

بهبود عمل کرد سازمان

نگارنده گان:

انجینیر محمد عابد انور^۱

انجینیر عزیز احمد اسماعیلی^۲

انجینیر هارون رحیمی^۳

چکیده

جهان امروز، محیطی پرتلاطم و پرتحرک برای همه مشاغل، اعم از کوچک و بزرگ، منطقه‌یی و جهانی، تولیدی و خدماتی... می‌باشد. امروزه دیگر معیارهای پذیرش و به‌نام‌بودن ثابت نیست. تولید محصولات و یا ارائه خدمات، به گونه ثابت، دیگر قابل پذیرش نیست و برای بقا در این دنیای در حال تغییر، باید سریع، عاقلانه، حساب‌شده و خلاقانه واکنش نشان داد و حرکت کرد. هر کاروباری نظر به خصوصیات خود نوعی سازمان به حساب می‌رود، و فعالیت‌های منظم و با برنامه این سازمان است که کاروبار را سرپا نگه می‌دارد. امروزه دیگر سازمان‌ها نمی‌توانند براساس معیارهای دهه‌های گذشته در این دنیای متحرک دوام بیاورند. سازمان‌های بزرگ دیگر از اصول تعریف‌شده برای سازمان و بروکراسی اداری ماکس وبر پیروی کرده نمی‌توانند و دائماً در حال تغییر با خواست بازار می‌باشند. دنیای مشتری‌مدار امروزه یک اصل برای سازمان‌ها گشته و دیگر نمی‌توانند براساس علایق، خلاقیت‌های فردی و برنامه‌ریزی خود به تنهایی به پیش روند. سؤال اصلی در وضعیت موجود، که ذهن همه را به خود درگیر می‌کند، این است که برای بقا، پیش‌رفت و تعالی سازمان خود باید چه کرد؟ کدام شیوه باعث عمل کرد بهتر سازمان در این محیط می‌گردد؟

هدف تحقیق این بوده است تا دریابیم چه راه‌کارهایی باعث گردیده سازمان‌های موفق امروزه، در این جریانات پرتلاطم موفق باشند. کدام روش‌ها و تجارب می‌توانند عمل کرد سازمان‌ها را بهبود دهد و این که آیا به کارگیری کدام روش برای بهبود عمل کرد در کدام نوع سازمان بهتر است؟ آیا این روش‌ها را برای همه سازمان‌ها می‌توان به کار گرفت؟

یافته‌های این تحقیق کتابخانه‌یی که با روش تحلیلی - توصیفی شکل گرفته، نشان می‌دهند که: بهبود عمل کرد در سازمان به موارد بسیاری وابسته بوده و هر سازمان بر اساس واقعیت‌ها و خصوصیات خود باید تشخیص دهد، که کدام شیوه و روش برایش به‌تر و مؤثرتر است، یا نیازمند است تا برای خود شیوه و راه‌کاری جدید را جست‌وجو کند. کاربرد روش مناسب نه تنها باعث بهبود عمل کرد در سازمان می‌گردد؛ بل که موفقیت و بقای سازمان را تضمین می‌کند.

واژه‌گان کلیدی: سازمان، بهبود عمل کرد، بروکراسی اداری و ماکس وبر.

^۱ کادر علمی پوهنتون غالب هرات

^۲ انجینیر بخش آب و مسکن صلیب سرخ در حوزه هرات

^۳ مسؤول بخش آدرس‌دهی UN-HABITAT

مقدمه

«عمل کرد را، انجام دادن چیزی با قصد و نیت خاص، قابل اندازه گیری با اعداد، یک قضاوت توسط رقبا و یا آن چیزی که رخ داده است، تعریف می کنند» (فلاحی؛ ۱۳۹۶: ۱)؛ بنابراین، عمل کرد هم به عمل و هم به نتایج آن اشاره دارد؛ یا به عبارت دیگر، عمل کرد، عمل امروز است که مقدمه ارزش خروجی فردا است. <بهبود یک کلمه کلی است که به معنای "به تر شدن" است> (Presmarymethuen, 2020)؛ از این تعاریف می توان گفت که بهبود عمل کرد، همانا انجام فعالیت های مرتبط با وظیفه در سازمان، چه به شکل انفرادی و چه به شکل گروهی به تر و اثربخش تر از حالت کنونی می باشد.

<به کارمندان خود ابزارهای صحیحی را که باید انجام دهند بدهید> (Kumar, 2018: 1). این نظریه دیگر در سازمان بهبود عمل کرد، خلاقیت و اثربخشی را به دنبال ندارد و حتا باعث افول اثربخشی کارمند نیز می گردد. بهبود عمل کرد در سازمان، امروزه نیازمند بررسی بسیار دقیق تمام جوانب و نکات خورد و بزرگ است.

سازمان ها دیگر کتله های جداگانه از هم دیگر نیستند. هیچ حرکتی و تصمیمی دیگر به تنهایی نمی تواند گرفته شود. دنیا و انتظارات ذی نفعان دیگر ثابت و خطی حرکت نمی کنند. هر ذی نفعی علایق و دانش خود را دارد. سازمان نمی تواند دیگر قوانین و حرکت های خود را به همه تحمیل کند. دولت ها علاقه مند بر نظارت به جای اجرای امور هستند. «سکتورها و سازمان های خصوصی در حال انکشاف و در دست گرفتن بازار و امور هستند» (پاک دامن؛ ۱۳۷۴: ۳). اگر سازمانی توانایی سازگاری و بهبود در این محیط را نداشته باشد، محکوم به فنا است.

همه امور با پیش رفت علم و تکنالوژی سریع اتفاق می افتد. دنیا به ده کدهایی کوچک تبدیل شده است. یک اتفاق در افغانستان، ایران، امریکا و یا هر نقطه ای در این کره خاکی با سرعتی که شاید دو دهه قبل غیرقابل باور بود منتشر می شود و سازمان ها و معادلات سیاسی - اقتصادی را تحت تأثیر قرار می دهد. لازم است تا درست و منطقی و از نظر زمان سنجیده حرکت نماییم. سازمان همیشه باید در حال بهبود، توسعه و ترقی باشد.

تحولات سریع و دور از توقع، کشورها، سازمان ها و سیاست گذاری ها را متأثر ساخت. تا این که آن ها در تکاپوی متحول نمودن سازمان ها گردیدند؛ حتا عکس العمل کند نیز دیگر پذیرفتی نبود. «مثال آن شرکت نوکیا است، که عکس العمل کند آن باعث ورشکستگی و نابودی آن گردید» (ویکی؛ ۲۰۰۷: ۱). این موضوع به همه دنیا و سازمان ها درس بسیار مهمی را داد. دیگر نام و شهرت

تنها راز بقا و توسعه نیست. علایق و خواسته‌های مشتریان است، که اهداف سازمان‌ها را تعیین می‌کند. اگر سازمانی موفقیت را جست‌وجو می‌کند، نباید دیگر تنها به منابع خود توجه و اتکا کند.

حالا دیگر برای همه روشن است که اوضاع دنیا دیگر ثابت و خطی نیست؛ و این که چرا باید جهانی فکر کرد، این است که: اوضاع نیازهای یک منطقه جغرافیایی، دیگر توسعه‌طلبی را در بر نمی‌گیرد. دنیا شمول باید اندیشید و رشد نمود. در این جریان و زمان چه باید کرد و چه گونه به وقایع پاسخ و عکس‌العمل درست، مناسب و در زمان مقتضی ارائه کرد؟ دانش گاهیان، مکاتب اداری، سیاست‌گران، اقتصاددانان و مدیران همه به دنبال راه‌کارها گردیدند. هر مکتب و سازمان برای انکشاف، جهانی‌شدن و بهبود عمل کرد تلاش خود را نمودند و نتایجی را به دست آوردند.

در باب اهمیت و ضرورت تحقیق باید خاطر نشان ساخت که: امروزه (زمان انجام این تحقیق) همه دنیا با پاندمی کووید-۱۹ یا کرونا دست‌وپنجه نرم می‌کند. ناکارآمدی سیاست‌گذاری‌ها، برنامه‌ریزی‌ها و فعالیت‌های سازمان در این زمان برای همه آشکار گردیده و دوباره همه را واداشته تا در این باره بیندیشند. چه باید کرد و چه باید اندیشید تا سازمان در همه حالات فعال، کارا و اثربخش باشد؛ چرا همه سازمان‌ها این گونه در این زمان و برهه با افول و نابودی مواجه گردیده‌اند؛ از طرفی دیگر نیز جست‌وجو گردد که آیا راه‌کارها و تجارب صورت پذیرفته در بحث بهبود عمل کرد سازمان و توسعه آن برای آینده نیز کاربرد دارد؟ یا باید دیگر اندیشید و جست‌وجو کرد. این امر محققان را وادشت تا در زمینه، تعمق و نگرشی دیگر داشته باشند.

در باب پیشینه تحقیق به سه اثر ارزش‌مند (از میان چندین اثر معتبر که از آن‌ها به حیث سرچشمه نیز در این تحقیق کار گرفته شده است)، در باب بهبود عمل کرد در سازمان‌ها اشاره می‌گردد، تا حد توان برای روشنایی موضوع حق مطلب را ادا نموده‌اند و تلاش شایانی را در زمینه انجام داده‌اند:

<آیا برنامه‌ریزی استراتژیک عمل کرد سازمان را بهبود می‌بخشد؟ یک متا آنالیز>. تحقیق مشترک برت جورج، ریچارد م واکر و جوست مونستر (Bert, 2019, 818)، با بررسی نقش برنامه‌ریزی استراتژیک در بهبود عمل کرد در سازمان‌ها پرداخته و بعد از مطالعه ۳۱ منبع در زمینه با انجام میتا آنالیز نظریه میتنزبرگ را که در سال ۱۹۹۴ مطرح کرده بود و پلان‌گذاری استراتژیک را برای بهبود عمل کرد سازمان دیگر کارا نمی‌دانست (میتنزبرگ؛ ۱۹۹۴: ۷۲) رد کردند. آن‌ها با بررسی ۲۷۸ شرکت دریافتند که بیش از نیمی سازمان‌های موجود موفق و نسبتاً موفق، هم‌چنان از پلان‌گذاری استراتژیک برای تعیین اهداف و بهبود عمل کرد خود استفاده می‌کنند.

<اثرات به کارگیری S⁵ در بهبود عمل کرد سازمان>. کار مشترک کومال سینگ و اکشای دوکار (Singh; 2018: 4-8)، به بررسی تأثیر عمل کرد کاربرد تکنیک جاپانی‌ها در بهبود عمل کرد سازمان پرداخته‌اند. آن‌ها با بررسی ۱۰۰ سازمان و پیاده‌سازی این روش در آن‌ها به بررسی این موضوع پرداخته و بعد از دو مرحله جمع‌آوری اطلاعات و بررسی آن‌ها به کمک اوسط‌گیری و "چی" تست نتایج خود را این‌گونه خلاصه نموده‌اند:

۱. میزان افزایش کاربری مواد در محل کار ۸۸٪؛
۲. میزان افزایش ایمنی محیط کار ۹۱٪؛
۳. میزان افزایش استفاده بهینه از مواد ۸۰٪؛
۴. میزان افزایش ضریب تولید سازمان ۷۶٪؛
۵. میزان افزایش بهینه‌سازی زمان کار ۶۲٪؛
۶. میزان افزایش سهولت در محیط کار ۸۲٪؛
۷. میزان افزایش کیفیت کار ۹۱٪؛
۸. میزان افزایش نگاه‌داری بازار ۷۳٪؛
۹. میزان پاسخ مثبت سهولت کار بر اساس تکنیک S⁵ ۷۳٪؛
۱۰. میزان آشنایی درست کارمندان با ابزار کار ۹۸٪؛
۱۱. میزان مؤثریت فضای کار هنگام کار با اصول S⁵ ۸۳٪؛
۱۲. میزان افزایش دسیپلین شخصی ۸۳٪؛
۱۳. میزان افزایش رضایت مشتری ۸۰٪؛
۱۴. میزان افزایش سهم‌گیری کارمندان در تحقق ارزش‌ها و اهداف سازمان ۱۰۵٪.

<تأثیر آموزش سازمانی بر انتقال دانش و بهبود عمل کرد در سازمان>. اثر صالح مبارک حب‌طور عمار، احمد ارشاد دروینا و حسن هازلیندا (Ammar; 2017: 5)، آموزش سازمانی و اثرات آن را بالای مؤسسات تحصیلات عالی در یمن بررسی نموده و بعد از کندوکاو فراوان نتایج خود را چنین بیان داشته‌اند:

تطبیق آموزش سازمانی و پذیرفتن آن به حیث یک اصل مدیریتی، هیچ‌گاه توجه محققان را در ساحة تحصیلات عالی به خود جذب نموده است. آن‌ها سکتور تحصیلات عالی را برای تطبیق و پذیرفتن این اصل تشویق نموده و آموزش سازمانی را راه حل فایق آمدن به محیط پرتلاطم کنونی می‌دانند.

بابررسی سه تحقیق فوق و دیگر متون، آشکارا این امر هویدا می‌گردد که به تعداد متنوع بودن سازمان‌ها راه کارها و ایده‌های متنوع برای بهبود عمل کرد، توسعه و تعالی سازمان‌ها وجود دارد. هیچ سازمانی نمی‌تواند شبیه سازمان دیگری باشد. کپی برداری کورکورانه تنها و تنها باعث از بین رفتن منابع و سرمایه سازمانی می‌گردد. هر اقلیم و جغرافیای متفاوت فرهنگ‌ها و علایق متفاوتی را به وجود می‌آورد. تکنیک 5S که در چاپان متداول است، در امریکا و اروپا کاربرد فراوانی ندارد؛ اما در کشورهای در حال توسعه و جهان سوم که از فقر فرهنگی رنج می‌برند می‌تواند کارا باشد. درک این موضوع ممکن سالیان زیادی طول بکشد و منابع زیادی در این راستا از بین بروند.

تاکنون در این موضوع (بهبود عمل کرد سازمان) تحقیقات زیادی صورت پذیرفته و کاربرد آن‌ها نتایج مهمی را به دنبال داشته؛ اما موضوع در زمان کنونی و کشور ما تازه‌گی داشته و تاکنون هیچ اثری به دست محققان این تحقیق نرسیده است، که گواه انجام آن در کشور باشد (افغانستان). این خود یک عامل انگیزشی برای محققان در رابطه به موضوع بوده و نتایج آن می‌تواند آغازگر تحقیقات بیش‌تری و جرقه‌یی در این زمینه برای جست‌وجوی راه کارهای بیش‌تری برای بهبود عمل کرد در سازمان‌ها باشد. جنبه نوآوری این تحقیق همانا صورت پذیرفتن آن برای بار نخست در هرات بوده و محققان با انجام این تحقیق به دنبال جست‌وجوی راه کارها برای بهبود عمل کرد در سازمان‌ها در زمان کنونی (بازار مشتری محور و غیر قابل پیش‌بینی) و زمان‌های بحرانی مانند بحران کوید-۱۹ می‌باشند؛ از این لحاظ تحقیق کنونی دارای اهمیت به‌سزایی بوده و می‌تواند کمک زیادی برای سازمان‌ها برای بهبود عمل کرد آن‌ها باشد، و آغاز و جرقه‌یی برای مشتاقان تحقیق در این زمینه.

هدف اصلی این تحقیق جست‌وجوی راه کارهایی برای بهبود عمل کرد در سازمان‌ها می‌باشد؛ و از این طریق می‌خواهیم بفهمیم که چه راه کارهایی برای بهبود عمل کرد سازمان در دنیا مطرح گردیده، کدام شیوه موفق‌تر است و به بهبود عمل کرد سازمان‌ها انجامیده است.

پرسش‌هایی که در این‌جا مطرح می‌گردد، این است که: چه روش‌ها و راه کارهایی برای بهبود عمل کرد سازمان‌ها وجود دارد؟ و چه روشی برای چه نوع سازمانی به‌تر می‌باشد. پاسخ موقت به این پرسش‌ها همانا، پلان‌گذاری استراتژیک، تعیین اهداف، تعیین اولویت‌ها، آموزش سازمانی، ارزیابی، هم‌سوساختن اهداف کارمندان با اهداف سازمان، تکنیک 5S، مدیریت کیفیت، ... می‌باشد. این هنر مدیران است تا با درک درست از وضعیت و خصوصیات سازمان خود، به‌ترین راه کار را برای بهبود عمل کرد در سازمان شناسایی و تطبیق نمایند. اطلاعات مورد نظر این تحقیق باتوجه به شرایط

خاص زمان تحقیق کتابخانه‌یی بوده و باتوجه به ماهیت موضوع و متغیرهای آن، تحقیق تحلیلی - توصیفی می‌باشد.

روش‌های بهبود عمل کرد سازمان‌ها

الف) پلان‌گذاری استراتژیک

<پلان‌گذاری استراتژیک، یکی از روش‌های مشهور مدیریت در سازمان‌های امروزی می‌باشد، و به صورت مستمر یکی از پنج روش محبوب مدیریت در سازمان‌ها است> (Rigby; 2013: 1). پلان استراتژیک شامل عناصری مانند ارزش‌ها، اهداف و مأموریت سازمان بوده و با بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان ترتیب می‌گردد. <این شیوه از تحلیل و برنامه‌ریزی جهت مقابله با موانع سر راه سازمان‌ها یک روش علمی و عقلایی به‌شمار می‌رود> (Bryson; 2011: 76). <تحقیقات انجام‌شده در این مورد، نشان‌دهنده این امر می‌باشد که: عمل کرد یک سازمان یک‌بعدی نیست، چندین‌بعدی می‌باشد؛ که بُعدهای مختلفی، مانند ذی‌نفعان مختلف، منابع مختلف و متنوع، داده‌های متغیر برای اندازه‌گیری عمل کرد و ...> (Andersen; 2016: 2)، همه بر روند توسعه آن تأثیرگذار اند.

پلان‌گذاری استراتژیک، روشی هوش‌مندانه در سازمان‌های امروزی در بخش‌های عامه و خصوصی می‌باشد. پلان‌گذاری استراتژیک به سازمان‌ها این بینش را می‌دهد تا براساس اهداف و ارزش‌های علمی قدم بردارند و از محیط، درک درستی داشته باشند. تصمیم‌گیری درست و به‌موقع داشته و بدانند حرکت بعدی آن‌ها چیست؟ و در کدام مسیر در حرکت‌اند. این بینش درست و علمی سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا هرچه سریع‌تر عمل کرد سازمان را مطابق با شرایط عیار ساخته تا موفقیت کسب کنند.

ب) روش 5S

امروزه دیگر تنها مسأله عمل کرد نیست؛ بل که کیفیت عمل کرد است. روش 5S یک تکنیک برای نیل به این هدف می‌باشد. این تکنیک برای اولین بار توسط جاپانی‌ها معرفی گردید. فلسفه 5S یک شیوه تفکر و تمرکز بر نحوه انسجام و مدیریت محیط کار در سازمان‌ها می‌باشد. 5S کلمات جاپانی بوده است به شرح زیر:

۱. Seiri – Sort (منظم‌سازی)؛

۲. Seiton – Sort in Order (منظم‌سازی براساس)؛

۳. Seiso – Shine (درخشش)؛

۴. Seiketsu – Standardize (استانداردسازی)؛

۵. Shitsuke – Sustain (پایداری).

Seiri: تمرکز این مرحله بر حذف اشیاء و موادی است که در محل کار وجود داشته؛ اما همه آن‌ها کارا نیست. تمام این اشیاء و مواد از محل کار به انباری انتقال داده شده و باید مطمئن بود که تمام اشیای باقی‌مانده مرتبط با کار است.

Seiton: در مرحله دوم، ایجاد محیط پویا و قابل دید برای همه کارمندان می‌باشد. قراردادن لوازم پرکاربرد برای کارمندان در مکان مشخص و درست پویایی و حرکت را در سازمان تقویت می‌کند و روحیه هم‌کاری را در آنان ایجاد می‌کند؛ از طرفی نیز مدیران را قادر می‌سازد تا نظارت دقیق‌تری بر نیروی کاری سازمان و درک درستی را از مؤثریت کار کارمندان داشته باشند.

Seiso: بعد از انتقال لوازم غیرضروری به انبار، تمام محیط کاری باید همه‌روزه تمیزکاری گردد. این یک مرحله حیاتی در پایداری محیط سالم کار بوده و تمام کارمندان باید محل کار خود را از دید یک مراجعه‌کننده ببینند. محیط پاک و سالم محرک خوب و سبب راحتی کارمندان گردیده و خود را در قبال مأموریت و اهداف سازمان مسؤول می‌پندارند.

Seiketsu: در مرحله Seiketsu استانداردهای تمیزی برای کار تعریف می‌گردد. این استانداردها شامل تمیزی فردی و محیط کار می‌باشد. هر کارمند باید Seiketsu را تمرین کند و این از منظم‌بودن لباس آغاز می‌گردد. این مسأله ممکن زمان‌بر باشد و بعد از وفق‌دادن این امر، عادات گذشته از بین رفته و کارایی کارمندان را چندین برابر می‌سازد. لازم به ذکر است که ایمل‌دادن و گوش‌زدکردن به کارمندان در مراحل اولیه Seiketsu توصیه می‌گردد (Mrugendra; 2018: 2576).

Shitsuke: مرحله آخر این تکنیک، دشوارترین مرحله است. پایداری کارمند به تغییرات به‌وجودآمده و انجام 4S در تمام دوره کاری در سازمان، نشان‌دهنده تعهد وی به سازمان و بهبود عمل‌کرد سازمان می‌باشد. زمانی که همه عوامل سازمان به این تکنیک پای‌بند بوده و عملی نمایند، تغییرات شگرفی در عمل‌کرد سازمان رونما خواهد گردید. لازم به ذکر است تمرین منظم این تکنیک و ارتباط درست با کارمند در نهادهای گردن این تکنیک بسیار مؤثر می‌باشد.

ج) آموزش سازمانی

> سازمان‌ها امروزه به عنوان اورگانیزم‌های زنده شناخته می‌شوند (Kumar; 2018: 2)؛ به عبارت دیگر، یک محیط در حال تغییر می‌باشد. سازمان‌ها نه تنها با آموزش کارمندان باعث تغییر در

عمل کرد خود می‌شوند؛ بل که تغییرات و اثرات بیرونی در ساختار و عمل کرد آن اثرگذار اند. آموزش درست سازمانی و اعمال تغییرات مناسب در زمان مقتضی تغییرات شگرفی را در سازمان‌ها به وجود می‌آورد، که ضامن بقای آن‌ها می‌باشد. باتوجه به محیط در حال تغییر، آموزش سازمانی به یک امر توقف‌ناپذیر تبدیل گشته و تمام سازمان‌ها را وادار می‌سازد تا آموزش سازمانی را برای بهبود عمل کرد در سازمان به حیث یک اصل و هدف در نظر گیرند.

د) سیستم پاداشی

> تیوری انگیزشی بیان می‌دارد: کارمندانی که به سازمان تعهد بیش‌تری دارند و کار بیش‌تری را انجام می‌دهند، توقع دریافت پاداش بیش‌تری را دارند < (Kumar; 2018: 3). انگیزش کارکنان برای دریافت پاداش از یک سو باعث تکاپوی آنان برای خلاقیت و نوآوری و از سوی دیگر زمینه رقابت سالم را در محیط سازمان به وجود می‌آورد. > در سیستم مدیریتی امروز سازمان‌های بزرگ مقام و منزلت یک مدیر و کارمند را بر اساس تحول مثبتی که در سازمان به وجود آورده تعیین می‌کنند < (Carter; 2013: 943).

سیستم پاداشی برای بهبود عمل کرد در سازمان‌ها در جایی کاربرد دارد که به راحتی میزان موفقیت یک کار قابل اندازه‌گیری و سازمان برای بهبود عمل کرد و شاسیته‌سالاری متعهد باشد. در غیر این صورت به کارگیری این روش نه تنها باعث حرکت رو به جلو سازمان نخواهد گردید؛ بل که باعث به وجود آمدن رقابت‌های نا سالم و تباهی سازمان نیز خواهد گردید.

ه) انتقال تخصص (آموزش تخصصی)

آموزش تخصصی یا داشتن مهارت‌های تخصصی از نگرانی‌های تمام سازمان‌ها در زمان استخدام کارکنان می‌باشد. تخصص درست و کافی نه تنها باعث عمل کرد فردی مناسب است؛ بل که کار گروهی و ثمربخشی را در سازمان نیز افزایش می‌دهد. یکی از نقش‌های کلیدی در هر سازمان انکشاف مسلکی منابع بشری آن می‌باشد، یا به اصطلاح ارتقای ظرفیت مسلکی کارمندان یا (Human Resource Development یا HRD)؛ یعنی ارتقای ظرفیت منابع انسانی سازمان که همیشه چالش‌پذیر و قابل قبول بازار باشند. هدف آموزش تخصصی و انتقال تخصص به منابع بشری سازمان، همانا انجام مسؤولیت امروزی وی در سازمان با کیفیت مناسب و درست آن و آماده‌نمودن آن برای نقش‌آفرینی در آینده می‌باشد. تخصص‌گرایی به کارمندان توانایی تحلیل، خلاقیت، اعتماد به نفس و خود پروری را به وجود می‌آورد.

و) مناسب سازی ساختار سازمان

«ساختار قدیمی و سنتی سازمان‌ها امروزه دیگر کارایی کافی را دارا نمی‌باشند. مناسب و به‌روزرسانی ساختار سازمان حسب خصوصیات آن و نیاز ذی‌نفعان امری اجتناب‌ناپذیر است. این تغییرات، تأثیر مستقیم و نامستقیم بر فرهنگ سازمانی، عمل‌کرد و آموزش آن دارد» (زین‌الدین؛ ۲۰۱۹: ۱۱۸). سلسله‌مراتب مانع جدی در برابر پیش‌رفت و عمل‌کرد درست و به‌موقع سازمان‌ها است. دیدن مدیران ارشد در روش سنتی و بروکراسی، کاری بسیار دشوار بود. این عکس‌العمل سازمان را در مواقع لازم بسیار کند می‌ساخت. دیگر مدیر ارشد و سایر مدیران امروزه در یک محیط با کارمندان قرار دارند و ناظر بر کارکرد یک‌دیگر می‌باشند؛ پس لازم است تا سازمان‌ها برای بهبود عمل‌کرد و واکنش مناسب و به‌موقع از شکل سنتی خود خارج شده و بنابر ضروریات ساختار جدید و مناسبی را برای خود ایجاد نمایند.

ز) چابکی سازمان

«در آغاز قرن ۲۱ دنیا با تغییرات فراوانی متحول گردید، یکی از این تحولات بزرگ دنیای ارتباطات بود» (شریفی؛ ۱۹۹۹: ۹). چابکی سازمان یکی از روش‌های پاسخ‌گویی به این تحولات بود. <چابکی سازمان، یعنی توانایی برای بقا و رونق گرفتن در یک محیط رقابتی و دائماً در حال تغییر غیرقابل پیش‌بینی، با عکس‌العمل درست و مناسب به این محیط، که توسط توقعات مشتری تعریف می‌گردد> (Wageeh; 2016: 296-297). امروزه سازمان‌ها برای بقا در چنین حالاتی نیاز به استفاده از فن‌آوری‌ها و حد اکثر اطلاعات دارند. تکنالوژی اطلاعات، الکترونیک‌سازی سازمان، ابرکمیوترها، خلاقیت اساس ترقی کارمند و امثال این‌ها همه تجلی ناخواسته این چابکی برای بقا در دنیای در حال تغییر می‌باشد.

ح) ارزیابی مستمر

از متداول‌ترین شیوه‌های بهبود عمل‌کرد در سازمان‌ها، ارزیابی عمل‌کرد، اثربخشی و فعالیت‌های کارمندان می‌باشد. این شیوه بهبود عمل‌کرد سابقه طولانی دارد، و به همان اندازه نقایص خاص خود را دارد. آشناسدن کارمندان با شیوه‌های متداول و سنتی ارزیابی باعث گردیده تا آن‌ها یا در طول انجام فعالیت در سازمان مصروف جمع‌آوری شواهد برای ارتقا شوند، یا شیوه‌های دورزدن این ارزیابی را بیاموزند. در هر دوی این حالت، عمل‌کرد سازمان صدمات شدیدی را متحمل می‌شود. براساس

یافته‌های نشریه (Harvard Business Review یا HBR)، ۵۸٪ مدیران سیستم ارزیابی کنونی را برای بهبود عمل کرد کارمندان و سازمان مناسب ندانسته‌اند (Buckingham; 2020: 1). ایجاد یک سیستم ارزیابی مناسب با خصوصیات سازمان و الزامات هر شغل به یک امر ضروری تبدیل گشته است. تمام مشاغل در داخل سازمان یک نوع خصوصیت ندارند، و ارزیابی نامناسب تعارضات را در سازمان به وجود می‌آورد؛ لذا هر سازمان باید سازوکار خود را در زمینه به وجود آورده و به صورت مستمر این سیستم را پیاده نماید.

نتیجه‌گیری

با ژرف‌نگری درباره موضوع بهبود عمل کرد سازمان و جست‌وجو در مقالات، متن‌ها و کتاب‌ها، دریافتیم نگرش عمیق و آینده‌نگری در سازمان‌های امروزه، امری بسیار دشوار است. انقلاب‌های تکنالوژی، سیاست‌های توسعه‌طلبی، منابع در حال اتمام، دنیای مشتری‌مدار، ... همه این موارد دشوار برای تصمیم‌گیری، چالش‌های فراوانی را سد راه سازمان‌ها قرار داده است. عدم انعطاف‌پذیری، عکس‌العمل کند و نامناسب، تفسیر نادرست وقایع و عقب‌بودن از علم روز، باعث تباهی منابع سازمانی یا از بین رفتن آن خواهد شد. تحقیقات انجام‌شده در زمینه اشاره به تنوع راه‌کارها جهت هم‌سویی با تغییرات و بهبود عمل کرد سازمان دارد. اهمیت موضوع به حدی زیاد است که بقای سازمان‌ها به آن گره خورده است؛ در نتیجه:

- پلان‌گذاری استراتژیک اهداف، ارزش‌ها و مسیر راه سازمان را برای آینده مشخص می‌کند. پلان‌گذاری استراتژیک به صورت علمی و تخصصی آن همه عوامل درگیر در سازمان را به جهت خاصی سوق می‌دهد. این هم‌سویی بهبود عمل کرد، توسعه و ترقی فردی و سازمان را به ارمغان می‌آورد؛
- تکنیک چاپانی‌ها یا همان 5S در سازمان نظم و دسیپلین را برقرار می‌کند. از موارد بسیار کوچک آغاز و دسیپلین فردی و سازمانی به بار می‌آورد. لازمه موفقیت این تکنیک و روش پای‌بندی به اصول می‌باشد. هیچ‌چیزی کوچک و بی‌اهمیت نیست و به تمام جزئیات باید دقت شود؛
- آموزش سازمانی از شیوه‌های بسیار مروج و مؤثر در بهبود عمل کرد در سازمان‌ها است. کم‌تر اتفاق می‌افتد که سازمان فردی را منطبق با خواسته‌های سازمانی و کاری خود استخدام نماید؛ از این رو منابع انسانی سازمان‌ها همیشه نیازمند آموزش در راستای اهداف و برنامه‌های سازمان می‌باشند؛ بدین ترتیب نه تنها افراد، بل که سازمان‌ها نیز همیشه با گذشت زمان در زمینه دارای تجارب بیش‌تری گردیده و هر دوی آن‌ها به ارتقا و بهبود عمل کرد یک‌دیگر کمک می‌کنند؛

- سیستم پاداشی نیز یکی دیگر از راه کارهای بهبود عمل کرد فردی و سازمانی می باشد. در این سیستم فرد خلاق و کوشا به مراتب بزرگ سازمانی و معکوس آن نیز اتفاق می افتد. شایان ذکر است که این سیستم بیش تر در سازمان های خصوصی کارایی دارد؛
- در کنار همه این موارد می توان ساختار سازمان را نظر به زمان و الزامات برای بهبود تغییر داد. سازمان هایی که از ابرکمیپوترها و شیوه های مدرن و تکنالوژیکی برای کسب اطلاعات مشتریان و پردازش آن ها استفاده می کنند امروزه جهانی شده و نبض اقتصاد دنیا را در دست دارند؛ باوجود راه کاهای مدرن ارزیابی کماکان متداول ترین شیوه بهبود عمل کرد است.
- اما این که چه راه کاری برای چه نوع سازمانی کارا و مؤثر است، پاسخ آن کار بسیار دشواری است. ماهیت هر سازمانی با دیگری متفاوت است و کاربرد یک شیوهی به خصوص در هر دوی آن ها ممکن نتایج متفاوتی را به وجود آورد؛ پس لازمه بهبود عمل کرد در سازمان این است تا با مطالعه دقیق خود و محیطی که در آن قرار داریم، باید در جست و جوی بهترین راه کار باشیم؛ که این خود مستلزم تحقیق در زمینه خاص خود می باشد.

سرچشمه ها

۱. پاکدامن، رضا. (۱۳۹۶-۰۶-۰۴). «**خصوصی سازی**». دانش نامه آزاد ویکی پدیا: [https://fa.wikipedia.org/wiki/\[۱۳۹۹-۰۴-۰۸\]](https://fa.wikipedia.org/wiki/[۱۳۹۹-۰۴-۰۸])
۲. فلاحی، میلاد. (۱۳۹۶). «**ارزیابی عمل کرد چیست و چه اهمیتی دارد؟ آشنایی با روش های ارزیابی عمل کرد کارمندان**». [۱۳۹۶-۰۲-۰۲]. قابل دریافت در تارنمای: <https://www.chetor.com/26642-> [۱۳۹۹-۰۴-۰۸].
3. Ammar Saleh Mubarak Habtoor, Darwina Ahmad Arshad, Hazlinda Hassan(2017). "**The impact of learning organization on knowledge transfer and organizational performance**".Journal of Advanced Research Design 31, Issue 1 (2017) 1-8.
4. Andersen, Lotte Bøgh, Andreas Boesen, and Lene Holm Pedersen. (2016). "**Performance in Public Organizations: Clarifying the Conceptual Space**". Public Administration Review 76(6): 852-862.
5. Bert, George, Richard, M. Walker, and Joost, Monster. (2019). "**Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis**". Public Administration Review, Vol. 79, Iss. 6, pp. 810-819. © 2019.

6. Bryson, John M. (2011). **"Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement"**. San Francisco: Jossey-Bass.
7. Carter MZ, Armenakis AA, Feild HS, Mossholder KW. (2013). **Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change.** Journal of Organizational Behaviour 34: 942-958.
8. Komal, Singh and Akshay, Deokar.(2018).**"EFFECTS OF 5S IMPLEMENTATION ON PERFORMANCE OF ORGANIZATION"**.International Journal of Business and General Management (IJBGM) Vol. 7, Issue 2, Feb - Mar 2018; 1-14
© IASET.
9. Marcus, Buckingham, and Ashley, Goodall. From the April 2015 Issue.[2020-06-30].
<https://hbr.org/2015/04/reinventing-performance-management> (Reinventing Performance Management). [۱۳۹۹-04-۰۶].
10. Mintzberg, Henry.(1994).**"The Fall and Rise of Strategic Planning"**. Harvard Business Review 72(1): 107-14.
11. Mrugendra, Jagdale, Shounak, Lad and Santosh, Kamble. (2018). **"Implementation of 5's to improve work ethic and overall performance of the organization"**. International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET).Volume: 05 Issue: 03 | Mar-2018.
12. Presmarmethuen..**"تفاوت بین "بهینه سازی" و "بهبود" چیست؟"** . (۲۰۲۰).
[۲۰۲۰-۰۴-۲۹].
<https://presmarmethuen.org/fa/dictionary/what-is-the-difference-between-optimize-and-improve/>. [۰۸-۰۴-۱۳۹۹] .
13. Sharath, Kumar P. and Dr. Hari, Om. (2018). **"STUDY OF VARIOUS STRATEGIES FOR IMPROVING THE PERFORMANCE OF ORGANIZATION"**. International Research Journal of Commerce and Law Volume 5 Issue 01, January 2018.
Journal Homepage: <http://ijmr.net.in>, Email: irjmss@gmail.com.
<https://fa.wikipedia.org/wiki/>. [1399-04-06].
14. Sharifi, H., and Zhang, Z.(1999).**"A methodology for achieving agility in manufacturing organisations, An introduction"**.International Journal of Production Economics, 62(1-2), 7-22.

[http://dx.doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00217-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00217-5).

15. Rigby, Darrell, and Barbara Bilodeau. (2013). "**Management Tools & Trends**" (2013). Boston: Bain & Company.
 16. Wageeh, A. Nafei. (2016). "**Organizational Agility: The Key to Improve Organizational Performance**". International Business Research; Vol. 9, No. 3; 2016.
 17. Zainuddin Notanubun, Ribka Lemi Ririhena, John Rafafy Batlolona. "**The effect of organization restructuring on organization performance viewed from employee performance and leadership effectiveness at maluku provincial education office**". Journal of Education and Learning (EduLearn) Vol. 13, No. 1, February 2019, pp. 118~124.
-
-

