

واژه‌های کارایی و اثربخشی بطور کلی به دو شکل ذیل تعریف می‌گردند:

براساس تعریف "پرایس":

نوآوری + مسائل اخلاقی + کارایی = اثربخشی

اما در تعریف "دافت":

میزان دستیابی سازمان به اهداف = اثربخشی

مقدار منابع مصرف شده برای یک واحد تولید = کارایی

عوامل اصلی دارای نقش در سازمان:

مثلت مؤثر در سازمان سه عامل کلیدی نیروی انسانی، تکنولوژی و ساختار می‌باشند که بر روی هم اگر به تناسب و درستی رعایت شود باعث افزایش بهره‌وری سازمان خواهد شد و عدم تناسب آنها باعث افزایش تدریجی آنتروپی سیستم و در نتیجه باعث اضمحلال سیستم خواهد شد.

استراتژی‌های تحول و توسعه سازمان:

الف - استراتژی توسعه و بهبود سازمان:

ORGANIZATION DEVELOPMENT (O.D)

این استراتژی بر تغییر گرایش‌های افراد، تعاملات درون گروهی، طراحی مجدد شغل، آموزش، مباحثه گروهی، تجزیه و تحلیل حساسیت‌ها و استفاده از گروه‌های حل مشکل تأکید دارد.

بهبود عملکرد و بازده افراد و گروه‌ها مورد نظر این استراتژی خواهد بود.

نقطه توجه عمده این استراتژی روابط انسانی یا بهبود سازمانی می‌باشد.

ویژگی‌های استراتژی توسعه و بهبود سازمان:

استراتژی بهبود و توسعه سازمان ضمن اجرای برنامه تغییر برای بالا بردن روحیه کارکنان و سطح انگیزش آنان و نهایتاً افزایش بهره‌وری سازمانی تلاش می‌کند.

میزان نیروی بالقوه انگیزش فرد = بازخور × استقلال شغلی

$$\left[\frac{\text{اهمیت وظیفه} + \text{هویت وظیفه} + \text{تنوع مهارت}}{۳} \right]$$

۱- مشارکت در تصمیم‌گیری گروهی، گروه‌های T و گروه‌های حل مشکل باعث افزایش رضایت شغلی می‌گردد.

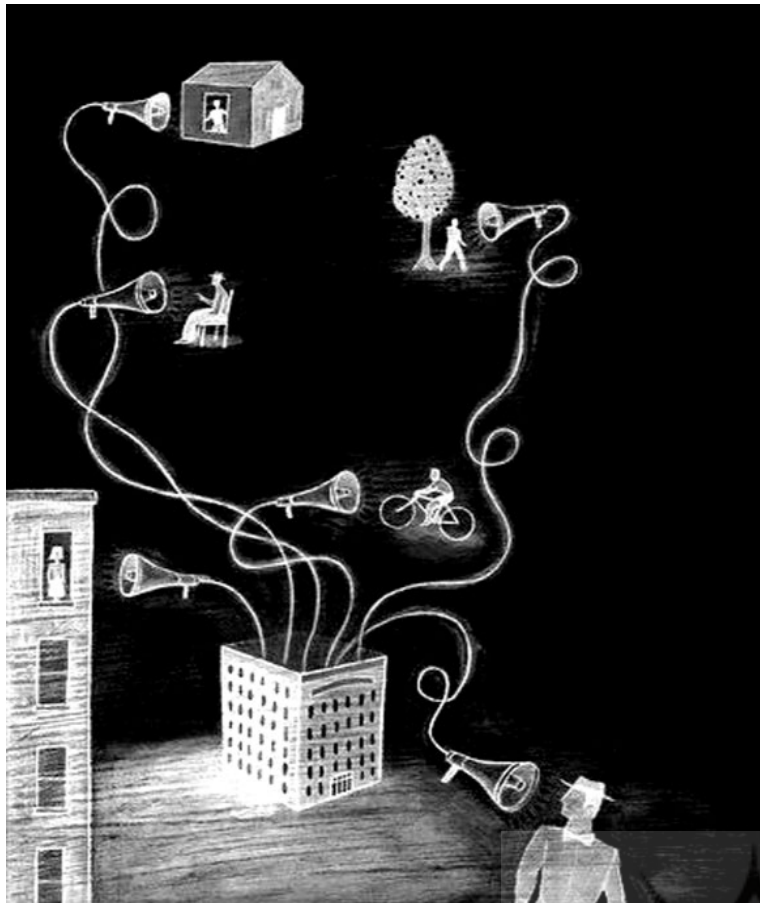
استراتژی‌های تحول و توسعه سازمان

ابوطالب خراسانی *

مقدمه:

عوامل تولید مانند کار، سرمایه، تکنولوژی، نیروی انسانی در سازمان تبدیل به کالا و خدمات مورد نیاز جامعه می‌شوند. بنابراین کارایی سازمان موجب تسریع رشد و توسعه اقتصادی جامعه خواهد شد. در واقع توسعه و رشد اقتصادی جامعه می‌تواند نتیجه افزایش کارایی و بهره‌وری در سازمان‌ها باشد.

استراتژی‌های توسعه و بهبود سازمان، مکمل وجود عوامل تولیدند، یعنی وجود عوامل تولید شرط لازم است، نه شرط کافی، با سازماندهی این عوامل شرط کافی نیز فراهم می‌آید. بهبود و توسعه سازمان نیز می‌تواند موجب گردد تا بازدهی عوامل تولید چندین برابر افزایش یابد.



اندازه وابداع ونوآوری دو خصوصیت دیگر سازمان می باشد.

روش های مختلف وادار کردن افراد به اطاعت شامل:

الف - سازمان های ارزشی، جبرانی (یا پاداش)

◀ پاداش معنوی

◀ پاداش مادی

ب - سازمان های اجباری (قدرت و زور)

محوری بودن نقش مکانیزم ارتباطات در بحث ابداع و نوآوری، تکنولوژی، عوامل محیطی.

تمرکز بر کیفیت عملکرد در ابعاد اثربخشی، کارایی، مسائل اخلاقی و نوآوری

نظریه سازمان بیشتر مبانی علمی و نظری را پیش می برد.

ج - استراتژی طراحی سازمان:

ORGANIZATION DESIGN (O.DE)

این استراتژی بر برنامه ریزی استراتژیک، تغییر ساختار برای کارایی بیشتر و توسعه و بهبود فنون مدیریت تأکید می کند و از روش های صدوربخشنامه، حل مشکل به صورت گروهی و تجدید ساختار استفاده می گردد.

استراتژی طراحی سازمان ضمن عنایت به مدیریت به عملکرد و بازده سازمان با تأکید بر کارایی کند.

ویژگی های استراتژی طراحی سازمان:

ساختار را در قالب ایجاد واحدها و تقسیمات آن در نظر می گیرد.

طراحی سازمان بیشتر دانش کاربردی را توسعه می بخشد.

برعدم تمرکز، ساختار ماتریسی و ساختار عملیاتی تأکید دارد. در سازماندهی ماتریسی بخش عمده ای از نیروی انسانی، خصوصاً در سطوح مدیریتی و فنی، بطور همزمان در دو واحد مستقر می شوند، در یکی به صورت وظیفه ای یا حرفه ای و در دیگری برحسب پروژه یا نوع مشتری، زمانی که این دو متغیر از اهمیت یکسان برخوردار باشند، این نوع ساختار بهترین بازده را دارد.

تأکید بر پاداش های مالی (پولی) بیشتر است و کمتر به اهمیت عواطف و احساسات توجه میشود.

به مسأله سود و کارایی بیشتر توجه دارد.

اهتمام به تلفیق و حل تعارض به عنوان یکی از اهداف اصلی با استفاده از تکنیک های رویارویی واسطه ها و بخش های میانی، ملاقات های گروهی دارد.

◀ توجه به مسائل اخلاقی و انضباط، غیبت و بازده در محیط

کار

◀ تناسب اختیار با مسئولیت

◀ تأکید بر تدوین استراتژی و برنامه ریزی برای بهبود

عملکرد سازمان

نتیجه:

تحول سازمان باعث تغییر شخصیت و هویت سازمان می شود و این امر خود بر عملکرد و رفتار سازمان مؤثر خواهد بود.

تلفیق سه استراتژی تحول:

درواقع هر سه استراتژی مذکور مکمل یکدیگر بوده و کارگزاران تغییر می توانند از آنها به هر صورت که مقتضی بدانند استفاده کنند.

الگوهای اصلی سازمانی مبتی برد و متغیر:

الف - تقاضای بازار

ب - سطح تکنولوژی

الف - الگوی مکانیکی - بوروکراتیک:

این الگو دارای خصوصیات چون استاندارد بودن سیستم تولید و سیستم تدارک کننده ، پایین بودن سطح مهارت در اکثر مشاغل، تقاضای ثابت و قابل سنجش برای تولیدات، متمرکز، سلسله مراتبی، دارای وظایف تخصصی، رسمی، گسترده و یکنواخت و تکنولوژی ساده... می باشد.

- ۲- بهبود نحوه طراحی شغل (تنوع مهارت ها، استقلال شغلی، غنای شغلی)
 - ۳- افزایش فرصت های شغلی
 - ۴- وضوح اهداف و فرآیندهای گروهی
- تحلیل "رابرت بلیک" و "جین موتان" از شبکه مدیریت، مشخصاً بر بکارگیری الگوهای پنجگانه رهبری به وسیله مدیران براساس ویژگی ها و ساخت سازمان تأکید دارد.

- ◀ تصمیم گیری گروهی، مشارکت افراد برای ایجاد انگیزش، توافق در مورد هدف، تعیین اهداف و نقش ها و اصلاح فرهنگ سازمانی
- ◀ گروه های (T) برای بهبود ارتباطات و جلب اعتماد بیشتر افراد، تقویت حساسیت.
- ◀ گروه های حل مشکل بیشتر بر حل مشکلات تأکید دارند تا مسائل اخلاقی و روابط گروهی.

آموزش حساسیت:

توانایی سازگاری کارکنان با شرایط گوناگون و انتظاراتی که سازمان از آنان خواهد داشت یا آماده سازی کارکنان برای نشان دادن واکنش های ماهرانه و مؤثر در مقابل رکود، یکنواختی و گردش کار سنتی سازمان.

استراتژی نظریه سازمان:

THEORY (O.T)
ORGANIZATION

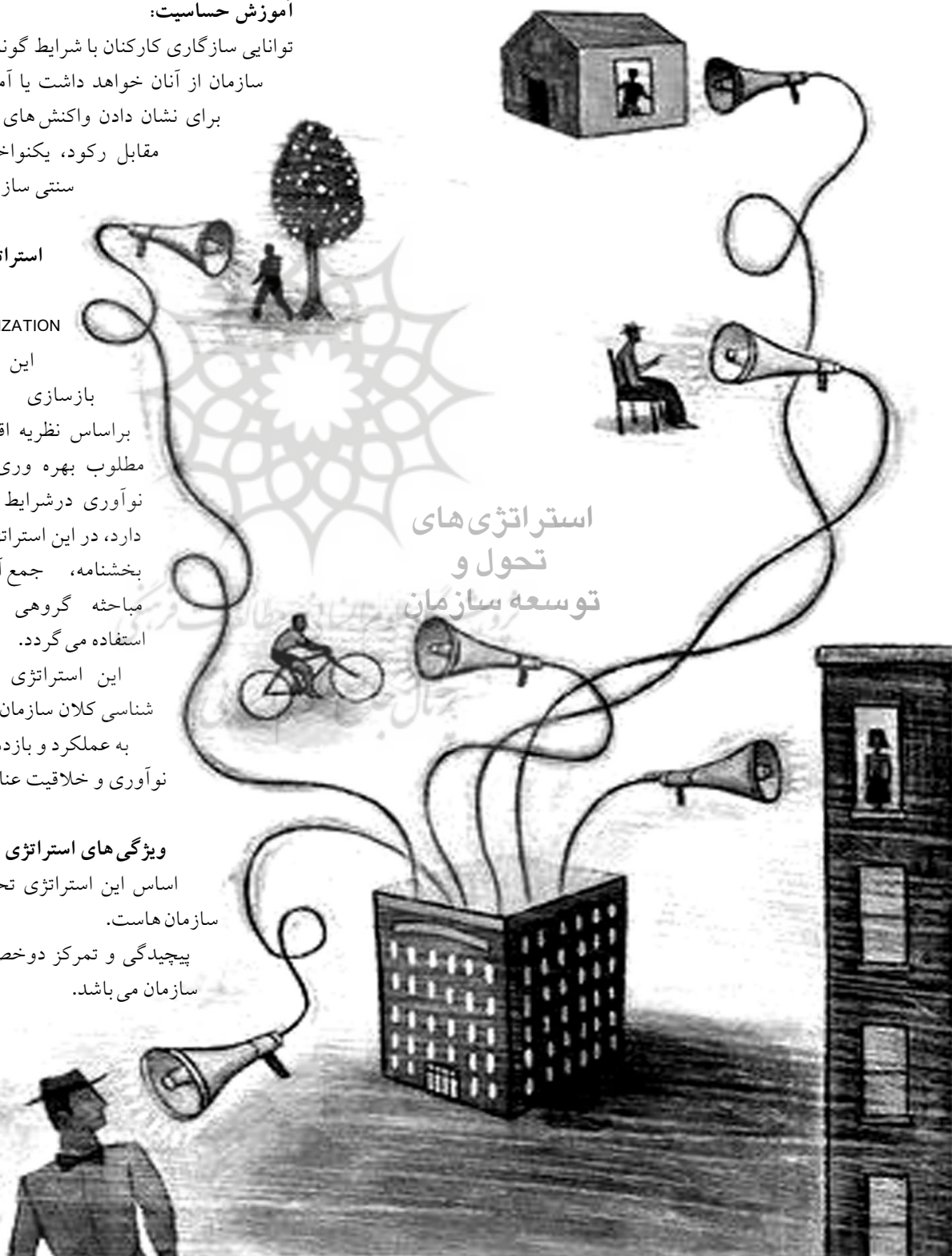
این استراتژی بر بازسازی ساختار سازمان براساس نظریه اقتضاء، ایجاد سطح مطلوب بهره وری، امکان ابتکار و نوآوری در شرایط متغیر بازار تأکید دارد، در این استراتژی از روش صدور بخشنامه، جمع آوری اطلاعات، مباحثه گروهی و تجدید ساختار استفاده می گردد.

این استراتژی درحقیقت جامعه شناسی کلان سازمان ها می باشد. به عملکرد و بازده سازمان با تأکید بر نوآوری و خلاقیت عنایت دارد.

ویژگی های استراتژی نظریه سازمان:

اساس این استراتژی تحول جامعه شناسی سازمان هاست.
پیچیدگی و تمرکز دوخصوصیت مهم نظریه سازمان می باشد.

استراتژی های تحول و توسعه سازمان



افتمی وعمودی استفاده می کند. این الگو می تواند برای تغییر سازمان های مکانیکی موجود در جهت افزایش قابلیت انطباق، انعطاف پذیری و نوآوری مورد استفاده قرار گیرد.

موارد منفی الگوی ترکیبی

- ◀ گرایش به سمت تمرکز بیش از حد در ادارات مرکزی
- ◀ کاهش امکان تلفیق منافع در سطوح محلی و ملی
- ◀ تأکید بیش از حد بر کارایی به جای نوآوری
- ◀ توجه به منافع کوتاه مدت به جای موقعیت مطلوب و منافع درازمدت
- ◀ نیاز به سرمایه، تکنولوژی و نیروی انسانی ماهر دارد و بسیار گران و پرهزینه است.

عوامل موثر در مقتضیات و انتخاب استراتژی:

مقتضیات سیاسی نقش بسیار مؤثری در تعیین ساخت سازمانی دارند. بنابراین در اکثر موارد نمی توان از قبل مقتضیات سازمانی را تعیین کرد، بلکه این متغیرها برحسب فرآیندهای سیاسی نمایان می شوند.

الف - انتخاب اقتضای بازار:

◀ یکی از مقتضیات بازار این است که تعیین کنیم: سازمان در پی فراهم آوردن خدماتی استاندارد است (الگوی مکانیکی) یا اینکه خدماتی غیر استاندارد را بنا بر ذوق و سلیقه افراد و مشتریان فراهم می کند. (الگوی ارگانیک)

◀ سطح مورد نظر که خدمات برای آن تهیه یا سازماندهی می شود.

(محلی - ملی - بین المللی)

◀ تمرکز وعدم تمرکز از مباحث عمده اختلاف برانگیز در بهبود و تحول سازمانند.

- ◀ چگونگی عرضه و تقاضا در مقایسه با یکدیگر
- ◀ امکانات تجاری و توان بالقوه برای توسعه آن

ب - مقتضیات فنی و تکنیکی:

مقتضیات فنی عمدتاً سطح مهارت های لازم برای ارائه خدمات و میزان آموزش ضروری جهت کسب این مهارت ها را شامل می شوند.

هرچه دشواری و سختی موقعیت کار بیشتر باشد، نیاز به افراد آموزش دیده و تحصیل کرده تری که در عمل قابلیت خود را در انجام کار ثابت کرده باشند، بیشتر است.

تغییرات تکنیکی و فنی و قابلیت تطبیق سطح مهارت های موجود با سطح مورد نیاز این تغییرات است.

در این الگو از روشن آموزش و صدور بخشنامه، گروه های حل مشکل، یادگیری ضمن خدمت برای ایجاد تحول در سازمان استفاده می شود.

ب - الگوی ارگانیک - حرفه ای:

این الگو دارای خصوصیتی چون ارائه خدمات غیراستاندارد، تولید کالاها و خدمات بسیار پیچیده، غیر متمرکز، نسبتاً غیر سلسله مراتبی، مبتنی بر کار گروهی و شبکه منظم ارتباطی، تخصصی شده با استفاده از کارشناسان حرفه ای، ارتباطات غیر رسمی و دارای توانایی تولید در مقیاس کم بوده و همچنین سازمانی است مشوق خلاقیت، قابل انعطاف، حافظ کیفیت، دارای محصولات متنوع در مقادیر محدود و فاقد مزایای تولید انبوه، دارای قدرت و اختیار، کنترل با استفاده از روش های غیررسمی و نظارت گروهی، انعطاف پذیری نقش ها، تأکید بر سوابق شغلی و تعریف مجدد و مداوم شغل، مساوات در اعطای پاداش، کنترل و تفویض اختیار مبتنی بر شبکه های کار (NETWORK)، دارای توان خود کنترلی، انگیزه بالای کارکنان.

ج - الگوی "کرافت":

منظور سازمان هایی است که متکی به مهارت های نیروی انسانی هستند. صناعی مانند: قالی بافی سنتی، مینیاتور، نجاری، خیاطی سفارشی،... و غیره

پیشه - هنر - صنعت = CRAFT

این الگو دارای خصوصیتی چون: تکنولوژی ابتدایی و ساده و در مقیاس کم تولید، بازار محدود و ابزار مورد استفاده بسیار ساده، داشتن ظرافت در کار و نیاز به وجود هنر و مهارت خاص برای انجام کار، تفویض اختیار نسبتاً کامل، کوچک بودن اندازه، حساسیت کیفیت کاری.

الگوی ترکیبی ارگانیک - مکانیکی:

این الگو دارای خصوصیتی چون: تکنولوژی پیشرفته و بازار وسیع، توجه به کارایی و نوآوری، کمیت و کیفیت، بهره وری و تنوع خدمات در کنار هم، قسمت های مربوط به تولید سازمان به صورت مکانیکی و قسمت های مربوط به تحقیق و توسعه به صورت ارگانیک سازماندهی می شود، و یا نیروهای عملیاتی برای انجام فعالیت در موقعیت ها و اماکن مختلف، براساس الگوی ارگانیک و سازمان مرکزی جهت هماهنگ کردن آن نیروها، براساس الگوی مکانیکی سازماندهی می شوند، قادر به ارائه خدمات استاندارد در مقادیر نسبتاً زیاد، همراه با تنوع قابل ملاحظه برای حفظ تعادل بین تولید و حفظ مطلوبیت آن، به صورت گروهی اداره شده و از مجاری ارتباطی

می آورند و توسعه ملی را به پیش می برند. (بزاز جزایری، ۱۳۷۹)
 برای بقا در تجارت، سازمان ها به سرمایه گذاری در منابع انسانی نیازمندند. بالابودن سطح یفی منابع انسانی ی سازمان به تنهایی می تواند برای مدت طولانی مزیت رقابتی آن را در زمینه اقتصاد دانش و آگاهی حفظ کند.

آموزش به عنوان ابزار سرمایه گذاری در نیروی انسانی، نیازمند این است ه همانند دیگر سرمایه گذاری های سازمان به دقت مدیریت و رهبری گردد. توسعه سازمانی (OD) (دیدگاهی جدید و فرآیندگرا در خصوص اطمینان از اینه آموزش و اهداف عملردی سازمان و نیازهای آموزشی آن در ارتباط با دیدگر هستند، در اختیار سازمان قرار می دهد. ■

منابع فارسی:

- ۱- محمد زاده. عباس مدیریت توسعه (تحول سازمان به مثابه استراتژی توسعه) - انتشارات سمت - چاپ چهارم بهار ۱۳۷۸
- ۲- تسلیمی. محمد سعید. مدیریت تحول سازمانی - نوشته. انتشارات سمت - چاپ سوم تابستان ۱۳۸۰
- ۳- بزاز جزایری، سید احمد، آموزش کارکنان، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، جلد اول، مجموعه هفدهم، تهران، ۱۳۷۹
- ۴- رضائی، عمران (مترجم) اهمیت سرمایه گذاری آموزش، نشریه تدبیر شماره ۹۰۹، دیماه ۱۳۷۸ صفحه ۶۴
- ۵- آگویو، رافائل، آموزه های دکتر دمینگ، ترجمه میترا تیموری، نشر آموزه، تهران، ۱۳۷۸
- ۶- ادوارد، سالیس، مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش، ترجمه، مهندس سید علی حدیقی، نشر هوای تازه، ۱۳۸۰
- ۷- بطحی، سید حسین، آموزش و بهسازی منابع انسانی، موسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی، تهران، آذر ۱۳۶۸
- ۸- الوانی، سید محمد. مدیریت عمومی، نشر نی. زمستان ۱۳۸۳

منابع انگلیسی:

- 1- Quality Training practices, Richard, Johanson, ASQC press 1993
- 2- Richard S. Johnson. Quality Training Practices. Quality press, 1993, pp40,41
- 3- Poverty research. News. Carlynj. Henrich. winter, 1999. ill. no. i. internet.
- 4- <http://www.ed.gov/tech/1999/conf.sum.html>.
- 5- Businessweek/january 8.2001.p94
- 6- Businessweek/january 1.2001.p94
- 7- Jadith A. Hale, Achiving a leadership Role for Training, QR press, 1999
- 8- Sharon Bartram & Gibson, Training Needs Analysis, Gower Press, 1998?
- 9- Guidelines for training. Iso - 10015:1999. Quality management-

* مدیر گروه حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد روغن

از دیگر مقتضیات برای انتخاب الگوی مناسب سازماندهی، تعداد افرادیست که با تخصص های متنوع مورد نیاز هستند. اهتمام به کار گروهی برای موفقیت طرح های تغییر و تحول سازمانی ضروری و حیاتی است. عامل مؤثر دیگر در مقتضیات فنی پیچیدگی محیط است.

معرفه های پیچیدگی:

عدم اطمینان، دامنه و تنوع محیط
 عدم اطمینان: میزان ثبات و عدم ثبات است.
 دامنه: SCOPE شامل محدوده جغرافیایی و تعداد بخش های اقتصادی که سازمان در آن فعالیت می کند.

تنوع: DIVERSITY اختلافات و تفاوت های موجود بین نظرات افراد کلیدی فعال در خارج از سازمان مانند استفاده کنندگان از خدمات

انتخاب تکنولوژی و نیروی انسانی باید متناسب با الگوی انتخاب شده برای سازمان باشد.

انتخاب یک استراتژی جامع باید به گونه ای باشد که شامل الگوهای متنوع سازمانی فراخور محیط های متفاوت باشد و هم انواع تکنولوژی و سطوح مختلف مهارت مورد نیاز برای تولید کالاها و ارائه خدمات را در برگیرد.

ج - مقتضیات سیاسی:

وجود قدرت های نسبی ناشی از تعلقات خاص گروهی.
 عدم اطمینان و احتمال خطر ناشی از تغییرات در تقاضا، تکنولوژی، دسترسی به مواد خام و یا حتی احتمال تغییر در شتاب خود تغییر.

نتیجه گیری

بدون شک با تغییرات تکنولوژیکی فراوانی که در جوامع بشری صورت پذیرفته است، امروزه مشاغل موجود در سازمان ها نیز تحول یافته اند و انسان های مورد نیاز برای این مشاغل، افرادی نیستند که تنها در یک موضوع شغلی دارای مهارت و دانش باشند. بلکه جوامع نوین به انسان هایی توسعه یافته نیاز دارند که بتوانند با بینش مناسب، مجموعه ای از مهارت های مختلف را در مشاغل متعدد بکار گیرند، انسان هایی که با خلاقیت، ابتکار، دانش و مهارت گسترده، ضمن انجام دادن بهینه ماموریت های شغلی به تحقق اهداف سازمان خود کمک کنند.

واقعیت این است که در جهان امروز منابع انسانی هستند که سرمایه ها را متراکم می سازند و از منابع طبیعی بهره برداری می کنند و سازمان های اجتماعی و اقتصادی و سیاسی را به وجود