

تأثیر محیط کاری پروژه بر میزان بهره‌وری در تحول سازمانی

دکتر فرهاد فرزد

عضو هیأت علمی دانشگاه شهید بهشتی

مقدمه

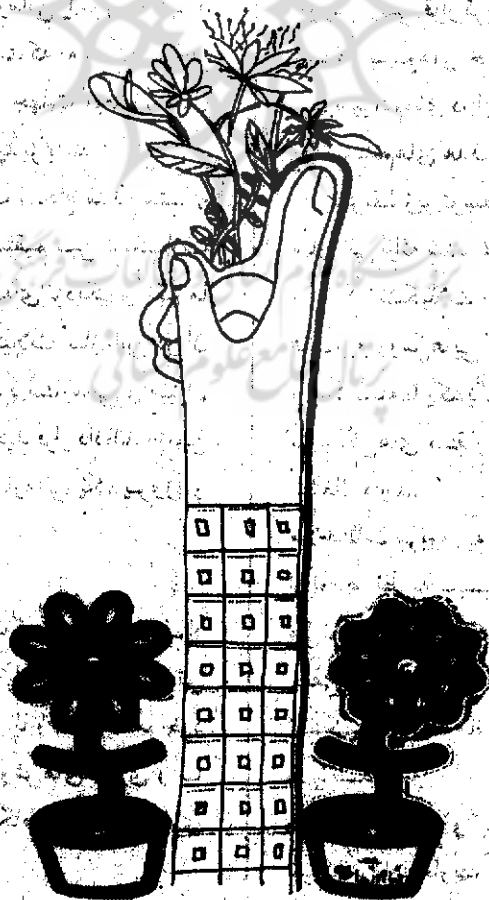
در سالهای اخیر پیشرفتهای قابل ملاحظه‌ای در توسعه و استفاده از روش‌های گوناگونی مدیریتی و سازمانی در ارتباط با افزایش میزان بهره‌وری صورت گرفته است. به عبارت دیگر، پاسخ به این سؤال که چگونه باید تأثیرات وارده بر عوامل سازمانی پروژه در یک محل خاص مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گیرد همچنان در پرده ابهام و محتاج به نگرشی عمیق‌تر و دقیق‌تر می‌باشد.

عوامل مختلفی موجب شکل‌گیری محیط کاری سازمانی پروژه می‌گردند که اهم آنها شامل عوامل اقتصادی و فن‌آوری، صنعتی، سیاسی و اجتماعی، تعلیم و تربیت و فرهنگی، و بالاخره جغرافیای طبیعی می‌باشد. در این راستا، مدل‌های مختلفی (در رابطه با مثلاً روش‌های تولید) برای پیش‌بینی و ارزیابی تغییرات گوناگون به دلیل تأثیرات ذکر شده ساخته شده‌اند. این مدل‌ها با استفاده از فرایندهایی چون شبیه‌سازی (Simulation) یا تئوری بازی‌ها (Game theory) و غیره مورد بررسی قرار می‌گیرند. رابطه بین تشکیلات سازمانی و محیط کاری پروژه در تحقیقات

چکیده: تلاطم فعالیت و ارتقاء بهره‌وری در دنیای صنعتی امروزه نه فقط مستلزم افزایش توان رقابتی و صنعتی است، بلکه مستلزم پیش‌بینی و کنترل عوامل محیطی (درونی و بیرونی) پروژه می‌باشد. به علاوه نادیده گرفتن این عوامل موجب افزایش مدت زمان پروژه و بالا رفتن هزینه‌های آن می‌گردد. مقاله حاضر سعی دارد با نگرشی بر مفاهیم محیط کاری و

به‌ویژه عوامل محیطی بیرونی و تأثیر آنها بر تشکیلات و سازمان پروژه، جایگاه این عوامل را مورد بررسی قرار دهد. در این ارتباط، مروری بر تعاریف محیط کاری پروژه، تشکیلات سازمانی، سیستم‌های باز و بسته و ارتباط آنها با یکدیگر انجام شده و سپس ضرورت در نظر گرفتن متغیرها یا تأثیرات بیرونی محیط پروژه مورد بحث قرار گرفته است. عبارات کلیدی:

- محیط کاری پروژه
- تأثیرات یا متغیرهای درون سازمانی
- تأثیرات یا متغیرهای بیرون سازمانی
- سیستم باز
- سیستم بسته



در عمل، متغیرهای (و یا تأثیرات) زیادی هستند که می‌توانند بطور مستقیم و یا غیرمستقیم میزان کل بازدهی و بهره‌وری یک پروژه بخصوص را تحت‌الشعاع قرار دهند. برخی از اینها مرتبط با تشکیلات سازمانی پروژه بوده که می‌توان آنها را تأثیرات "سازمانی" نامید. تأثیر متغیرهای دیگر، از خارج از سازمان پروژه (یا محیط کاری پروژه) می‌باشد که می‌توان آنها را تأثیرات "محیط کاری" نامید. قبل از بررسی این تأثیرها نگرشی

انجام شده‌ای مورد بررسی قرار گرفته‌اند (۱ و ۲ و ۳) که نهایتاً منجر به نظریه اقتضایی سازمانی (Contingency theory of organizations) گردیده که به موجب آن برای آن که سازمانی بتواند بطور رضایتبخش و توأم با کارایی عمل نماید، ساختار آن میبایست مطابق با احتیاجات محیط آن باشد، که این احتیاجات عمدتاً تابع فن‌آوری به‌کار رفته، وضعیت کالای تولید شده در بازار، تنوع کالای تولید شده، میزان تحول در تولید و بالاخره حجم تولید است.

عوامل مختلفی موجب شکل‌گیری محیط کاری سازمانی پروژه می‌گردند که اهم آنها شامل عوامل اقتصادی و فن‌آوری، صنعتی، سیاسی و اجتماعی، تعلیم و تربیت و فرهنگی، و بالاخره جغرافیای طبیعی می‌باشند.

تحقیقات نسبتاً گسترده‌ای توسط Woodward در مورد اهمیت عوامل اجتماعی، روانشناسی و اقتصادی و همچنین عوامل فن‌آوری به عنوان فاکتورهای مؤثر در تصمیمات مدیریتی

اجمالی در ارتباط با تشکیلات سازمانی پروژه لازم می‌باشد. تشکیلات سازمانی پروژه بطور کلی تشکیلات سازمانی یک پروژه تحت عنوان زیر نیز مورد بررسی قرار گرفته است:

- الف) سیستم‌های جمعی
 - ب) سیستم‌های دارای مجموعه‌ای از فعالیت‌های کاری
 - ج) سیستم‌های هدف‌گرا
- تعریف زیر توسط Sherwood, Piffner^(۴) در مورد تشکیلات سازمانی ارائه شده است:

"تشکیلات سازمانی عبارتست از الگو (یا طرح و قالب) و روش‌هایی که در آن تعداد زیادی از افراد (بطور نزدیک و یا گسسته با یکدیگر) در ارتباط با هم در حال انجام کارهایی با پیچیدگی‌های متفاوت بوده و به تکمیل اهداف مشترکی اشتغال دارند."

ملاحظات مربوط به نظریه سیستم‌ها از لحاظ نظریه سیستم‌ها، تشکیلات سازمانی یک پروژه را می‌توان به سه بخش "سیستم باز" (که در زیر تعریف گردیده) تقسیمی نمود. عبارت دیگر عنوان‌های "سیستم باز" و "تشکیلات سازمانی" دارای مشترکات و مفاهیم مشابه‌ای می‌باشند.

سیستم‌های "بسته" یا "سیستم‌های بسته" تعاریف متعددی در مورد واژه "سیستم" شده

در رابطه با ساختار و کنترل سازمانی انجام گرفته است^(۵). از طرفی Kahn و Katz^(۶) نیز وجود ارتباط میان یک سازمان و محیط کاری آن را مورد تأکید قرار داده‌اند. همچنین Handy^(۷) رابطه ما بین محیط کاری و تشکیلات سازمانی را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و به این نتیجه رسیده است که به هنگام مواجهه با عوامل مختلف محیطی که هر یک در جهات مختلف کنال هستند، تشکیلات سازمانی باید انعطاف‌پذیر باشد.

بطور خلاصه، مطالعات و تحقیقات انجام شده مشابه موارد بالا، علاوه بر وجود یک رابطه مستقیم بین تشکیلات سازمانی و عوامل درونی آن، وجود رابطه‌ای نزدیک و مهم ما بین وضعیت محیطی یک پروژه که تشکیلات سازمانی در آن مشغول به فعالیت هستند و نحوه عملکرد سازمانی و میزان بهره‌وری حاصله از آن را مورد تأیید و تأکید قرار داده‌اند. از این رو به اختصار به بررسی محیط کاری سازمانی یک پروژه و تأثیرات گوناگون بر آن می‌پردازیم.

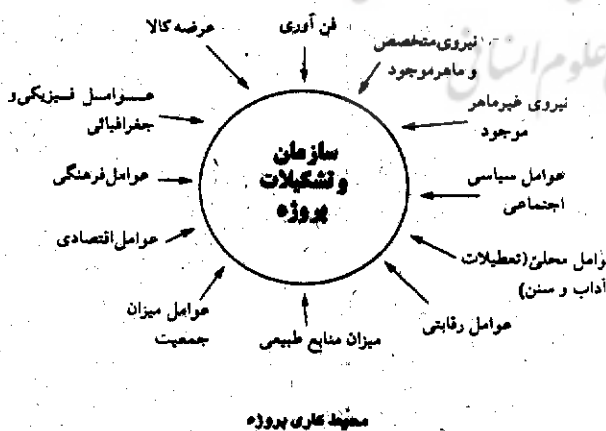
محیط کاری یک پروژه واژه "محیط" دارای معانی و تعبیرات گوناگون است. افراد مختلف می‌باشد. لیکن، توافق کلی بر این است که محیط کاری که این واژه اشاره و یا عطفی به شرایط و یا وضعیت موجود نکرده و یا نمایانگر تأثیرات مختلف بر روش‌های کاری و یا اشیاء و یا اوضاع تحت بررسی نباشد، آنگاه محیط کاری معنی و مفهومی قابل درک باشد.

دارای چنان تأثیری است که به نوعی تعیین کننده وضع اجرای کار در داخل سیستم نیز می‌باشد.

Ackoff محیط کاری سیستم را بدین گونه تعریف نموده است: "مجموعه‌ای از عوامل و خواص مرتبط با آنها که با وجودی که این عوامل جزئی از سیستم نیستند، معذالک تغییر در هر کدام می‌تواند مولد تغییر در وضعیت سیستم باشد."

لذا تعاریف فوق بر این نکته اشاره دارند که متغیرهای موجود در محیط کاری یک سیستم قادر به تأثیرگذاری بر وضعیت آن می‌باشند. حال در صورتی که سیستم مربوطه تشکیلات سازمانی پروژه باشد، این تأثیرات بطور مستقیم و غیرمستقیم بر آن تأثیر گذارده که خود موجب تغییرات درون سازمانی و در نتیجه میزان کارایی و بهره‌وری می‌گردند.

متغیرها (یا تأثیرات) درون سازمانی و برون سازمانی پروژه، متغیرها (یا تأثیرات) درون سامانی پروژه شامل: حجم پروژه، پیچیدگی، برنامه کاری، نوع روش مدیریتی / اداری به کار گرفته شده، تغییرات ایجاد شده در طرح و برنامه، امور حسابداری، پرسنل و غیره می‌باشند. متغیرهای (یا تأثیرات) برون سازمانی پروژه مرتبط با محیط کاری پروژه بوده و شامل: جمعیت محل پروژه، قوانین موجود، شرایط اقتصادی / اجتماعی، میزان دسترسی و عرضه کارگر / مواد اولیه، سطح فن آوری موجود، عوامل و شرایط طبیعی / فیزیکی محل و غیره می‌باشد. بعضی از عوامل محیط کاری مؤثر بر تشکیلات سازمانی پروژه را می‌توان به صورت نمادین زیر نمایش داد:



محیط کاری پروژه

است. بعلاوه، این واژه همواره در برگزیده‌های گوناگونی بوده است. تعریف کلی که توسط Ackoff⁽⁵⁾ ارائه شده چنین است:

"سیستم عبارتست از هر گونه موجودیت ذهنی، فرضی و یا فیزیکی که شامل اجزاء مستقل باشد."

از طرف دیگر Johnson و دیگران⁽⁶⁾ "مفهوم سیستم" را ارائه کننده چهارچوبی برای ترسیم ذهنی عوامل سازمانی و محیط کاری دانسته که در یک جا جمع گردیده‌اند و بنابراین واژه سیستم را بدین سان تعریف نموده‌اند: "سیستم یک تمامیت سازمان یافته و یا پیچیده می‌باشد که از ترکیب و یا تلفیق اجزاء و یا قسمتهایی که یک کل پیچیده را تشکیل می‌دهند درست شده است."

عبارات "سیستم باز" و "سیستم بسته" ابتدا توسط VonBertaPanffy⁽⁷⁾ به کار گرفته شدند، بطوریکه وی سیستم‌های بسته را منفک و جدا از محیط خود و همچنین خودکفا دانسته، در حالی که سیستم‌های باز را درگیر و در تعامل با محیط خود بر شمرده است.

لذا بر طبق تعریف فوق، "سیستم بسته" سیستمی خود محور بوده که مسائل آن در رابطه با ساختار داخلی آن تجزیه و تحلیل گردیده و محیط خارجی را به کلی نادیده می‌گیرد، و برعکس "سیستم باز" خود محور نبوده و در تعامل با محیط خارجی خویش است. در نتیجه، از لحاظ نظریه سیستم‌ها، عبارات "سیستم باز" و "تشکیلات سازمانی" دارای خواص و وجوه مشترک می‌باشند.

محیط کاری پروژه در رابطه با تشکیلات سازمانی آن

محیط کاری یک پروژه مرکب است از تمام متغیرهایی (یا تأثیراتی) که مرتبط با "محل و مکان" پروژه بوده و در خارج تشکیلات سازمانی آن قرار گرفته و به نوبه خود بر تشکیلات سازمانی پروژه تأثیرگذار هستند.

محیط کاری پروژه از لحاظ نظریه سیستم‌ها

از لحاظ نظریه سیستم‌ها، محیط کاری یک سیستم واقع در "خارج" سیستم بوده به طوری که واژه "خارج" بیانگر آن دسته از عواملی است که در حالت کلی سیستم قادر به کنترل مشخصه‌ها و یا رفتار محیطی آنان نمی‌باشد. در این رابطه Churchman⁽⁸⁾ می‌گوید:

"نه فقط محیط کاری خارج از کنترل سیستم است، بلکه

سازمانی می‌گردد. معذالک، تأثیر تشکیلات سازمانی بر روی محیط کاریشان غالباً واضح نبوده و پیوسته روشن نمی‌باشند.

مآخذ و منابع

- 1 - Woodward, J.(Ed.), Industrial Organization: Behaviour and Control, Oxford Univ. Press, 1980.
- 2 - Katz D., and Kahn, R.L., The Soc.Psych. of organizations, Wiley 1978.
- 3- Handy, C.B.Understanding Organizations, Penguin, 1976.
- 4 - Pfiffer, J.M. and Sherwood, F.P. Adm. Organization, Prentice- Hall, 1980.
- 5 - Ackoff, R.L. "Towarde a System of Systems Concepts, Management Science 17, No.II, July 1971.
- 6 - Johnson, R.A.; Kast, F.E.; and Rosenzweig, J.E., The theory and Management of Systems, McGrow Hill, 1977.
- 7 - Von Bertalanffy, L., General System Theory, Penguin, 1971.
- 8 - Churchman, c.w. The Systems Approach, Dell Pub. 1968.
- 9 - Perrow, C., Organizational Analysis, Wadsworth Pub., 1980
- 10 - Lawrence, P.R and Lorch J.w., Organization and Environment, Harvard Univ. Press, 1967.
- 11 - Walker, A. "A Model for the Design of Project Management Structures....., Liverpool Polytechnic, Aug. 1980.



کنترل عوامل محیط کاری پروژه عوامل محیط کاری پروژه دارای اثرات مهمی در رابطه با شکل‌گیری سازمانی و در نتیجه بر میزان کارایی و بهره‌وری دارند. این تأثیرات و روش کنترل آنها در بعضی از مطالعات انجام شده بطور خلاصه چنین می‌باشند:

نتیجه مطالعات Perrow^(۹) چنین است که برای کارا بودن و ارتقاء سطح بهره‌وری، سازمان نیاز به یک محیط کاری ثابت (غیرمتغیر) دارد. وی در این مورد می‌گوید:

"مقدار زیادی از کوشش‌ها و زحمات سازمان صرف کنترل تأثیرات برون سازمانی بر پرسنل می‌گردد."

به عنوان مثال، مشکلات و مسائل عاطفی و روحی و اختلافات خانوادگی و بحران‌های روحی و نگرانی‌های مالی از جمله عوامل برون سازمانی بوده که می‌توانند بر میزان کارایی پرسنل تأثیر سوئی گذارند.

طبق یافته‌های Loroh و Lawrence^(۱۰)، محیط کاری بر روی دو فعالیت سازمانی اثر می‌گذارد: یکی فعالیت مربوط به تجزیه و تفکیک بین کارها و دیگری ترکیب و ادغام نمودن کارهای مجزا است. به علاوه آنها مشاهده نمودند که در محیط‌های کاری پیچیده و پویا احتیاج بیشتری به تجزیه و تفکیک کارها در مقایسه با محیط‌های ساده‌تر و با ثبات‌تر وجود دارد.

در رابطه با تأثیرهای مرتبط با محیط کاری، Walker^(۱۱) چنین نتیجه می‌گیرد که بخاطر تقلیل و کاهش تأثیرات سوء نیروهای موجود در محیط کار بر روی سازمان (و در نتیجه افزایش میزان بهره‌وری)، باید در وهله اول این تأثیرات تعریف گردیده و پس از آن ساختار سازمانی طوری طراحی گردد تا قادر به مقابله با نیروهای ذکر شده باشد. در این راستا Handy چنین می‌گوید:

"به هنگام مواجهه با نیروهایی که هر کدام در سوی خاصی ایجاد تنش می‌کنند، تشکیلات سازمانی باید به نحوی خود را وفق دهند..."

سرانجام باید اضافه نمود که مطالعات انجام شده (۹ و ۱۱) نشان می‌دهد، هنگامی که تشکیلات سازمانی دارای فعالیت گسترده بوده و از نظر مقیاس کاملاً وسیع باشد، عکس قضیه فوق نیز می‌تواند صادق باشد. به عبارت دیگر، در چنین وضعیتی نه فقط تشکیلات سازمانی باید خود را با محیط کاری وفق دهد، بلکه محیط کاری نیز به نوعی پاسخگوی نیازهای

به نام خداوند مهربان

قابل توجه متقاضیان اشتراک توسعه مدیریت

- برگی اشتراک را کامل و خوانا بنویسید.
 - هزینه اشتراک را به حساب ۳۷۲۰ بظام موسسه مالی و اعتباری بنیاد بانک صادرات شعبه فرخی کد ۱۰۵۴ واریز و اصل فیش بانکی را همراه با فرم تکمیل شده به آدرس زیر:
 - میدان هفت تیر خیابان مفتاح شمالی - کوچه نوری اسفندیاری پلاک ۴۶ و پسا به صندوق پستی ۲۹۹۱ - ۱۵۸۷۵ نشریه توسعه مدیریت ارسال نمایند.
 - حق اشتراک یازده شماره ۵۵۰۰ تومان است.
 - حق اشتراک ۱۱ شماره برای اساتید دانشگاه، دانشجویان، جانبازان، خانواده شهدا و رزمندگان ۲۰۰۰ تومان است.
- در صورت نیاز به اطلاعات بیشتر با شماره تلفکس ۸۸۱۱۰۰۹ تماس بگیرید.

به پیوست فیش بانکی به شماره..... به مبلغ..... ریال بابت حق اشتراک ارسال می شود

نام:

نام خانوادگی:

نام شرکت:

شغل:

تخصصیات:

سن: تعداد نسخه در خواست شده.....

شروع اشتراک از شماره.....

نشانی: شهر..... خیابان..... پلاک..... کد پستی:

صندوق پستی..... تلفن تماس.....

تاریخ تکمیل.../.../۱۳۸۰

امضاء متقاضی: