعه می‌گذارد؛ فرار مغزها، داره‌گی، پریشانی و اضطراب منابع انسانی، احساس بطلت و فقدان کارایی شغلی، فرسودگی و تحلیل قوای فکری و جسمی، و مرگهای زود هنگام منابع انسانی فقط جلوه‌ای از آثار سوء این نوع مدیریت هاست.

در چارچوب مباحث تحلیلی مقاله، راهبردهای زیر را می‌توان برای ارتقای اثر بخشی نیروی کار ارائه کرد:

- برگزاری مستمر و ادواری کارگاههای آموزشی مدیریت برای بازآموزی و آموزش مباحث پایه‌ای و نوین مدیریت و دستاوردهای جدید تحقیقاتی؛
- هر سازمانی باید متغیرهای محرک و واسط خود را بشناسد و پسندد تا امکان تعیین وضعیت متغیرهای بازده (اثر بخشی) نیروی کار و سازمان و شیوه ارتقای آن تعیین شود؛
- تعیین دقیق استانداردهای کار با مشارکت کارکنان که جنبه

واقعی داشته باشد و فراهم آوردن امکانات لازم برای دستیابی هر جمله‌ای به استانداردهای عملکرد موزده انتظار؛

- استفاده از رفتارهای پسوای اثر بخشی متناسب با تحولات درون و برون سازمانی و تلاش در همسو کردن هدفهای کاری کارکنان با هدفهای سازمانی و مدیران از طریق سیستم مشارکت در هدف‌گذاری؛

- استفاده از متغیرهای کارگزار متعارف برای ارتقای اثر بخشی کارهای تیمی و شناسایی متغیرهای اقتضایی سازمانی در چارچوب روابط عللی و ترسیم مدل‌های مربوط در دفتر حل مسائل مدیران سازمان؛

- تعیین و محاسبه شاخصهای تعیین کننده اثر بخشی کار متناسب با شرایط، ساختار و بافت سازمانی هر نظام اداری؛

- تهیه گزارش ادواری حسابداری اثر بخشی از طریق واحد مالی سازمانی و تحلیل عوامل گزارش برای شناسایی و تعیین وضعیت اثر بخشی و کارایی نیروی کار همسواد تجهیزات؛

- بهره‌گیری از ساز و کارهای نظریه تقویت برای بهبود کیفی کار و رویکرد پرداخت بر مبنای عملکرد با عرصه‌های پیشنهادی در مقاله برای بالا بردن وابستگی کارکنان به سازمان به منظور دریافت پاداش و تقویت رفتارها؛

## پی نوشتها

(1). Perfection Standards

(2). Currently Attainable Standards

(۳). متغیرهای شرایط و علل

(۴). متغیرهای بازده و بازخوردی

(۵). متغیر حالت

(6). Management By Objectives (MBO)

(7). Quality of Working Life (QWL)

## منابع

- حمیدی زاده، محمد رضا، پروپاژدهای سیستم، دانشگاه شهید بهشتی، ۱۳۷۹.
- رایز، استیفن، پی. تئوری سازمان، ترجمه مهدی الوانی و حسن دلتایی فرد، نشر صفار، ۱۳۷۷.
- ———، رفتار سازمانی، جلد سوم، ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارساییان، دفتر نشر فرهنگ اسلامی، ۱۳۷۸.
- کوردازی، ظاهر و حسین غنی زاده، (مترجم)، «تقویت عملکرد کارکنان از پرداخت و پاداش»، آکادمی مدیریت اجرایی، تقدیر، شماره ۱۰۲، خرداد ۱۳۷۹، صص ۲۶-۳۲.
- فتحی، سعید، تحول فرهنگی: گامی به سوی کار آفرینی، تقدیر، شماره ۱۰۲، خرداد ۱۳۷۹، صص ۳۳-۳۸.
- هرس و بلاتچارد، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه مند، انتشارات امیرکبیر، ۱۳۷۸.
- Bruns, W.J., *Performance Measurement, Evaluation & Incentives*, Harvard Business School Press, Massachusetts, 1992.
- Drug, Colin. *Management and Cost Accounting*, Chapman & Hall, London, 1992.
- Hakes, Colin. *Managing Through Organization*, Routledge, New York, 1994.
- Harshman, Carl & S. Phillips, *Team Training: From Start up to High Performance*, McGraw Hill, Inc., New York, 1996.
- Hilton, Ronald W., *Management Accounting*, McGraw - Hill Co., New York, 1997.
- Landreth, H., *History to Economic Theory*, Houghton Mifflin Co., Boston, 1996, PP. 46-49.
- Stacey, R. D., *Strategic Management & Organizational Dynamics*, Pitman Pub., 1996.
- Steers, R.M. & L.W. Porter, *Motivation & Work Behavior*, McGraw Hill, Series in Management, New York, 1991.

شوریه گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

پرتال جامع علوم انسانی

ردیف	عنوان مقاله	نویسنده	صفحه
۱	تحول فرهنگی: گامی به سوی کار آفرینی	فتحی، سعید	۳۳-۳۸
۲	تقویت عملکرد کارکنان از پرداخت و پاداش	کوردازی، ظاهر و حسین غنی زاده	۲۶-۳۲
۳	مدیریت رفتار سازمانی	هرس و بلاتچارد	۱۳۷۸
۴	مدیریت رفتار سازمانی	رایز، استیفن	۱۳۷۷
۵	مدیریت رفتار سازمانی	حمیدی زاده، محمد رضا	۱۳۷۹