

# بررسی تحلیلی نقش همت مضاعف و کار مضاعف بر بهبود بهره‌وری سازمان‌ها: با تمرکز بر عوامل ساختاری سازمان

تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۴/۱۹

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۹/۵/۲

بتول فرج پور\*

## چکیده:

یکی از حوزه‌هایی که کار و همت مضاعف پتانسیل اجرایی و تأثیر فراوانی در بهبود آن دارد بی‌شک حوزه‌ی بهره‌وری است. زیربنا و ارزش بهره‌وری در بهبود و اصلاح آن است و این مهم جز در سایه‌ی همت و کار مضاعف محقق نخواهد شد. همت مضاعف و کار مضاعف به عنوان نیروی محرکه هر نوع فعالیت اثر بخشی لازم و ملزوم یکدیگرند که در این بین بهره‌وری نیز مستثنی نبوده و به‌کارگیری این مهم به مفهوم واقعی کلمه می‌تواند نقش مؤثری بر بهبود بهره‌وری در سازمان‌ها ایفاء نماید. از این‌رو در این مقاله سعی گردیده با تمرکز بر عوامل ساختاری سازمان به نقش همت مضاعف و کار مضاعف بر بهبود بهره‌وری سازمان‌ها، مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. در این مقاله بر عوامل ساختاری سازمان به عنوان شالوده بهره‌وری تمرکز شده و ضمن بررسی عوامل ساختاری، ارتباط با این عوامل ساختاری و نقش راهبردی همت مضاعف و کار مضاعف مورد بحث قرار گرفته و راهکارهایی نیز ارائه شده است که می‌تواند به بهبود بهره‌وری در کل سازمان منجر شود. ضمن بررسی عوامل ساختاری، ارتباط بهبود بهره‌وری با این عوامل ساختاری نقش راهبردی همت مضاعف و کار مضاعف، مورد بحث قرار گرفته و راهکارهایی نیز ارائه شده است که می‌تواند به بهبود بهره‌وری در کل سازمان منجر شود.

## کلید واژه‌ها:

بهبود بهره‌وری، سازمان، عوامل ساختاری، کار مضاعف، فرهنگ سازمانی، نیروی انسانی، همت مضاعف

## مقدمه

مقام معظم رهبری در پیام نوروزی خود شعار امسال را «همت مضاعف و کار مضاعف» بیان فرمودند. از آنجا که رهنمود ایشان می‌بایست به‌طور عملی سرلوحه اصلی امور مختلف به‌ویژه امر مهم تولید و پیشرفت در سال جاری باشد، لازم است به‌صورت کاملاً اجرایی و کاربردی به آن نگرسته و در سازمان‌های اداری، تولیدی، صنعتی و خدماتی برای تغییر و تحول مثبت و سازنده تبدیل به نقشه راه و برنامه گردد.

برای این‌که بتوانیم همت مضاعف و کار مضاعف را سازماندهی کنیم، نیاز به برنامه‌ریزی مدیریت و کار آفرینی داریم تا بتوانیم بهره‌وری را بالا ببریم و از ظرفیت‌های بالا استفاده کنیم و فرصت‌های جدیدی را ایجاد کنیم. کار و کوشش لازمه حیات و پویایی انسان هاست و هیچ جامعه‌ای بدون همت بلند و کار مداوم و حساب شده به قله‌های توسعه و ترقی صعود نمی‌کند. اساساً فطرت آدمی به‌طور طبیعی در پی تلاش و جنب و جوش است.

فرهنگ کار و پیشرفت در کشور ما در مقایسه با جوامع پیشرفته، در حال توسعه است و آن‌طور که باید و شاید متأسفانه مورد توجه قرار نمی‌گیرد. سازمان‌های ما صرف نظر از نوع محصول و خدماتی که ارائه می‌دهند باید به سمتی حرکت کنند که اتلاف وقت و فرار از کار و زحمت در آن جایی نداشته باشد. جوهره کار (اعم از کار فکری و عملی) باید در فرهنگ عمومی ما به عنوان یک ارزش تثبیت گردد و کارها و مشاغل موجود با انگیزه‌های گروهی صورت پذیرد نه صرفاً به منظور کسب درآمد و انگیزه‌های فردی. نکته دیگری که در آسیب‌شناسی فرهنگ کار در ایران از دید کارشناسان دور نمانده ضعف کار جمعی و سازمانی است (جعفری، ۱۳۸۷، صص ۲۰-۱۸). اصولاً با توجه به پیشرفت علم و فناوری‌های نوین و توسعه ارتباطات، مدیریت کیفی و کار سازمانی و هدفمند از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و نحوه مدیریت نیروهای پراکنده انسانی به منظور افزایش ضریب بهره‌وری نقش مهمی در سامان‌دهی کار، تولید و توسعه در جوامع امروزی دارد. بی تردید با افزایش سطح بهره‌وری سازمانی و کار جمعی می‌توان از ظرفیت‌های شگرف نیروی انسانی استفاده بیشتری کرد این امر با توجه به توانمندی‌های ایرانیان به ویژه در جنبه ضریب هوشی و قابلیت‌های علمی و مهارت‌های مدیریتی، می‌توان انتظار پیشرفت‌های پرشتابی داشت. بدیهی است که

برای نهادینه شدن فرهنگ کار و تلاش، علاوه بر همت عمومی آحاد مردم، همه قوای کشور رسالت خطیری بر عهده دارند. این مقاله تلاشی است در جهت بررسی تحلیلی مفهوم همت مضاعف و کار مضاعف و تأثیری که این راهبرد هوشمندانه می‌تواند بر بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمان‌ها برجای گذارد. هدف این مقاله شناساندن مفهوم صحیح همت و کار مضاعف و ارائه راه کارهایی است که با تکیه بر این شعار مدیرانه می‌تواند بر بهره‌وری سازمان‌ها تأثیرگذار باشد. هنگامی که از بهره‌وری در سازمان سخن به میان می‌آید آنچه که از اهمیت برخوردار است بهبود مستمر بهره‌وری به عنوان اثر بخشی کار است. زیرا بدون بهبود و استمرار آن نمی‌توان آمیدی به افزایش بهره‌وری و اثربخشی کار در سازمان داشت. لذا در ترسیم چشم انداز سازمان بایستی به مؤلفه‌های دست‌یابی به این مهم در سازمان توجه داشت زیرا آنچه باعث بقای یک سازمان در دنیای رقابتی امروز می‌گردد بهره‌ور ماندن آن است. راهبرد همت مضاعف و کار مضاعف به عنوان یک راه کار اساسی می‌تواند نقشی مؤثر در این مهم ایفاء نماید. لذا ضروری است که ابعاد مختلف این راهبرد بررسی و بر این اساس، راه کارهای موجود جهت دست‌یابی به افزایش بهره‌وری و کار اثر بخش در سازمان را ترسیم نمود.

ساختار و چارچوب کلی مقاله به این شکل است که در بخش بعدی این مقاله نخست مفهوم صحیح بهره‌وری و کار اثربخش تبیین گردیده است. در ادامه «همت مضاعف و کار مضاعف» به عنوان یک فرهنگ سازمانی مورد بحث قرار گرفته است زیرا انجام هر اقدامی در راستای پیاده سازی این شعار هوشمندانه در گروهی برداشت صحیح از مفهوم آن است. جهت تبدیل مفهوم صحیح همت و کار مضاعف به یک فرهنگ سازمانی باید بر سه عامل مدیریتی، فرهنگی و تعهد ملی متمرکز شد تا این مهم به یک فرهنگ ریشه دار سازمانی تبدیل گردد. در قسمت بعدی به بررسی ارتباط بهره‌وری با فرهنگ کار و همت مضاعف پرداخته شده است. همان‌گونه که بیان شد این مقاله در تلاش است که بهره‌وری را با تمرکز بر عوامل ساختاری سازمان به عنوان زیر بنا و شالوده کار بهبود بخشد بنابراین در ادامه ضمن بررسی عوامل ساختاری سازمان، ارتباط بهره‌وری کار با عوامل ساختاری مورد بحث قرار گرفته است. بررسی نقش علمی همت مضاعف و کار مضاعف بر اساس عوامل

ساختاری سازمان موضوعی است که در قسمت بعد مقاله مورد ارزیابی قرار گرفته است. در ادامه راه کارهایی ارائه گردیده که با پیاده سازی آنها در سازمان بتوان بهره‌وری را از طریق فرهنگ و راهبرد همت و کار مضاعف بهبود بخشید. تفویض اختیار، مدیریت زمان، تمایز قائل شدن بین فعالیت‌ها، هماهنگی توانایی‌های فردی با ویژگی‌های کار، ایجاد سیستم‌های انگیزشی و بسترسازی برای کار گروهی به عنوان شش راه کار راهبردی در این راستا مطرح است که در انتهای مقاله مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### مفهوم صحیح بهره‌وری و کار اثر بخش

تحقیق در مورد چگونگی افزایش بهره‌وری به‌طور نظام‌مند و در چارچوب مباحث علمی تحلیلی از حدود ۲۳۰ سال پیش به این طرف به‌طور جدی مورد توجه اندیشمندان قرار گرفته است. با وجود تعاریف زیاد درباره بهره‌وری، به منظور اجرایی کردن آن می‌بایست تعریفی هماهنگ و سازگار با شرایط و نیازهای معین سازمان به کار برد و از طریق مشارکت کلیه کارکنان قدم‌های مؤثری را در این راه برداشت. بهره‌وری<sup>۱</sup> در لغت به معنی قدرت تولید و بارور بودن و مولد بودن به کاررفته و در ادبیات فارسی این واژه، با فایده بودن و سود برندگی مترادف شده است. بهره‌وری به مفهوم نسبت بازده تولید به واحد منابع مصرف شده است که با یک نسبت مشابه دوره پایه مقایسه شده و به کار می‌رود. بنابراین، اگر ما در هر موردی نسبت خروجی به ورودی را محاسبه کنیم، در واقع میزان بهره‌وری را برای آن موضوع به دست آورده‌ایم که جهت بررسی آن می‌توانیم به شاخص‌های مهمی که در این زمینه در سطح جهانی از سوی سازمان‌های مهم و پیشرفته به کار رفته است اتکاء کنیم (جعفری، ۱۳۸۷، صص ۲۰-۱۸). البته بهتر است به جای برگزیدن بهترین شاخص، یک الگو<sup>۲</sup> برای سازمان خود برگزینیم و جهت دستیابی به آن حرکت کنیم. گسره تعاریف عمومی زیادی برای بهره‌وری وجود دارد ولی به منظور قابلیت اجرایی کردن آن، تعریف بهره‌وری می‌بایست هماهنگ و سازگار با نیازهای ویژه و معین سازمان باشد تا بتواند محیطی بهره‌ور جو با کارکنانی مشوق برای اجرای بهره‌وری ایجاد کند و اگر مکانیسمی مناسب برای

1. Productivity

2. Benchmark

مشارکت کلیه کارکنان تدوین و به کار گرفته شود می‌توان گفت قدم‌های مؤثری در ایجاد بهره‌وری برداشته شده است. واژه دیگری که به همراه بهره‌وری مورد استفاده قرار می‌گیرد «کارآیی»<sup>۱</sup> و «اثر بخشی»<sup>۲</sup> است که به منظور درک بهتر بهره‌وری ضروری است تفاوت مفهومی و ارتباط این واژگان با یکدیگر مورد بررسی قرار گیرد. کارآیی را «انجام درست کار» و اثربخشی را «انجام کار درست» تعریف می‌کنند. به عبارت دیگر، کارآیی نشان دهنده نسبت تبدیل ورودی‌ها به خروجی‌ها بوده و اثر بخشی، نسبت ارتباط خروجی‌ها با اهداف می‌باشد. بهره‌وری، حاصل جمع کارآیی و اثربخشی است که نشان می‌دهد یک سازمان به چه صورت منابع خود را در راستای دستیابی به اهداف به کار می‌گیرد (حبیبی، ۱۳۸۸). براساس دیدگاه سازمان بهره‌وری ملی ایران، بهره‌وری یک نگرش عقلانی به کار و زندگی است.

### همت مضاعف و کار مضاعف به عنوان یک فرهنگ سازمانی

بی‌شک یکی از بزرگ‌ترین فرصت‌های هر سازمانی، نیروی انسانی آن می‌باشد که اگر از این فرصت گران‌بها به خوبی بهره‌برداری و استفاده شود، می‌تواند به یکی از بزرگ‌ترین فرصت‌ها در جهت پیشرفت آن سازمان تبدیل شود. اما مسأله اصلی و مهم چگونگی بهره‌برداری از این نیرو و هدایت آن در جهت منافع ملی و سازمانی است. کار، تلاش و شکوفایی هدف مقدسی است که به عنوان شعار امسال در قالب عنوان «همت مضاعف، کار مضاعف» تبلور یافته و به عنوان یک راهبرد اساسی در جهت رشد و شکوفایی کشور مطرح گردیده است. در این شعار کلیدی، ابتدا همت مضاعف مدنظر قرار گرفته تا دورنمایی از افق‌های پیش‌رو را نمایان سازد. افق‌های بلند و بزرگی که نیل به آن‌ها، تنها با بلند همتی و عزم استوار میسر است البته در این بین قبل از هر اقدامی باید مفهوم صحیح کار و همت مضاعف شناسایی گردد تا در این مسیر که زمینه ساز تعالی است آگاهانه و هوشمندانه گام برداشته شود. کار صحیح کاری است که اثر بخش باشد و نیرویی اثر بخش است که از کارآیی لازم برخوردار باشد. نتیجه کارآیی و اثر بخشی به بهره‌وری منتهی خواهد شد (دفت ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۷، صص ۲۰۹-۲۰۱)

در واقع منظور از کار مضاعف هرگز به معنای افزایش کمیت کار نیست بلکه منظور افزایش کیفیت کار است. آنچه که به افزایش بهره‌وری کار منجر می‌گردد در درجه نخست کیفیت کار و اثربخشی آن است لذا اگر کاری اثربخش است به بهره‌وری منتهی می‌شود پس تلاش و اهتمامی که صرف انجام این کار می‌شود را باید همت مضاعف در نظر بگیریم. کار مضاعف یعنی افزایش ظرفیت‌های بالقوه کاری در سازمان و همت مضاعف نیز تلاشی است که در این مسیر صورت می‌پذیرد. این دو لازم و ملزوم یکدیگرند و تنها زمانی می‌توانیم به نتیجه مطلوب بیندیشیم که همت و کار مضاعف را در کنار یکدیگر داشته باشیم. همت و کار مضاعف بیش از آن که به عنوان یک شعار مطرح گردد باید به عنوان یک فرهنگ در کلیه سازمان‌ها جاری باشد. برای نهادینه شدن فرهنگ کار و تلاش بایستی این همت در سازمان وجود داشته باشد که با پیاده سازی یک سیستم منسجم برنامه‌ریزی شده، موانع را از سر راه برداشته و راه کارهای مرتبط با این امر را پیاده سازند. لذا جهت دستیابی به این مهم تمرکز بر سه عامل مدیریتی، فرهنگی و تعهد ملی ضروری است:

### ۱- عامل مدیریتی

همت مضاعف و کار مضاعف بدون اتکاء به مدیریت کار آمد و عالمانه میسر نمی‌شود و در پشت هر سازمان متعالی و کشور توسعه یافته مدیریتی علمی و کارآمد نهفته است و این مدیران فرهنگمند و رهبران تحول گرا هستند که موجب اثرگذاری در مجموعه‌ی خود می‌گردند. نهادینه شدن فرهنگ کار در جامعه به مدیران کارآمدی نیاز دارد که توان انگیزش و تحرک بخشیدن در بدنه سازمان و محیط خود را داشته باشند (مقیمی، ۱۳۸۸، صص ۲۱-۱۹).

### ۲- عامل فرهنگی

میزان کار و پشتکار یک ملت امری فرهنگی بوده و ریشه در پیشینه تاریخی آن ملت دارد. وقتی تولید و خلق ثروت در جامعه‌ای ارزش تلقی شود، به دنبال آن فرهنگ کار نهادینه می‌شود. در جامعه باید روح کار، تلاش و جدیت زنده باشد و کم کاری فرهنگ ناپسندی تلقی گردد. جاری شدن همت مضاعف و کار مضاعف در بدنه جامعه مستلزم یک فرهنگ سازی صحیح و مدبرانه است (حبیبی، ۱۳۸۸، ص ۱۹).

### ۳- تعهد ملی

در کشوری که منافع ملی ارزش تلقی شود احساس مسئولیت نسبت به سرنوشت کشور در فرد فرد آحاد آن جامعه امری درونی و با ارزش می‌گردد. مردمان آن کشور برای توسعه و تعالی میهن خود متعهدانه می‌کوشند و منافع ملی را بر منافع شخصی، گروهی و سازمانی ترجیح می‌دهند. بنابراین پیاده‌سازی این راهبرد هوشمندانه مستلزم تقویت مسئولیت پذیری و تعهد ملی در جامعه است چرا که بین تعهد ملی و کار مضاعف رابطه‌ی معناداری وجود دارد (مقیمی، ۱۳۸۸، صص ۲۱-۱۹).

### ارتباط بهره‌وری با فرهنگ کار و همت مضاعف

توسعه‌یافتگی و شاخص‌های توسعه انسانی، اقتصادی و اجتماعی یکی از مناسب‌ترین و فراگیرترین ملاک‌های ارزیابی کارآیی و تعادل ساختاری در جوامع است. به عبارتی دیگر اختلاف بین کشورهای پیشرفته و درحال توسعه از طریق شاخص‌های مهم اقتصادی اندازه‌گیری می‌شود. در این میان بهره‌وری یکی از مهمترین شاخص‌هایی است که می‌تواند برای توضیح سطح توسعه کشورها و تبیین دلایل اختلاف در سطوح توسعه کشورها به کار گرفته شود. شاکله‌ی اصلی بهره‌وری کار و تلاش است و در سایه همین کار و انجام صحیح آن است که یک سازمان قادر است به سطوح مشخصی از بهره‌وری دست یابد. بنابراین اگر کار و همت مضاعف را اصل اساسی جهت دست‌یابی به پیشرفت در حوزه بهره‌وری بدانیم باید به خوبی مفهوم این اندیشه را مشخص نمائیم تا بتوانیم به تأثیر آن در سطح بهره‌وری سازمان پردازیم.

در ادبیات مدیریتی شاخص‌هایی برای کار مؤثر، ذکر شده که مهم‌ترین آن‌ها، کارآیی، اثربخشی و بهره‌وری است. کارآیی را «انجام درست کار» تعریف کرده‌اند که نشان‌دهنده نسبت تبدیل ورودی‌ها به خروجی‌هاست (حبیبی، ۱۳۸۸). در واقع، کارآیی نشان می‌دهد یک فرد یا سازمان، به چه صورت، منابع (زمان، مواد خام، بودجه و...) را در جهت ایجاد خروجی مناسب (محصول یا خدمت) به کار گرفته است، بنابراین می‌توان گفت هر چه استفاده مناسب از منابع، بیشتر و تلفات (اتلاف وقت، مواد، بودجه، نیروی انسانی و...) کمتر باشد،

کارآیی بیشتر خواهد بود. از این رو برای افزایش کارآیی، باید اولاً کار (شغل) دقیقاً تعریف شود و روندها و فرآیندهای شغلی مشخص و شفاف باشند و دوماً افراد (نیروی انسانی) تخصص و تعهد لازم را داشته باشند تا بتوانند با استفاده از حداقل منابع، مقاصد سازمانی را محقق سازند. هم‌چنین اثربخشی «انجام کار درست» تعریف کرده‌اند که نشان‌دهنده نسبت ارتباط خروجی‌ها با اهداف است. به این ترتیب، هر چقدر خروجی کار انجام شده در راستای اهداف سازمانی باشد، آن کار اثربخشی بیشتری دارد لذا برای افزایش اثربخشی، باید اهداف شغلی و سازمانی، به طور دقیق و شفاف تعیین و ابلاغ گردند و عملکرد هر فرد در راستای تحقق اهداف، ارزشیابی شود (چلبی، ۱۳۸۵، صص ۳۸-۳۵). بهره‌وری نیز حاصل جمع کارآیی و اثربخشی است که نشان می‌دهد یک سازمان به چه صورت منابع خود را در راستای تحقق اهدافش به کار می‌گیرد. به این ترتیب، بهره‌وری را می‌توان به صورت «انجام درست کار درست» تعریف کرد (چلبی، ۱۳۸۵، صص ۳۸-۳۵).

بنابراین بهره‌وری با مفهوم کار و همت مضاعف ارتباطی مستقیم و تنگاتنگ دارد. آنچه که در افزایش یا کاهش بهره‌وری سازمان‌ها نقش کلیدی ایفاء می‌کنند بی‌شک منابع انسانی است که با سطح کار و همت خود می‌تواند در سطح بهره‌وری سازمان تعیین کننده باشد. همت و کار مضاعف می‌تواند به معنای نهادینه کردن روش صحیح انجام کار در سازمان و تلاش هوشمندانه در راستای بهره‌برداری بهینه، برنامه‌ریزی شده و مطلوب از امکانات و منابع در بخش‌های مختلف آن به منظور رسیدن به سطح مطلوب بهره‌وری باشد. این تعریف بیانگر آن است که اولاً از اتلاف کار در تولید یا تولید نامطلوب جلوگیری شود و دوماً از منابع و ظرفیت‌های بلا استفاده به بهترین روش ممکن بهره‌گیری شود. در واقع اگر نیک بنگریم، همت و کار مضاعف همان بیان مفهوم بهره‌وری است. به عبارت دیگر همت مضاعف و کار مضاعف با بهره‌وری مترادف و حرکت به سوی هر کدام دست‌یابی به دیگری را نیز در برخواهد داشت. بنابراین بهترین روش برای پی بردن به این‌که آیا سازمان در مسیر صحیح کار و همت مضاعف قرار گرفته است یا خیر استفاده از معیار بهره‌وری است. بنابراین بین استفاده صحیح از منابع کاری و سطح کار، تلاش و همت کارکنان سازمان و بهره‌وری آن ارتباطی مستقیم وجود دارد.



کار و همت مضاعف هرگز به معنای افزایش بدون هدف حجم کار نمی‌باشد بلکه به معنای هدایت صحیح نیروی کار در مسیر توسعه می‌باشد. افزایش حجم کار لزوماً به معنای دستیابی به بهره‌وری نمی‌باشد بلکه کاری به افزایش بهره‌وری می‌انجامد که اثر بخش باشد. به عبارت بهتر کار و همت مضاعف به معنای انجام صحیح‌تر و اثربخش‌تر کار نسبت به گذشته می‌باشد نه صرفاً افزایش بی هدف و بی رویه کار. لزوماً کار زیاد و فراوان، موجب افزایش بهره‌وری نمی‌شود بلکه کاری مؤثر و بهره‌ور است که بازده خوبی نسبت به منابع صرف شده داشته باشد. کاری که بتوانیم با حداقل منابع، حداکثر استفاده را داشته باشیم. چه بسیار کارگران یا کارمندانی که ساعت‌ها وقت خود را در کارگاه‌ها و ادارات صرف می‌کنند ولی بهره‌وری کار آن‌ها بسیار اندک و ناچیز است و این یک هشدار جدی برای مدیران و مسئولان است زیرا صرف وقت زیاد در محیط کار، بدون برنامه و غنی‌سازی شغل، نه تنها موجب اتلاف وقت افراد که گران‌بهاترین سرمایه است، می‌شود، بلکه هزینه‌های مادی و معنوی بسیاری را نیز بر سازمان مربوطه تحمیل می‌کند. لذا باید ابتدا مشاغل (کارها) به درستی تعریف و افراد مناسب برای هر شغل به کار گرفته شوند و آن گاه با تعیین دقیق میزان منابع لازم برای انجام هر کار (انسانی و غیرانسانی) شاخص‌هایی برای سنجش بهره‌وری افراد در آن شغل تعیین نموده و هر فرد به طور مرتب طبق شاخص‌های مذکور ارزیابی گردد. اگر به مفهوم شعار «همت مضاعف و کار مضاعف» به درستی نگریسته شود بی شک شاهد دستیابی به موفقیت‌های چشم‌گیری در حوزه‌های مختلف از جمله در بهره‌وری خواهیم بود در غیر این صورت اگر با نگاهی سطحی و از سر رفع تکلیف با این موضوع مهم برخورد کنیم، دستیابی به اهداف مذکور در سازمان را در هاله‌ای از ابهام قرار داده‌ایم. بنابراین نخستین قدم در جهت عملی ساختن شعار همت مضاعف و کار مضاعف، تعریف صحیح کار و قراردادادن همت سازمان در راستای رسیدن به آن می‌باشد. بهبود سطح بهره‌وری جز در سایه‌ی انجام کار صحیح به دست نخواهد آمد بنابراین با شناساندن روش‌های صحیح انجام کار به کارکنان و قرار دادن همت و تلاش آن‌ها در این راستا، رسیدن به قله‌های بهبود بهره‌وری هرگز دور از ذهن نخواهد بود.

## عوامل ساختاری سازمان

سه عامل اصلی ساختاری، برای کار می‌توان در نظر گرفت که بیانگر ویژگی‌های خاص سازمان هستند. این سه عامل عبارتند از: پیچیدگی، رسمیت و تمرکز.

### ۱- پیچیدگی

پیچیدگی به میزان تفکیکی اشاره می‌کند که در سازمان وجود دارد و به سه دسته تقسیم می‌شود: تفکیک افقی، که میزان یا حد تفکیک بین واحدهای سازمانی براساس موقعیت اعضای سازمان را نشان می‌دهد. تفکیک عمودی که به عمق یا ارتفاع سلسله مراتب سازمانی نظر دارد. تفکیک براساس مناطق جغرافیایی که به میزان پراکندگی واحدها، امکانات و نیروهای انسانی از لحاظ جغرافیایی اشاره دارد. وقتی حرفه‌های متعدد در سازمانی وجود دارند که به دانش تخصصی و مهارت علمی نیازمند هستند سازمان از پیچیدگی بیشتری برخوردار است، زیرا موقعیت‌های شغلی متفاوت افراد، ارتباطات را کند کرده و مدیریت را درخصوص هماهنگی بین فعالیت‌های آن‌ها، با مشکل مواجه می‌کند. با افزایش سطوح سلسله مراتب سازمانی، تفکیک عمودی سازمان افزایش یافته و پیچیدگی سازمانی بیشتر می‌شود. سطوح بیشتر، بین مدیریت عالی و عملیاتی سازمان عاملی است بالقوه، جهت مخدوش ساختن ارتباطات که هماهنگی بین بخش‌های پرسنلی مدیریت و نظارت بر فعالیت‌های عملیاتی توسط مدیریت عالی را دشوار می‌سازد. تفکیک عمودی و افقی را نباید دو مقوله کاملاً مجزا از هم در نظر گرفت. تفکیک عمودی ممکن است پاسخ مناسبی به افزایش تفکیک افقی در سازمان باشد. وقتی تخصص‌گرایی درون سازمان بیشتر گردد، هماهنگی بین وظایف، ضرورت بیشتری می‌یابد (Schuller, 2008).

تفکیک براساس مناطق جغرافیایی، میزان پراکندگی ادارات و افراد سازمان براساس مناطق جغرافیایی را نشان می‌دهد. مفهوم تفکیک براساس مناطق جغرافیایی، با تفکیک عمودی نیز به کار می‌رود. درحالی که ساختارهای بلند نسبت به ساختارهای تخت دارای پیچیدگی بیشتری هستند، یک سازمان دارای ساختار بلند که از لحاظ جغرافیایی، سطوح اختیارات آن پراکنده است نسبت به سازمانی که کلیه اختیارات آن در مدیریت متمرکز است، خیلی پیچیده‌تر است.

## ۲- رسمیت

رسمیت به میزان یا حدی که مشاغل سازمانی استاندارد شده‌اند، اشاره می‌کند. اگر شغلی از میزان رسمیت بالایی برخوردار باشد، متصدی آن، برای انجام دادن فعالیت‌های مربوط به آن شغل و این که چه موقعی انجام شود و چگونه باید انجام گردد از حداقل آزادی عمل برخوردار است. در چنین حالتی از کارکنان انتظار می‌رود همیشه نهاده‌های یکسانی را با روش معینی به کار برند که به نتایج از پیش تعیین شده‌ای منجر گردد. از این رو وقتی رسمیت بالاست، شرح شغل‌های مشخص، قوانین و مقررات زیاد و دستورالعمل‌های روشن درخصوص فرایند کار در سازمان وجود دارند. وقتی رسمیت کم است رفتار کارکنان به طور نسبی می‌تواند برنامه ریزی نشده باشد. در چنین موقعیتی، افراد در مشاغل خود در به کارگیری نقطه نظرات خود از آزادی عمل بیشتری برخوردارند. طبیعتاً سازمان‌ها از جهت درجه رسمیت با یکدیگر متفاوتند (هال، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۶، صص ۴۲۱-۴۱۹). رسمیت حداکثر را از رسمیت حداقل متمایز می‌کند. رسمیت وقتی حداکثر است که رویه‌های رسمی زیاد باشد و شیوه‌های انجام کار به طور دقیق مشخص شده باشد (همانند کارخانه خط مونتاژ اتومبیل). وقتی یک موقعیت منحصر به فرد وجود داشته باشد و رویه‌های رسمی برای انجام کار موجود نباشد، گفته می‌شود که رسمیت در سازمان حداقل است (همان منبع، صص ۴۲۱-۴۱۹).

## ۳- تمرکز

تمرکز به سطوحی از سلسله مراتب اختیارات اطلاق می‌شود که می‌تواند تصمیم‌گیری کنند. در سازمان‌های متمرکز، مدیران ارشد و آنان که در رأس سازمان هستند حق تصمیم‌گیری دارند. در سازمان‌های غیرمتمرکز همین تصمیمات در سطوح پایین‌تر گرفته می‌شود. مسأله عدم تمرکز به صورت یکی از معماهای پیچیده درآمده، زیرا در سازمان‌هایی که دیوانسالاری، به صورت صددرصد رعایت می‌شود همه تصمیمات به وسیله مدیریت عالی سازمان گرفته می‌شود و از طریق آن‌ها بر سازمان کنترل کامل اعمال می‌شود. ولی با بزرگتر شدن سازمان و بالا رفتن تعداد کارکنان، واحدها و دوایر، نمی‌تواند همه تصمیمات را به مقام عالی سازمان ارجاع دهند، یا این که میزان بار تصمیم‌گیری بدان حد می‌رسد که یک مقام ارشد نمی‌تواند آن

را تحمل کند. بنابراین، نتیجه تحقیقاتی که روی سازمان‌های بزرگ انجام شده است نشان می‌دهد که در سازمان‌های بزرگ پدیده عدم تمرکز بیشتر رعایت می‌شود (Hamilton, 1998).

هرچه مدیران به زیردستان اعتماد بیشتری داشته باشند و آنان را افرادی شایسته بدانند تفویض اختیارات به زیردستان بیشتر خواهد شد و نهایتاً در سازمان عدم تمرکز ایجاد خواهد شد. هرچه مکانیسم‌های تبادل اطلاعات به نقاط تصمیم‌گیری بیشتر باشد و در سیستم، بازخورد مناسبی برای ارزیابی نتایج تصمیمات وجود داشته باشد، عدم تمرکز نیز بیشتر خواهد شد. هرچه تصمیمات اتخاذ شده به وسیله یک واحد، بر عملیات واحدهای دیگر تأثیرگذارتر باشد، میزان مشارکت سایر واحدها در تصمیم‌گیری بیشتر می‌شود و این زمینه را برای عدم تمرکز سازمانی فراهم می‌کند. اگر بیشتر تصمیمات در رأس هرم سازمانی گرفته شود، سازمان متمرکز است. البته مسأله به این سادگی هم نیست. پدیده تمرکز موضوع چندان ساده‌ای نیست که بتوان گفت چه کسی یا کسانی می‌توانند تصمیم بگیرند. اگر فردی در رده پایین سازمان نیز تصمیمات متعددی بگیرد، ولی این تصمیمات براساس سیاست‌های سازمانی مشخص و برنامه‌ریزی شده باشد، سازمان مزبور تا حد زیادی متمرکز است. در سازمان‌هایی که امور به صورت دموکراسی و تصمیمات به صورت جمعی و گروهی گرفته می‌شود بیشتر می‌توان شاهد تمرکززدایی بود (Schein, 2009; Hamilton, 1998). یکی از ارکان پدیده تمرکز این است که بینیم کارها و فعالیت‌های اعضای سازمان چگونه مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. فرایند ارزیابی مستلزم این است که بینیم آیا کارهای سازمان به صورتی صحیح، عالی یا به سرعت انجام شده است یا خیر؟ اگر کار ارزیابی به وسیله افرادی که در رأس سازمان قرار گرفته‌اند انجام شود، سازمان متمرکز است (صرف‌نظر از این که چه نوع تصمیماتی گرفته شود). در سازمان‌هایی که ارزیابی کار افراد به صورت متمرکز انجام می‌شود، معمولاً سیاست‌ها هم متمرکز است (ولی الزاماً همیشه وضع بدین گونه نیست).

### **عوامل ساختاری سازمان، بهبود بهره‌وری و نقش راهبردی همت مضاعف و کار مضاعف**

همان‌گونه که بیان شد، بهره‌وری نیروی کار عبارت است از نسبت خروجی کالا یا خدمات معین و یا ارزش پولی آن‌ها به کار ورودی یا میزان کاری که برای تولید آن محصولات به کار گرفته شده است. شرط بقاء و تداوم حیات هر سازمانی ارتقاء بهره‌وری

است و آن‌چه که در افزایش بهره‌وری نقش به‌سزایی دارد، ساختار سازمانی است. بدیهی است که ساختار، باتوجه به ویژگی‌های محتوایی، ابعادی و محیطی خود اثر قابل ملاحظه‌ای بر توسعه سازمان دارد، و درواقع آن‌چه سازمان‌های خلاق و بهره‌ور را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌سازد، همین خصوصیات ساختاری است که مناسب موقعیت و جایگاه آن است.

باتوجه به مطالعه و بررسی نظرات مختلف دانشمندان علم سازمان و مدیریت، عواملی چون راهبرد، اندازه یا بزرگی سازمان، فناوری، محیط، قدرت و کنترل، تعیین‌کننده نوع ساختار هستند و پیچیدگی، رسمیت و تمرکز نمایان‌گر ارکان اصلی ساختاری هستند که می‌توانند به گونه‌های مختلف درآیند (Schuller, 2008). اگر ساختار سازمانی را به دو صورت مکانیکی و ارگانیکی تقسیم کنیم، در ساختار مکانیکی میزان پیچیدگی، رسمیت و متمرکز بودن فرایند تصمیم‌گیری در سطح بسیار بالایی است ولی در ساختار ارگانیک این سه رکن در سطح پائینی قرار دارند. ارکان عمومی ساختار الزاماً بر سطح عملکرد و رضایت شغلی هر کارمند یا کارگر اثر یکنواختی ندارد. سلیقه شخصی کارکنان و تفسیرهای ذهنی آنان از ویژگی‌های عینی باعث می‌شود تا اثراتی که ویژگی‌های عینی بر ساختار و اعضاء دارد کاهش یابد. ساختاری که از نظر پیچیدگی، رسمیت و متمرکز بودن سیستم تصمیم‌گیری در سطح بالایی باشد، معمولاً باعث می‌شود که رضایت شغلی بیشتر کارکنان کاهش یافته و در نتیجه باعث کاهش بهره‌وری گردد (Hamilton, 1998; Schuller, 2008). البته این موضوع همیشه صادق نیست، زیرا رسمیت زیاد را هم می‌توان در ساختار متمرکز و هم در ساختار غیرمتمرکز شاهد بود. از طرفی رابطه معکوسی بین پیچیدگی و تمرکزگرایی نیز وجود دارد، زیرا افزایش در تعداد مشاغل و متخصصان و دادن آموزش‌های فنی به بیشتر کارکنان، که از شاخص‌های پیچیدگی نیز هستند، باعث تمایل بیشتر کارکنان جهت مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها خواهد شد، که از مظاهر عدم تمرکز است. افرادی که به آزادی عمل و خود شکوفایی ارجح می‌نهند، اگر در سازمان بزرگی مشغول شوند که در آن فرایند تصمیم‌گیری‌ها بسیار متمرکز باشد، رضایت شغلی زیاد نخواهند داشت. چرا که هر قدر سازمان بزرگ‌تر باشد مسأله نسبت دادن نتیجه کار به خود مشکل‌تر خواهد شد. در ساختارهای ارگانیک، انسجام بین اعضاء بیشتر می‌شود و افراد تمایل بیشتری دارند تا

مسئولیت کارهایی را که در حوزه اختیارات آنان انجام شده است بپذیرند. در رابطه با برخی از فعالیت‌ها، تردیدی نیست که این نوع ساختارها بیشتر مورد توجه و تأیید مدیریت سازمان قرار می‌گیرد. برای این که عملکرد و رضایت شغلی کارکنان افزایش یابد، باید تفاوت فردی کارکنان مورد توجه قرار گیرد و ارزیابی عملکرد آنان به صورت عادلانه و باتوجه به شایستگی هایشان انجام شود.

در سازمان‌هایی که تمرکز در آن‌ها بسیار زیاد است، هنگام ارزیابی عملکرد کارکنان، در بیشتر موارد مدیران رده بالای سازمان، با اعمال نظرهای افراطی و حتی غیرعادلانه، باعث نارضایتی کارکنان شده، که این موضوع در نهایت باعث کاهش بهره‌وری نیز خواهد شد (Schein, 2009). لذا برای جلوگیری از این گونه اعمال نظرها، بهتر است با تشکیل کمیسیون‌های ارزیابی عملکرد و با روش ارزیابی گروهی، نسبت به ارزیابی عملکرد و شایستگی کارکنان اقدام کرد. به هر حال، کوشش در جهت ارتقاء بهره‌وری سازمان، با توجه به ساختار و تشکیلات سازمان امکان کشف نارسایی‌های ساختاری نهفته در آن را فراهم ساخته و کارکنان را برای انجام مؤثر وظایف و اداره بهتر امور آماده می‌سازد. پس ایجاد ساختار مناسب با موقعیت کنونی که محیط همواره در حال تغییر مداوم است، می‌تواند تاثیر به‌سزایی در ارتقای بهره‌وری داشته باشد. در نتیجه بین بهره‌وری، هماهنگی، تقسیم کار دقیق، گروه بندی صحیح وظایف و ساختار سازمانی مناسب با شرایط موجود، که در نهایت موجب به کارگیری توانایی‌های بالقوه و بالفعل افراد و کارکنان می‌شود، یک رابطه مستقیم وجود دارد. هر چه با انتخاب صحیح و مناسب ساختار سازمانی بتوان در صد بیشتری از این توانایی‌ها را به کار گرفت به همان نسبت می‌توان بهبود بیشتری را انتظار داشت.

با مشخص شدن مفهوم عوامل ساختاری سازمان و جایگاهی که ساختار هر سازمان با توجه به نوع و ابعاد پیچیدگی، رسمیت و تمرکز در بهره‌وری آن دارد جای آن دارد که به تبیین نقش راهبردی همت مضاعف و کار مضاعف بر بهبود بهره‌وری سازمان بپردازیم:

### ۱- پیچیدگی و همت مضاعف و کار مضاعف

همان‌گونه که بیان شد، پیچیدگی به میزان تفکیکی اشاره می‌کند که در سازمان وجود دارد. هر چه یک سازمان از پیچیدگی بیشتری برخوردار باشد منطقی است که مدیریت آن

در راستای ارضای اهداف کوتاه مدت و بلند مدت سازمان پیچیده‌تر می‌گردد. بنابراین نقشی که همت مضاعف و کار مضاعف به عنوان یک راهبرد در موفقیت سازمان ایفاء می‌نماید نیز برجسته‌تر می‌گردد. در تدوین چشم‌انداز و راهبردهای بلند مدت سازمان بایستی با توجه به پیچیدگی ساختاری آن سازمان و بر اساس راهبردهای همت مضاعف و کار مضاعف ساز و کارهایی تدوین و ارائه گردد تا بتواند تا حد ممکن این پیچیدگی را تسهیل نماید. یکی از زمینه‌هایی که می‌توان از راهبرد همت مضاعف و کار مضاعف جهت تسهیل پیچیدگی‌های مورد اشاره بهره لازم را برد، در ارتباط با روابط درون و برون سازمانی و تسهیل این روابط می‌باشد. همان‌گونه که می‌دانیم هرچه سازمان از بُعد پیچیدگی بیشتری برخوردار باشد، مدیریت ارتباطات در آن سازمان چه در بُعد فرایندهای داخلی و چه در فرایندهای برون سازمانی با موانع بیشتری برخوردار است. لذا می‌توان با به‌کارگیری هدفمند همت مضاعف و کار مضاعف ساز و کارهای لازم جهت بهبود روابط را فراهم ساخت. بر این اساس سازمان می‌تواند پروژه‌های مختلفی تعریف نماید که در سایه همت و کار مضاعف کارکنان و کارشناسان خود، در تسهیل پیچیدگی سازمانی بر آید. از جمله این پروژه‌ها می‌توان به پروژه‌های بهبود کیفیت روابط، مهندسی معکوس فرایندهای درون سازمانی، تدوین و اجرای نرم افزارهای مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش سازمانی اشاره نمود.

## ۲- رسمیت و همت مضاعف و کار مضاعف

استاندارد سازی مشاغل یک سازمان یا به عبارت بهتر تفکیک وظایف سازمانی و شغلی بیانگر رسمیت می‌باشد. بر این اساس هرچه در یک سازمان مشاغل و فرایندهای شغلی استانداردتر باشند سطح رسمیت در آن سازمان بیشتر است. بنابراین پر واضح است که برنامه‌ریزی مشاغل در سایه بُعد رسمیت سازمان قرار دارد و این مهم جز با استانداردسازی مشاغل سامان نخواهد یافت. برنامه‌ریزی رکن اول بهبود بهره‌وری در سازمان بوده و نیاز به توضیح ندارد که اهمیت این مقوله در موفقیت سازمان به چه اندازه است. حال وقتی از همت مضاعف و کار مضاعف در ارتباط با بُعد رسمیت سازمان صحبت به عمل می‌آید، نتیجه چیزی جز بهبود بهره‌وری نخواهد بود. جا دارد به این نکته نیز اشاره شود که رسمیت بیش

از اندازه نیز می‌تواند به مانعی در جهت بروز خلاقیت کارکنان تبدیل گردد. بنابراین باید با تمرکز بر راهبرد همت و کار مضاعف به ظرافت هر چه تمامتر رسمیت را در سازمان جاری ساخت. در این‌جا همت و کار مضاعف به عنوان یک راهبرد کوتاه مدت می‌تواند نتایج ارزشمندی به ارمغان آورد. مدیریت سازمان در ابتدای دوره‌های برنامه‌ریزی خود بایستی یک تیم کارآ و مجرب جهت تعریف مجدد وظایف و مشاغل سازمان به کار گمارد و نتایج کار آن‌ها را در دوره‌های مختلف مورد ارزیابی قرار دهد. همت مضاعف و کار مضاعف دارای مشخصه‌هایی است که اگر به درستی و هدفمند مورد استفاده قرار گیرد قادر به بهبود وظایف و فرایندهای شغلی در سازمان خواهد شد.

### ۳- تمرکز و همت مضاعف و کار مضاعف

تمرکز به سطوحی از سلسله مراتب اختیارات اطلاق می‌شود که می‌تواند تصمیماتی را بگیرد. این وظیفه در سازمان‌های متمرکز اغلب بر عهده مدیران ارشد قرار دارد. سرنوشت و موفقیت یک سازمان در گروی تصمیماتی است که توسط مدیران آن اتخاذ می‌شود. نقش راهبردی همت و کار مضاعف بر تمرکز سازمانی از دو جنبه قابل بررسی است. نخست آن که بایستی توجه کرد که گرچه نوع تصمیمات کلان و نهایی توسط مدیریت ارشد سازمان اتخاذ می‌گردد اما هر مدیری برای اخذ تصمیم به داده‌هایی نیاز دارد تا با تجزیه و تحلیل آن بتواند به تصمیم درست و منطقی دست یابد. این داده‌ها اغلب در اختیار سطوح میانی و پایین سازمان قرار دارد و از طریق این لایه‌ها به مدیریت ارشد خواهد رسید. بنابراین اگر مدیری بخواهد فرایند تصمیم‌گیری و تمرکز را در سازمان خود بهبود دهد بایستی سطوح میانی و بعضاً پائین سازمان خود را تقویت کند. در این‌جا راهبرد همت و کار مضاعف به کمک مدیران ارشد خواهد آمد و آنان را قادر می‌سازد تا در میان مدت برنامه‌هایی ترتیب دهند تا موجبات پرباری فکری و به‌روز بودن معلومات کارکنان خود را فراهم سازند. بنابراین هرچه سازمان در تقویت داری‌های نا مشهود و دانشی خود بکوشد نتیجه آن را در بهبود بهره‌وری خود خواهد دید.

مطلب دوم آن که بهبود تمرکز سازمان را اغلب یک موضوع فرهنگی می‌دانند که از ابعاد مختلف قابل بررسی است. اگر از این دید بخواهیم تمرکز سازمانی را مورد بررسی قرار



دهیم، هر نوع بهبودی ریشه در فرهنگ سازمان خواهد داشت. کار فرهنگی یک کار ریشه دار و بلند مدت است که لازمه آن بلند همتی و کار مضاعف است.

### راه کارهای افزایش بهره‌وری بر اساس راهبرد همت مضاعف و کار مضاعف

استمرار یک سیستم بهره‌وری، مستلزم اقداماتی نظیر تسهیم منافع، اصلاح ساختار سازمانی، توسعه منابع انسانی و... است. راه کارهای افزایش بهره‌وری مستلزم شناخت کافی وضعیت موجود و فرهنگ کاری سازمان‌ها است. همان‌گونه که بیان شد منظور از کار مضاعف، کاری است که توأم با هوشمندی باشد. کار مضاعف لزوماً به معنای افزایش کمیت کار نیست بلکه به معنای انجام صحیح کار است که نتیجه آن در بهبود بهره‌وری سازمان نمود پیدا می‌کند. اما برای انجام کار صحیح یا به عبارتی انجام صحیح کار، چه راه کارهایی را باید مد نظر قرار داد. در این قسمت به ارائه راه کارهایی می‌پردازیم که می‌تواند به هوشمندانه‌تر شدن کار و در نتیجه افزایش بهره‌وری بینجامد:

#### ۱- تفویض اختیار

یکی از ابزارهایی که در صورت به کارگیری صحیح می‌تواند به بهره‌وری کار منجر گردد تفویض اختیار است. تفویض اختیار یعنی به کارگیری سایر افراد جهت انجام قسمت‌هایی از کار افراد کلیدی سازمان، به نحوی که وقت این نوع از افراد برای فعالیت‌های بهره‌ورتر آزاد شود. به عنوان مثال اگر فرد خاصی در انعقاد قراردادهای فروش تبحر داشته باشد ممکن است دست به تفویض و واگذاری امور اجرایی فروش زده تا بتواند به عنوان یک فرد تأثیرگذار در کار انعقاد قرارداد زمان بیشتری را برای قراردادهای سازمان اختصاص دهد. نتیجه این کار مستقیماً در سود سازمان، نمود خواهد داشت و افزایش سود قطعاً یکی از شاخص‌های مهم بهبود بهره‌وری است.

#### ۲- مدیریت زمان

یکی از مهم ترین عوامل مؤثر در انجام صحیح کار مدیریت زمان است. کار مضاعف نباید به معنای افزایش ساعات کاری تفسیر شود بلکه برداشت مناسب از مفهوم کار مضاعف در بخش زمان را باید در مدیریت صحیح زمان کار جستجو نمود. متأسفانه اتلاف

وقت به عنوان یکی از عوامل بازدارنده بهبود بهره‌وری در اکثر سازمان‌ها رایج است. اگر افراد یک سازمان نمی‌توانند در یک روز عادی کاری، کارشان را انجام دهند پس احتمالاً در آن سازمان مهارت‌های تمرکز و تفویض اختیار (واگذاری) ضعیف بوده و مدیریت زمان در آن‌جا به‌خوبی صورت نمی‌پذیرد. مدیریت زمان هنر سازمان‌دهی افراد سازمان است تا بتوانند تمام کارهای محوله را در یک روز کاری استاندارد انجام دهند. اگر مدیریت زمان با سایر مهارت‌ها ترکیب شود آن‌گاه می‌توان بهره‌وری بالایی را در یک روز کاری به‌دست آورد و نیازی به ساعات اضافی نخواهد بود. همت مضاعف یعنی عزم و اراده قوی در جهت سازمان‌دهی زمان کار که نتیجه آن در مضاعف‌گردیدن بهره‌وری کار، متبلور خواهد شد.

### ۳- تمایز قائل شدن بین فعالیت‌ها

در حوزه بهره‌وری یک قانون شفاهی و نانوشته به نام قانون ۸۰ به ۲۰ مطرح است. بدین معنی که ۸۰ درصد از نتایج کار افراد از ۲۰ درصد تلاش‌هایشان به‌دست می‌آید. دلیل این‌که این مسأله در مورد افراد زیادی صادق می‌باشد، این است که آن‌ها نمی‌دانند که کدام تلاششان بهترین نتایج را به همراه می‌آورد (Hitt et al., 2001). اگر افراد نتایج خوب را ثبت کنند و می‌دانستند که کدام ۲۰ درصد از فعالیت‌شان بهترین نتایج را تولید می‌کند سپس قادر خواهند بود خود را سازمان‌دهی کنند تا وقت بیشتری را صرف آن کارها نمایند. بنابراین اگر مدیریت یک سازمان بتواند بین فعالیت‌های مفید افراد با سایر فعالیت‌هایشان تمایز قائل شود قطعاً می‌تواند با انجام کار مضاعف در حوزه‌های مفید، بهره‌وری را بهبود بخشد.

### ۴- هماهنگی توانایی‌های فردی با ویژگی‌های کار

زمانی که بین توانایی‌های فرد و ویژگی‌های کار مورد نظر هماهنگی و هم‌خوانی وجود داشته باشد تأثیر مثبتی بر شیوه عمل خواهد گذاشت. برخی از فعالیت‌ها به توانایی‌ها و خصوصیات ویژه‌ای نیاز دارند که بدون آن‌ها انجام کار به صورت مفید و ثمر بخشی انجام نخواهد گرفت. فرض کنید فردی را که بنیه جسمی قوی ندارد و قصد دارد کار سنگینی مثل جابه‌جا کردن قطعات سنگین را انجام دهد. این یک مثال واضح از ضرورت هم‌خوانی توانایی‌های فردی با ویژگی‌های مورد نیاز برای انجام کار است. چنین تطابقی در برخی کارهای فکری، ظرافت و

پیچیدگی بیشتری دارد. بنابراین باید سعی شود کار هر فرد در سازمان منطبق بر ویژگی‌های وی تعیین شود تا از این طریق بتوان بهره‌وری را افزایش داد.

#### ۵- ایجاد سیستم‌های انگیزشی

در بحث انگیزش گفته می‌شود که طی جریان انگیزش، نیروی لازم برای انجام کار فراهم می‌شود. در واقع انگیزش به منزله موتور رفتاری انسان به‌شمار می‌رود. از این جهت سطح انگیزشی فرد تأثیر بسیار زیادی در اقدام او به انجام کار و تداوم به انجام کار دارد (Hitt et al., 2001). افرادی که از انگیزش کافی برخوردار نیستند یا در شروع به انجام کار مشکل دارند یا در شیوه انجام کار ضعیف و کند عمل می‌کنند. نتیجه کار این افراد معمولاً به اندازه نتیجه کار افراد با انگیزه، مفید و سودمند نیست. افراد دارای انگیزش بالا توان بهتری در انجام کار دارند، سرعتشان بالاتر است، زودتر اقدام و شروع به کار می‌کنند. نواقص کمتری دارند و در صورت بروز مشکل، تلاش بیشتری جهت رفع نواقص انجام می‌دهند.

#### ۶- بسترسازی برای کار گروهی و تیمی

کار گروهی و تیمی در فرایند ایجاد تحولات وسیع و عمیق در سازمان شکل می‌گیرند. از این رو پرداختن به بحث در مورد آن‌ها در چارچوب بحث‌های مربوط به تغییر و تحول معنادارتر است. هر تحولی هر چند دارای طرح و محتوایی منطقی، محاسبه شده، زیبا، ارزشمند و قابل اجراء باشد، تنها با به‌کارگیری روش‌های برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و یا از راه سلسله مراتب سازمانی و در چارچوب وظایف تعریف شده، محقق نخواهد شد (رابینز، ترجمه الوانی و دانایی، ۱۳۸۸، ص ۶). این‌ها همه ابزاری هستند که لازمند، ولی کافی نیستند. فقط و فقط تغییر نگرش افراد سازمان به سوی آن تحولی است که بستر را برای استفاده از ابزارهای یاد شده و تحقق اهداف تحول، فراهم می‌سازد. هرگونه حرکتی که با هدف تحول، رشد و بالندگی آغاز شود و چنین بستری برایش فراهم نشود، باید چشم انتظار شکست یا دستاوردهایی ناچیز باشد.

تیم‌ها می‌توانند به‌طور برجسته‌ای در به وجود آوردن راه‌حل‌های مبتکرانه و عملی برای مسائل پیچیده مؤثر باشند. تجربه‌های تیم نیز می‌توانند سودمند باشند. هم تیمی‌ها اغلب

مشاور، هم‌پیمان و دوست یکدیگر می‌شوند، اما تیم اثربخش بیش از یک گردهمایی اجتماعی است. یک تیم کاری، قبل از این که بتواند رشد یابد، باید یک هدف مهم و ترکیب درستی از اعضا داشته باشد. باید به تیم، قدرت اجرای تصمیمات داده شود- یا آن را به دست آورد- و باید به آن فرصت داده شود تا هویت خود را رشد دهد. تحت چنین شرایطی، یک گروه از افراد می‌توانند به یک تیم کاری اثربخش ارتقاء یابند که قادر به بهبود بهره‌وری سازمان خواهند بود.

### نتیجه گیری

مقام معظم رهبری سال ۱۳۸۹ را سال همت مضاعف و کار مضاعف نام‌گذاری نمودند. بر اساس مضمون فرمایشات ایشان منظور از کار مضاعف کار کمی نیست، بلکه کار کیفی است. کاری است که بهره‌وری را افزایش دهد، یک نگرشی فرهنگی است که در آن، انسان، فعالیت‌های خود را هوشمندانه و خردمندانه انجام می‌دهد تا بهترین نتیجه را در جهت دست‌یابی به اهداف مادی و معنوی به دست آورد.

از آن جا که منابع یک سازمان عموماً محدود است، افزایش بهره‌وری به عنوان یک ضرورت اساسی برای ارتقای استاندارد محصول یا خدمت آن سازمان، اهمیت پیدا می‌کند. در جهان امروز، با توجه به محدودیت عوامل مختلف تولید، نیاز به بهره‌وری بیشتر، امری حیاتی و ضروری است. یکی از راه‌کارهای ارتقای بهره‌وری افزایش کیفیت کار کارکنان سازمان است. با استانداردهای روش‌های انجام کار و ارتقای سطح کیفی آن می‌توان به بهبود خروجی کار امید بیشتری داشت. امروزه اکثر سازمان‌ها با پدیده‌ای به نام بیکاری پنهان دست به گریبان هستند که در واقع روی دیگر سکه کاهش بهره‌وری کار به حساب می‌آید. یکی از مهم‌ترین راه‌کارهای مبارزه با این قبیل موانع پیاده سازی صحیح شعار همت مضاعف و کار مضاعف در زیر بنای سازمان‌هاست. در این مقاله ارتباط بهره‌وری و همت مضاعف و کار مضاعف مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. در این‌جا ضمن تمرکز بر عوامل ساختاری سازمان با تکیه بر راهبرد همت مضاعف و کار مضاعف به تبیین، بررسی و ارائه راه‌کارهایی جهت افزایش بهره‌وری سازمان پرداخته شد. سه عامل اصلی ساختار که بیانگر ویژگی‌های خاص سازمان هستند، عبارتند از: پیچیدگی، رسمیت و تمرکز.

ایجاد ساختار مناسب با شرایط کنونی سازمان‌ها که در آن محیط همواره در حال تغییر مداوم است، می‌تواند تاثیر به‌سزایی در ارتقای بهره‌وری داشته باشد. در نتیجه بین بهره‌وری، هماهنگی، تقسیم کار دقیق، گروه بندی صحیح وظایف و ساختار سازمانی مناسب با شرایط موجود، که در نهایت موجب به کارگیری توانایی‌های بالقوه و بالفعل افراد می‌شود، یک رابطه مستقیمی وجود دارد. هر چه با انتخاب صحیح و مناسب ساختار سازمانی بتوان در صد بیشتری از این توانایی‌ها را به کار گرفت به همان نسبت می‌توان بهبود بیشتری را انتظار داشت. منظور از کار مضاعف، کاری است که با هوشمندی انجام پذیرد. البته کار مضاعف لزوماً به معنای افزایش کمیت کار نیست بلکه به معنای انجام صحیح کار است که نتیجه آن در بهبود بهره‌وری سازمان نمود می‌یابد.

تفویض اختیار، مدیریت زمان، تمایز قائل شدن بین فعالیت‌ها، هماهنگی توانایی‌های فردی با ویژگی‌های کار، ایجاد سیستم‌های انگیزشی و بستر سازی برای کار گروهی به عنوان شش راه کار راهبردی در راستای افزایش بهره‌وری از طریق همت و کار مضاعف می‌باشد که در مقاله ارائه و مورد بررسی قرار گرفت. برای آگاهی از میزان افزایش بهره‌وری می‌بایست آن را در قالب شاخص‌های مختلف و در دوره‌های معینی اندازه‌گیری کرد. با اندازه‌گیری شاخص‌های بهره‌وری می‌توان مشخص ساخت که تلاش‌های بهره‌وری تا چه حدی مفید بوده است. اندازه‌گیری بهره‌وری نیز می‌بایست بر اساس یک سیستم مناسب و اصولی انجام گیرد، در غیر این صورت نمی‌توان به نتایج آن اطمینان و انتظار بهبود داشت. یکی از موارد مهم در اندازه‌گیری بهره‌وری مشخص کردن صحیح طول دوره ارزیابی است که به عواملی نظیر دسترسی به اطلاعات، ماهیت عملیات تولیدی و اهداف مدیریت بستگی دارد. از نتایج اندازه‌گیری شاخص‌های بهره‌وری می‌توان به عنوان ابزاری مناسب جهت برنامه‌ریزی‌های بلندمدت مدیریت در سطح سازمان استفاده کرد.

نتیجه بهره‌وری در سایه همت مضاعف و کار مضاعف به عنوان یک راهبرد پایدار سازمانی در کاهش هزینه‌ها، استفاده بهینه از منابع، کاهش زمان تولید، افزایش کمیت و بهبود کیفیت نمود می‌یابد. در این صورت است که می‌توان به مؤثر بودن کار و تحقق اهداف سازمانی و ملی امیدوار بود و قله‌های رفیع توسعه و پیشرفت را یکی پس از دیگری فتح کرد.

## منابع:

- جعفری، مصطفی (۱۳۸۷). جایگاه مدیریت منابع انسانی در بهره‌وری، تهران: انتشارات دانشگاه علم و صنعت.
- چلبی، مسعود (۱۳۸۵)، *جامعه‌شناسی نظم*، تهران: نشر نی.
- حبیبی، محمد (۱۳۸۸)، *خصائص مدیران فرهنگی*، تهران: انتشارات تبیان.
- دفت، ریچارد ال. (۱۳۸۷)، *تئوری و طراحی سازمان (جلد اول)*، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رایبِنز، استیفن پی. (۱۳۸۸)، *تئوری سازمان*، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فر، تهران: انتشارات صفار.
- مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۸)، *سازمان و مدیریت، رویکردی پژوهشی*، تهران: انتشارات ترمه.
- هال، ریچارد (۱۳۸۶)، *سازمان، ساختار، فرایند و ره آوردها*، ترجمه علی پارسائیان و محمداعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- Hamilton- Attwell, Amanda (1998), **Productivity and Work Ethics**, *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 47, no. 3, pp. 79-86.
- Hitt, Michael A. & Bierman, Leonard & Kochhar, pahul (2001), **Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource- Based Perspective**, *The Academy of Management Journal*, pp. 489-491.
- Schein, Edgar H. (2009), **Corporative Culture (Survival Guide)**, Berkeley University, Bass Publication.
- Schuller, S. Randall & Jacson E. (2008), **Strategic Human Resource Management**, Harvard university, Blackwell Publication.