



Management & Development

چکیده

به طور معمول در تدوین برنامه‌ها، رویکردهای اجرایی مد نظر قرار نمی‌گیرد. در حالی که روش‌های اجرا و تدوین نقشه اجرایی در بطن هر برنامه نهفته است. برای تهیه نقشه اجرایی برنامه‌ها، استفاده از ساختار کارهای هر برنامه ضروری است. در این تحقیق، با ارائه مدل ساختارپذیر کردن کارها، وضعیت نظم‌پذیری آنها در شرکت ملی نفت منطقه جنوب کشور مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرد. تحقیق جنبه توصیفی پس رویدادی دارد و با پاسخگویی به چهار پرسش پژوهشی و آزمون کردن دو فرضیه توصیفی و تطبیقی، میزان آگاهی و رعایت اصول نظم‌گرایی در کارها از منظر 221 نفر از مدیران و کارمندان دیپلم و بالاتر در شرکت نفت جنوب منطقه آغاچاری (سال 1384) سنجیده می‌شود. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که بین دیدگاه مدیران و کارمندان درباره وضعیت نظم‌پذیری کارها تفاوت بارزی وجود دارد. از این رو کلیه کارهای جامعه آماری نتوانستند در مجموع، مولفه‌های ساختارپذیری را در سطح بالای نود درصد (90٪) کسب کنند. این وضعیت را می‌توان یکی از دلایل بارز طولانی شدن اجرای برنامه‌ها، پیشرفت کند آنها و گاهی ناتمام ماندن آن برنامه‌ها ذکر کرد.

ساختارپذیر کردن کارها، زیربنای تحقق برنامه‌ها

کلیدواژه‌ها: راهبری سیستمی، مدل ساختارپذیری
کارها، نظم‌دهنده‌ها، تسهیل‌کننده‌ها

دکتر محمدرضا حمیدی زاده

ساختارپذیر کردن کارها، زیربنای تحقق برنامه‌ها

دکتر محمدرضا حمیدی‌زاده¹

1. مقدمه

عرصه ساختار، روابط، ابعاد و عملیات نظام اجرایی صنایع، بی‌شک تعیین‌کننده بهترین شیوه برای برنامه‌ریزی‌های ملی و بخشی است. امروزه نگرش، رویکرد و راهبری‌های سیستمی، روش‌هایی نوین و جامع برای بررسی، تحلیل و تبیین برنامه‌های سازمانی و ملی در سطح خرد و کلان در عرصه‌های تصمیم‌گیری به شمار می‌روند. در چارچوب نگرش سیستمی، درک اجزای در هم پیچیده سازمان، به طور یکپارچه و در ارتباط با هدف واحد سازمان‌ها میسر می‌شود و راهبری‌های سیستمی این امکان را فراهم می‌کنند که کارها به منزله یک کل متشکل از اجزای در هم پیچیده در نظر گرفته شوند. تفکر سیستمی، به کل‌نگری و جامع‌اندیشی برنامه‌ریزان کمک بسیار می‌کند. این تفکر، حاصل یک رشته علمی خاص نیست، بلکه محصول یک حوزه میان رشته‌ای است. این نوع طرز تفکر از آنجا که با مجموعه‌ها سرو کار دارد، نه با اجزای تشکیل‌دهنده آنها، سازمان را بر اساس مجموعه‌های کاری شکل می‌دهد و عملکرد آن را ارزیابی می‌کند. (حمیدی‌زاده، 1384 و Schermerhorn, et al., 2002) در این مقاله، وضعیت نظم‌پذیری کارها در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب (منطقه آغا‌جاری) در چارچوب فرایند تحقیق توصیفی پس‌رویدادی بررسی و تحلیل می‌شود.

1. دانشیار دانشگاه شهید بهشتی

E-mail: M-hamidizadeh@sbu.ac.ir

مبانی نظری

بهره‌گیری از نگرش عقلانی به سازمان‌ها، آنها را واحدهای اجتماعی با گروه‌بندی‌های انسانی معرفی می‌کند که با داشتن هدف‌هایی خاص، تلاش‌های خود را در جهت پیگیری آنها هدایت می‌کنند. از آنجا که فعالیت‌ها و کنش‌های متقابل افراد برای نیل به هدف‌های معین به صورت متمرکز هماهنگ شده‌اند، هدف‌ها باید تا حد ممکن صریح باشند و به طور واضح تعریف شوند تا معیارهای مشخصی برای ارزیابی آنها در نظر گرفته شود تا بر آن اساس، به انتخاب فعالیت‌های مرتبط و همگرا برای دستیابی بدان‌ها مبادرت ورزند (اسکات، 1374: 55؛ May, 2003).

در حالی که از نگاه سازمان به منزله یک سیستم طبیعی، سازمان‌ها گروه‌هایی تلقی می‌شوند که بقایشان هدف مشترک افرادش بوده است و افراد با فعالیت‌های دسته‌جمعی برای دستیابی به این هدف سازماندهی شده‌اند. براساس آخرین نگرش که سازمان را سیستم باز ارزیابی می‌کند، سازمان‌ها سیستم‌های متشکل از هدف هستند که با فعالیت‌های وابسته به هم و ائتلاف انعطاف‌پذیر، افراد سازمان را به هم مرتبط می‌کنند. این سیستم‌ها به وسیله محیط‌هایی که در آن عمل می‌کنند، براساس میزان تبادل با محیط و سهم محیط در بوجود آوردن آنها احاطه می‌شوند (اسکات، 1374: 59-60).

آنچه در این سه نگرش، عامل مشترک شناخته می‌شود، دانش هدف و ساماندهی برای نیل به هدف است و شرط ساماندهی، نظم‌پذیری در کارهای سازمانی است. ساختارپذیری کارهای سازمانی براساس شش مؤلفه: روشن و شناخته بودن هدف‌های کار، شیوه موفق برای انجام دادن کارها، داشتن جواب یا راه حل صحیح، انجام درست یک وظیفه، میزان تجربه و میزان آموزش سنجیده می‌شود. هر کدام این شش مؤلفه معیارهایی دارد که در نمودار 1 نشان داده شده است (مقیمی 1380؛ Macey, 2001).

ساختارپذیر کردن کارها، زیربنای تحقق برنامه‌ها/ دکتر محمدرضا حمیدی‌زاده



نمودار 1. مدل ساختارپذیری کارها

طرح تحقیق

مسئله‌ای که این تحقیق با آن روبه روست، روشن نبودن وضعیت آگاهی و شناخت مدیران و کارمندان از مؤلفه‌های نظم‌پذیری در کارها، ساختارگرایی و ناشناخته بودن رفتار آنها نسبت به میزان پایبندی به رعایت مؤلفه‌های نظم‌پذیری در کارها و اصلاح ضعف‌های مربوط است. برای حل این مسائل، اهداف زیر تبیین شده‌اند:

- شناخت مؤلفه‌های نظم‌پذیری در کارهای سازمانی؛
- شناخت میزان تمایل کارکنان (مدیران و کارمندان) به رعایت نظم‌پذیری در کارها؛
- شناخت میزان نظرات کارکنان (مدیران، کارمندان) برای رعایت و بهره‌گیری از مؤلفه‌های ساختار کارها؛
- شناخت نقاط قوت و ضعف نظم‌پذیری در کارها براساس میزان تمایل کارکنان؛

ساختارپذیر کردن کارها، زیربنای تحقق برنامه‌ها/ دکتر محمدرضا حمیدی‌زاده

ارائه راهکار تقویت نظم‌پذیری در کارها و ساختارگرایی بیشتر در کارها. برای دستیابی به هدف‌های مذکور، جامعه آماری متشکل از کارکنان شرکت بهره‌برداری نفت و گاز آغا‌جاری وابسته به شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب در نظر گرفته شد. کارمندان به دو طبقه مدیران و سرپرستان ($N_1=160$ نفر) و کارمندان ($N_2=3000$ نفر) مطابق جدول 1. تفکیک شدند.

جدول 1. توزیع واحدهای آماری (آزمودنی‌ها) جامعه و نمونه تحقیق

طبقات: h	N_h		n_h	
	تعداد	درصد	تعداد	درصد
مدیران و رؤسای ستادی و سرپرستان	160	5	98	44
کارمندان	3000	95	123	56
جمع	3160	100	221	100

با توجه به داده‌های جدول 1، می‌توان اظهار داشت که از مجموع 3000 نفر کارمند، 1135 نفر (37/82 درصد) و از 60 نفر مدیر، 159 نفر (37/99 درصد) تحصیلات دیپلم و بالاتر دارند. یعنی به جز یک نفر، مابقی چنین تحصیلاتی دارند (WWW.NIOC.ir,2007). بنابراین، آزمودنی (واحد آماری) تحقیق یک نفر از کارکنان (مدیر و کارمند) شرکت بهره‌برداری نفت و گاز آغا‌جاری است که تحصیلات دیپلم و بالاتر دارد و در سال 1384، در آن شرکت مشغول فعالیت بوده است.

نمونه‌گیری این طرح تحقیق براساس روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده است. جامعه آماری به دو گروه برحسب سطوح سازمانی تقسیم شدند. از طبقه (کارمندان)، کلیه افرادی که زیردیپلم بودند (1865 نفر)، از محاسبات تعیین حجم نمونه کنار گذاشته شدند. زیرا پرسشنامه تحقیق به گونه‌ای است که نیاز به درک سطحی معین از مفاهیم و قضاوت رفتار سازمانی درباره پرسش‌های آن دارد. در تعیین حجم نمونه از برآورد نسبت افراد دارای تحصیلات دیپلم و بالاتر به کل کارکنان (رابطه 1 و 2) به شرح زیر استفاده شد. حجم نمونه اولیه (n_0) به لحاظ

محدود بودن جامعه آماری، با استفاده از رابطه 3 اصلاح شد.

$$\Pi = \frac{X}{N} = \frac{1294}{3160} = 0/41 \quad (1)$$

$$n_0 = \frac{Z_{\alpha/2}^2 (\Pi)(1-\Pi)}{E^2} = \frac{(1/96)^2 (0/41)(0/59)}{E^2 = 0/00625} = 238 \quad \text{نفر}$$

$$n = \frac{n_0 N}{n_0 + N} = \frac{238(3160)}{238 + 3160} = 221 \quad (3) \quad \text{نفر}$$

در این روابط، حجم اولیه نمونه برحسب نسبت رویت صفت مورد مطالعه (دیپلم و بالاتر) در سطح اطمینان 95 درصد با خطای احتمالی ثبت و جابه‌جایی کارمندان: $E=0/0625$ ، برابر 238 نفر به دست آمد. نظر به محدود بودن جامعه آماری حجم نمونه، 221 نفر براساس رابطه 3 نهایی شد.

پرسش‌های پژوهش

در این تحقیق چهار پرسش پژوهشی به شرح زیر مد نظر بود:

- 1- نظر کارکنان درباره مؤلفه‌های ساختارپذیری در کارها چیست؟
- 2- میزان تمایل کارکنان (مدیران و کارمندان) به ساختارپذیری در کارها چه اندازه است؟
- 3- مؤلفه‌های ساختار کار، چه نظم اجرایی دارند؟
- 4- نقاط قوت و ضعف ساختارپذیری کارها در چیست؟

فرضیه‌های تحقیق

این فرضیات به دو نوع زیر تعریف شده است:

- فرضیه 1: میزان ساختارپذیری کار در سازمان در سطح متوسط است.
- فرضیه 2: میان میزان ساختارپذیری کارها از منظر مدیران با میزان ساختارپذیری کار از منظر کارمندان، تفاوت معنادار وجود دارد.

روش و ابزار گردآوری داده‌ها

واحدهای آماری تحقیق، کارکنان سازمان و کارکنان نیز متشکل از دو گروه مدیران و کارمندان هستند. بنابراین روش گردآوری داده‌ها، آمارگیری نمونه‌ای

ساختارپذیر کردن کارها، زیربنای تحقق برنامه‌ها/ دکتر محمدرضا حمیدی‌زاده

است. گردآوری داده‌های اولیه تحقیق برای هر دو گروه مدیران و کارمندان، روش مصاحبه با گروه‌های نمونه به مثابه کانون نظرخواهی است. مطابق این شیوه، واحدها والالت که نیاز به تشریح بیشتری داشت، اعضای کمیته توضیحات لازم، را در خصوص نحوه تکمیل پرسشنامه ارائه دادند.

ابزار گردآوری داده‌های این تحقیق، پرسشنامه سنجش ساختار کار است. این پرسشنامه را فیدلر طراحی کرد و ایوانسویچ و متسون در سال 1989 نشر دادند. براساس این پرسشنامه، ساختار کار، منظم یا نامنظم با 12 پرسش، تشخیص داده می‌شود. در صورتی که ساختار کار منظم باشد، دامنه این نظم مطابق جدول 2 تحلیل می‌شود. برای محاسبه ساختار کار، امتیاز 10 پرسش نخست از امتیاز دو پرسش یازده و دوازده (تجربه و آموزش) کسر می‌شود و عدد حاصل نشانه میزان امتیاز کل ساختار کار است.

جدول 2. تعیین نوع ساختار کار

امتیاز	نوع ساختار کار	سطح ساختارپذیری کار
≥ 14	منظم	بالا بودن ساختار کار در سازمان
$7 \leq \dots \leq 13$	منظم	در سطح متوسط بودن ساختار کار در سازمان
≤ 6	نامنظم	پایین بودن ساختار کار در سازمان

قابلیت اعتماد و اعتبار ابزار گردآوری داده‌ها. اگرچه قابلیت اعتماد (پایایی) پرسشنامه تحقیق دستیابی به نتایج یکسان را در شرایط هماهنگ نشان می‌دهد، اما نشانه میزان همبستگی میان یک مجموعه از نمرات با مجموعه‌ای دیگر در یک آزمون معادل است که به صورت مستقل بر یک گروه آزمودنی به دست می‌آید. ضریب قابلیت اعتماد نشان می‌دهد که اندازه‌گیری ویژگی‌های با ثبات آزمودنی و یا ویژگی‌های متغیر و موقتی وی تا چه میزان سنجیده شده است. این ضریب در یک آزمون از موقعیتی به موقعیت دیگر و از گروهی به گروه دیگر تفاوت خواهد کرد. برای محاسبه میزان هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری میزان ساختارپذیری در کارها از ضریب آلفای کرونباخ (رابطه 4) استفاده شد.

$$\gamma_{\alpha} = \frac{N \cdot \bar{r}}{1 + (N-1) \cdot \bar{r}}$$

ساختارپذیر کردن کارها، زیربنای تحقق برنامه‌ها/ دکتر محمدرضا حمیدی‌زاده

که در آن، N نشانگر تعداد پرسش‌ها و $\bar{y}$ متوسط همبستگی میان قسمت‌های درونی هر بخش از پرسشنامه است. اندازه این ضریب برای مدیران 77/53 و برای کارمندان 79/67 درصد به دست آمد.

اعتبار (روایی) پرسشنامه برای تعیین میزان سنجش خصیصه مورد نظر توسط ابزار اندازه‌گیری مطرح می‌شود. اعتبار براساس روایی محتوا سنجیده می‌شود. مطابق این روش، پرسش‌های پرسشنامه معرف ویژگی‌ها و مهارت‌های ویژه‌ای هستند که توضیحاتی برای آنها تعیین شده است و قصد اندازه‌گیری آنها وجود دارد. اعتبار محتوا، ویژگی ساختاری پرسشنامه است که همزمان با انتخاب نوع پرسشنامه استاندارد برای آن لحاظ شده است. این پرسشنامه را فیدلر، ایوانسویچ و متسون طراحی و از آن استفاده کرده‌اند، اما در چارچوب قضاوت داور طرح و ناظر طرح و مشاور صنعتی بومی شده است.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، ابتدا پرسش‌های تحقیق براساس داده‌های تلخیص شده پاسخ داده می‌شوند. پس از آن، فرضیه‌های تحقیق براساس آزمون تفاوت بین دو متوسط امتیاز متغیرهای تحقیق برای مدیران و کارمندان (Z) مورد بررسی و آزمون قرار می‌گیرند. برای مشخص کردن معنادار بودن یا نبودن میزان تفاوت در متوسط امتیاز متغیرهای تحقیق در سطح مدیران با سطح کارمندان، میزان آزمون تفاوت بین دو نسبت (Z) استفاده خواهد شد. بنابراین از روابط 5، 6 و 7 بهره‌گیری می‌شود.

$$Z = \frac{\mu_1 - \mu_2}{S_{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}}$$

$$S_{\bar{x}_1 - \bar{x}_2} = \sqrt{\frac{\hat{S}^2}{n_1} + \frac{\hat{S}^2}{n_2}}$$

$$\hat{S}^2 = \frac{n_1 S_1^2 + n_2 S_2^2}{n_1 + n_2}$$

که در آن $\hat{X}_1$ و $\hat{X}_2$ متوسط امتیاز متغیرهای تحقیق در سطح مدیران و سطح کارمندان و $S_{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}$ خطای معیار تفاوت بین دو متوسط مورد نظر است؛ با

این فرض که دو واریانس جامعه آماری مدیران و کارمندان با هم برابر و S^2 نسبت ادغام شده واریانس دو جامعه تحقیق است.

پاسخ به پرسش‌های پژوهش

پرسش 1. برای یافتن پاسخ به پرسش نخست پژوهش که نظرات کارکنان (مدیران و کارمندان) را درباره مؤلفه‌های ساختارپذیری در کارها سنجیده است، باید به داده‌های جدول 3 و 4 مراجعه کرد. مطابق جدول 3 و 4، بیست و شش و نیم درصد (26.5 درصد) مدیران اعتقاد به وجود داشتن برنامه تصویری یا شرح تفصیلی برای انجام کار دارند؛ در حالی که نظر کارمندان درباره همین مؤلفه 33.3 درصد است. مدیران، داشتن رویه گام به گام و استاندارد را با 52 درصد تأیید کرده‌اند، اما کارمندان با 29.3 درصد به این رویه معتقدند. در این دو جدول (3 و 4) می‌بینیم که بین نظر مدیران و کارمندان تفاوت در خور توجهی وجود دارد. موضوع جالب توجه، برابر بودن تقریبی نسبت آرای موافق مدیران و کارمندان برای وجود داشتن کتابچه/شرح شغل است. این آرا برای هر دو گروه حدود 43 درصد است. در مجموع، میانگین نظرات مدیران راجع به ساختارپذیری در کارها 11/99 است. در حالی که برای کارمندان 10/79 و درباره میزان اختلاف این دو میانگین $\Delta=1/2$ ، در مبحث آزمون فرضیه‌ها، بیشتر بررسی خواهد شد.

پرسش 2. این پرسش به بررسی میزان تمایل مدیران و کارمندان به ساختارپذیری در کارها اختصاص دارد. پاسخ به این پرسش نیز در دو مرحله صورت می‌گیرد. مرحله نخست به بررسی میزان تمایل مدیران مطابق جداول 3، 5، 6 و 7 پرداخته می‌شود، در حالی که در مرحله دوم، میزان تمایل کارمندان مطابق جداول 4، 8، 9 و 10 بررسی خواهد شد.

تمایل مدیران. برای شناخت میزان تمایل مدیران به ساختارپذیری در کارها، از داده‌های جدول 3 و 5 استفاده می‌شود. اگر جمع میانگین امتیازهای جدول 3 و 5 بیشتر از 14 و کمتر از 20 باشد، میزان ساختارپذیری کار در سازمان بالاست و نظم در کارها خوب است. در صورتی که میزان امتیاز مورد نظر بین 14 و 7 باشد، میزان ساختارپذیری کار در سازمان متوسط و نظم در کارها مناسب است. اگر امتیاز مذکور 6 و کمتر باشد، میزان ساختارپذیری کار در سازمان پایین و بی‌نظمی در

کارها برقرار است. مطابق داده‌های جدول 3 می‌توان دریافت که از منظر مدیران، میزان ساختارپذیری کارها در سازمان بالاست و نظم در کارها وجود دارد. حال آنکه هنوز در 2925 درصد سقف امتیاز ساختارپذیری فاصله دیده می‌شود که لازم است ترمیم شود.

هفتاد و چهار و نیم درصد (74/5 درصد) مدیران مطابق جدول 3 معتقدند که برای انجام کارها شرح تفصیلی وجود دارد. در حالی که 51 درصد مدیران معتقدند برای راهنمایی نحوه کارها از مشاوره استفاده نمی‌کنند. اما 78/5 درصد آنها بر این باورند که رویه گام به گام برای تشریح جزئیات فرایندها و عملیات در واحد آنها مورد استفاده قرار می‌گیرد. استفاده از شیوه‌های خاص برای تقسیم وظایف با 84/8 درصد بعد از توانایی تشخیص درست دستیابی به نتایج مورد نظر یا عملکرد امتیاز 93/8 درصد دارد که رتبه دوم مؤلفه ساختارپذیری در کارها را شکل می‌دهد. همین مدیران به میزان 95/9 درصد تجربه و 82/6 درصد میزان آموزش را در ساختارپذیری کارها مفید ارزیابی می‌کنند. هشتاد و یک و شش دهم درصد (81/6 درصد) مدیران معتقدند که در ارزیابی وظیفه و شغل، از معیارهای کمی استفاده می‌کنند. از همین رو، هفتاد و سه و چهار دهم درصد (73/4 درصد) ابراز داشته‌اند که از کتابچه یا شرح شغل برای انجام بهتر کارها استفاده می‌کنند و 82/7 درصد استانداردهای کارها را در سطح قابل قبول می‌دانند. از همین رو، 79/4 درصد مدیران اتمام کار را موقعی می‌دانند که پاسخ صحیح به آن کار حاصل شده باشد و 82/6 درصد آنان برای انجام بهتر کارها از شناسایی شیوه‌های برتر سود می‌جویند. برای ارائه شفاف میزان تمایل مدیران به نظم‌گرایی در ساختار کارها از داده‌های جداول 3 و 5 استفاده می‌شود. جدول 7 به همین منظور تنظیم می‌شود. در تنظیم این جدول، مؤلفه‌های جدول 3 به شرح زیر تلفیق می‌شود تا چهار متغیر نخست ساختار کار در جدول 7 به دست آید. روشن و شناخته بودن اهداف کارها از تلفیق پرسش 1 و 2 به دست می‌آید، در حالی که برای دستیابی به وجود صرفاً شیوه‌ای موفق برای انجام کارها، سه پرسش 3، 4 و 5 با یکدیگر تلفیق می‌شوند. برای رسیدن به یک جواب با راه حل درست دو پرسش 6 و 7 با یکدیگر تلفیق می‌شوند؛ و برای رسیدن به آسان تلقی کردن انجام درست وظیفه، پرسش‌های 8، 9 و 10 با یکدیگر تلفیق می‌شوند.

مطابق یافته‌های جدول 7، تجربه مدیر در مقایسه با پست‌های مشابه 785 درصد در نظم‌گرایی ساختار کارها و میزان آموزش مدیر در مقایسه با پست‌های مشابه، 71 درصد در آن نظم‌گرایی ایفای نقش می‌کند. در حالی که وجود صرفاً یک شیوه موفق برای انجام کارها و آسان تلقی کردن انجام درست وظیفه، با 6683 درصد امتیاز مکتسبه، نقش سوم را ایفا می‌کنند.

تمایل کارمندان. برای شناخت میزان تمایل کارمندان به ساختارپذیری در کارها از داده‌های جداول 4 و 8 استفاده می‌شود. اگر جمع میانگین امتیازات بین 14 و 7 باشد، میزان ساختارپذیری کار در سازمان متوسط و نظم در کارها مناسب است. با مراجعه به جدول 10 مشخص می‌شود که با امتیاز 1347، میزان ساختارپذیری کارها در سازمان از منظر کارمندان متوسط و نظم در کارها برقرار است. چهل و نه و شش دهم درصد (496 درصد) کارمندان مطابق جدول 4، معتقدند برای انجام کارها شرح تفصیلی وجود دارد؛ در حالی که 52 درصد معتقدند برای راهنمایی در نحوه انجام کارها از مشاوره استفاده نمی‌کنند. 667 درصد کارمندان بر این باورند که برای تشریح جزئیات فرایندها و عملیات در واحد آنها از رویه گام به گام استفاده می‌شود. استفاده از شیوه‌های خاص برای تقسیم وظایف با 788 درصد بعد از توانایی تشخیص درست دستیابی به نتایج مورد نظر یا عملکرد که 81/3 درصد امتیاز دارد، رتبه دوم مؤلفه ساختارپذیری در کارها را شکل می‌دهد. همین کارمندان مطابق جدول 8 به میزان 788 درصد تجربه و 748 درصد آموزش را در ساختارپذیر کردن کارها مفید ارزیابی می‌کنند. هشتاد و یک و سه دهم درصد (81/3 درصد) کارمندان معتقدند که در ارزیابی وظیفه و شغل از معیارهای کمی استفاده می‌کنند. از همین رو، 634 درصد اظهار داشته‌اند که از کتابچه/ شرح شغل برای انجام بهتر کارها استفاده می‌کنند و 699 درصد استانداردهای کار را در سطحی قابل قبول می‌دانند. از همین رو، 886 درصد کارمندان اتمام کار را از زمانی می‌دانند که پاسخ درست به آن کار حاصل شده باشد و 739 درصد آنان برای انجام بهتر کارها از شناسایی شیوه‌های برتر سود می‌جویند.

برای نشان دادن شکاف میزان تمایل کارمندان به نظم‌گرایی در ساختار کارها از داده‌های جداول 4 و 8 استفاده و جدول 10 به همین منظور تنظیم می‌شود. مطابق یافته‌های مندرج در جدول 10، آموزش کارمندان در مقایسه با پست‌های مشابه

81/83 درصد در نظم‌گرایی ساختار کارها و میزان تجربه در مقایسه با پست‌های مشابه 73/5 درصد در نظم‌گرایی ایفای نقش می‌کنند. در حالی که وجود راه حل درست، با 61/75 درصد امتیاز، نقش سوم و آسان تلقی کردن انجام درست یک وظیفه با 58/5 درصد، نقش چهارم را ایفا می‌کنند. به هر حال، مطابق جدول 8، سهم تجربه برای ایجاد نظم‌پذیری در کارها در مقام مقایسه با آموزش 59 درصد است و شکاف 18 درصدی در بالا بودن سهم تجربه نسبت به آموزش در برقراری ساختارپذیری کارها میان کارمندان تقریباً به میزان 1/44 درصد کمتر از شکاف 19/44 درصدی در دیدگاه مدیران است. در واقع، مدیران نسبت به کارمندان در ایفای نقش سهم تجربه در نظم‌پذیری در کارها اعتقاد بالاتری دارند.

پرسش 3. در این پرسش، نظم اجرایی مولفه‌های ساختار کارها بررسی می‌شود. برای دستیابی به این نظم اجرایی می‌توان از داده‌های جدول 11 استفاده کرد. مطابق داده‌های این جدول، امتیاز مکتسبه مؤلفه‌ها از دیدگاه مدیران و کارمندان با یکدیگر تفاوت دارد اما رتبه‌بندی مؤلفه‌های ساختار کار برای هر دو گروه (مدیران و کارمندان) به یک صورت است و تفاوتی میان آنها دیده نمی‌شود.

جدول 3. توزیع نظر مدیران در مورد ساختارپذیری در کارها

ردیف	مؤلفه‌ها	فراوانی	به‌ندرت	گاهی	معمولاً	جمع	میانگین	میانگین به‌نجار شده (%)
1	وجود برنامه تصویری یا	تعداد	25	47	26	98	1/01	84
	شرح تفصیلی برای انجام کار	درصد	255	48	265	100		
2	وجود مشاوره برای راهنمای نحوه انجام کارها در هر واحد سازمانی	تعداد	50	29	19	98	0/68	5/67
		درصد	51	296	194	100		
3	وجود رویه گام به گام و استاندارد	تعداد	21	26	51	98	1/31	10/93
		درصد	214	265	52	100		
4	وجود شیوه‌های خاص برای تقسیم وظایف	تعداد	15	23	60	98	1/46	12/18
		درصد	153	235	612	100		
5	شناسایی شدن شیوه‌های برتر انجام کار	تعداد	17	40	41	98	1/24	10/34
		درصد	173	408	418	100		

ساختارپذیر کردن کارها، زیربنای تحقق برنامه‌ها/ دکتر محمدرضا حمیدی‌زاده

9/26	1/11	98	31	47	20	تعداد	اتمام کار هنگام به پاسخ درست رسیدن	6
		100	314	48	204	درصد		
9/77	1/17	98	43	29	26	تعداد	وجود کتابچه / شرح شغل	7
		100	439	295	265	درصد		
11/43	1/37	98	53	28	17	تعداد	وجود نظر واحد درباره استانداردهای کار در سطح قابل قبول	8
		100	541	286	173	درصد		
9/01	1/08	98	26	54	18	تعداد	ارزیابی براساس معیارهای کمی	9
		100	265	551	184	درصد		
13/01	1/56	98	61	31	6	تعداد	توانایی تشخیص درست دستیابی به نتایج مورد نظر یا عملکرد	10
		100	622	316	61	درصد		
100	11/99	جمع میانگین						

جدول 4. توزیع نظر کارمندان در ارتباط با ساختارپذیری در کارها

ردیف	مؤلفه‌ها	فراوانی	به‌ندرت	گاهی	معمولاً	جمع	میانگین	میانگین به‌نحای شده (%)
1	وجود برنامه تصویری	تعداد	62	20	41	123	0/83	7/69
	یا شرح تفصیلی برای انجام کار	درصد	504	163	333	100		
2	وجود مشاوره برای راهنمای نحوه انجام کارها در هر واحد سازمانی	تعداد	64	33	26	123	0/69	6/39
		درصد	52	268	211	100		
3	وجود رویه گام به گام و استاندارد	تعداد	41	46	36	123	0/96	8/9
		درصد	333	374	293	100		
4	وجود شیوه‌های خاص برای تقسیم وظایف	تعداد	26	40	57	123	1/25	11/58
		درصد	211	325	463	100		
5	شناسایی شدن شیوه‌های برتر انجام کار	تعداد	32	49	42	123	1/08	10
		درصد	26	398	341	100		
6	اتمام کار با به پاسخ درست آن کار رسیدن	تعداد	14	46	63	123	1/4	1/3
		درصد	114	374	512	100		

ساختارپذیر کردن کارها، زیربنای تحقق برنامه‌ها/ دکتر محمدرضا حمیدی‌زاده

7	وجود کتابچه / شرح شغل	تعداد	45	25	53	123	1/07	9/92
		درصد	366	203	431	100		
8	وجود نظر واحد درباره استانداردهای کار در سطح قابل قبول	تعداد	37	37	49	123	1/1	1079
		درصد	301	301	398	100		
9	ارزیابی براساس معیارهای کمی	تعداد	23	61	39	123	1/13	1047
		درصد	187	496	317	100		
10	توانایی تشخیص درست دستیابی به نتایج مورد نظر یا عملکرد	تعداد	23	43	57	123	1/28	1186
		درصد	187	35	463	100		
جمع میانگین								
							1079	100

جدول 5. توزیع میزان تجربه و آموزش مدیران در مورد با ساختارپذیری در کارها

مؤلفه	فراوانی	تجربه بسیار زیاد	تجربه متوسط	تجربه خیلی کم	بدون تجربه	حجم	میانگین	میانگین بهنجار شده (%)
میزان تجربه	تعداد	40	54	3	1	98	1/29	5972
	درصد	408	551	31	1	100		
مؤلفه	فراوانی	دیدن آموزش بسیار زیاد	آموزش متوسط	آموزش خیلی کم	بدون آموزش	حجم	میانگین	میانگین بهنجار شده (%)
میزان آموزش	تعداد	31	50	16	1	98	0/87	4028
	درصد	316	51	163	1	100		
جمع میانگین							2/16	100

جدول 6. میزان تمایل مدیران به ساختارپذیری در کارها

میزان ساختارپذیری در سازمان	دامنه امتیاز مجاز	امتیاز مکسبه	نسبت امتیاز مکسبه (%)
متوسط	$13 \leq$ امتیاز مورد نظر ≤ 7	1199	9223

ساختارپذیر کردن کارها، زیربنای تحقق برنامه‌ها/ دکتر محمدرضا حمیدی‌زاده

جدول 7. مؤلفه‌های ساختار کار براساس نظم‌دهنده‌ها و تسهیل‌کننده‌ها از دیدگاه مدیران

شرح	مؤلفه‌های ساختار کار	امتیاز مکتسبه	نسبت امتیاز مکتسبه (%)
نظم‌دهنده	روشن و شناخته بودن هدف‌های کارها	1/69	4225
	وجود صرفاً یک شیوه موفق برای انجام کارها	4/01	6683
	وجود یک جواب یا راه حل درست	2/28	5675
	آسان تلقی کردن انجام درست وظیفه	4/01	6683
تسهیل‌کننده	میزان تجربه مدیر در مقایسه با پست‌های مشابه	1/29	785
	میزان آموزش مدیر در مقایسه با پست‌های مشابه	0/87	71

جدول 8. توزیع میزان تجربه و آموزش کارمندان در مورد ساختارپذیری در کارها

مؤلفه	فراوانی	تجربه بسیار زیاد	تجربه متوسط	تجربه خیلی کم	بدون تجربه	حجم	میانگین بهنجار شده (%)
میزان تجربه	تعداد	41	67	14	1	123	1/59
	درصد	33/3	54/5	11/4	1	100	
میزان آموزش	تعداد	26	66	25	6	123	1/09
	درصد	21/1	53/7	20/3	4/9	100	
جمع میانگین							2/68

جدول 9. نسبت امتیاز مکتسبه میزان ساختارپذیری کارها در سازمان

میزان ساختارپذیری کار در سازمان	دامنه امتیاز کار	امتیاز مکتسبه	نسبت امتیاز مکتسبه (%)
متوسط	$13 \leq \text{امتیاز مورد نظر} \leq 7$	1079	83

ساختارپذیر کردن کارها، زیربنای تحقق برنامه‌ها/ دکتر محمدرضا حمیدی‌زاده

جدول 10. مؤلفه‌های ساختار کار براساس نظم‌دهنده‌ها و تسهیل‌کننده‌ها از دیدگاه

کارمندان

شرح	مؤلفه‌های ساختار کار	امتیاز مکتسبه	نسبت امتیاز مکتسبه (%)
نظم‌دهنده‌ها	روشن و شناخته بودن هدف‌های کارها	1/52	38
	وجود صرفاً یک شیوه موفق برای انجام کارها	3/29	5483
	وجود یک جواب با راه حل درست	2/47	6175
	آسان تلقی کردن انجام درست وظیفه	3/51	585
تسهیل‌کننده‌ها	میزان تجربه فرد در مقایسه با پست‌های مشابه	1/59	735
	میزان آموزش فرد در مقایسه با پست‌های مشابه	1/09	8183

جدول 11. رتبه‌بندی مؤلفه‌های ساختار کار (نظم اجرایی)

مؤلفه‌های ساختار کار		امتیاز مکتسبه		نسبت امتیاز مکتسبه (%)	
مدیران	کارمندان	مدیران	کارمندان	مدیران	کارمندان
- وجود صرفاً یک شیوه موفق برای انجام کارها	- آسان تلقی کردن انجام درست وظیفه	4/01	3/51	6683	585
- آسان تلقی کردن انجام درست وظیفه	- وجود صرفاً یک شیوه موفق برای انجام کارها	4/01	3/29	6683	5483
- وجود یک جواب یا راه حل درست	- وجود یک جواب یا راه حل درست	2/28	2/47	5675	6175
- روشن و شناخته بودن هدف‌های کارها	- روشن و شناخته بودن هدف‌های کارها	1/69	1/53	4225	38
- میزان تجربه	- میزان تجربه	1/29	1/59	785	735
- میزان آموزش	- میزان آموزش	0/87	1/09	71	8183

پرسش 4. این پرسش به شناخت وضعیت قوت و ضعف ساختارپذیری کارها اختصاص دارد. از این رو، برای پاسخگویی به این پرسش باید به جدول 11 مراجعه شود. نظر به اینکه مؤلفه‌های شش‌گانه مؤلفه‌های ساختار کار نتوانسته‌اند امتیاز دست کم 90 درصد کسب کنند، می‌توان گفت که در این شش زمینه ضعف

ساختارپذیر کردن کارها، زیربنای تحقق برنامه‌ها/ دکتر محمدرضا حمیدی‌زاده

وجود دارد و ضعیف‌ترین سطح مولفه‌ها، به مؤلفه روشن و شناخته بودن هدف‌های کارها مربوط است که کمترین امتیاز را کسب کرده است.

آزمون فرضیه‌ها

نظر به اینکه تحقیق حاضر دارای دو فرضیه است، روش آزمون هر فرضیه متفاوت از دیگری است. فرضیه نخست جنبه توصیفی و فرضیه دوم جنبه تطبیقی (مقایسه‌ای) دارد. نتایج آزمون نخست در جدول 12 آورده شده است.

جدول 12. خلاصه نتایج آزمون آماری فرضیه نخست تحقیق

فرضیه‌های آماری نخست		اندازه‌های آماری		آماره آزمون Z		نتیجه آزمون $Z_{\alpha} = 0/05$	
مدیران	کارمندان	مدیران	کارمندان	مدیران	کارمندان	مدیران	کارمندان
$\bar{X} = 11/99$ $S = 0/252$ $S_{\bar{x}} = 0/0255$	$\bar{X} = 10/79$ $S = 0/212$ $S_{\bar{x}} = 0/0191$	$Z = -78/97$	$Z = -41/36$	پذیرش H_0 و رد H_1	پذیرش H_0 و رد H_1		

بنابراین، مطابق داده‌های جدول 12 می‌توان دریافت که میزان ساختارپذیری کار در سازمان از منظر مدیران و کارمندان در سطح متوسط است. برای شناخت نتیجه آزمون فرضیه دوم از جدول 13 استفاده می‌شود.

جدول 13. خلاصه نتایج آزمون آماری فرضیه دوم تحقیق

فرضیه‌های آماری دوم	اندازه‌های آماری	Z محاسبه شده	نتیجه آماری $Z_{\alpha=0/05}$
$H_0 : \mu_1 = \mu_2$ $H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$	$\bar{X}_1 = 11/99$ $\bar{X}_2 = 10/79$ $S_{\bar{x}_1 - \bar{x}_2} = 0/0311$ $\hat{S} = 0/23$	521	رد H_0 و پذیرش H_1

بنابراین، می‌توان گفت که بین دیدگاه مدیران با کارمندان درباره وجود ساختار کار در سازمان تفاوت معنادار وجود دارد. البته از دیدگاه مدیران، نظم‌پذیری در سطحی بالاتر از دیدگاه کارمندان است.

نتیجه‌گیری

اگر چه تدوین و اجرای برنامه‌ها در سازمان‌ها به همگرایی نیاز دارد و جلوه‌ای از برنامه‌ها در ساختار کارهای (فعالیت‌های) آن نمایان می‌شود، می‌توان براساس این تحقیق اظهار داشت که ساختار کارها (نظم‌پذیری کارها) در جامعه آماری در سطح متوسط است و مؤلفه‌های آن نتوانسته‌اند سطح رفتار حرفه‌ای افراد را دست‌کم به میزان 90 درصد تنظیم و هدایت کنند. از این رو پیشنهاد می‌شود که برنامه‌ریزان و سیاستگذاران شرکت ملی نفت ایران با مد نظر قرار دادن متغیرهای دهگانه ساختارپذیری کارها، از این متغیرها در تنظیم و تدوین برنامه‌ها استفاده کنند تا برنامه‌ها دست کم انتظارات مؤلفه‌های ساختار کارها را داشته باشند. مسئولان باید در آغاز هر برنامه، جلسه توجیهی برای مدیران و کارمندان ترتیب دهند و اجرای برنامه را متناسب با خصوصیات محورهای نظم‌پذیری کارها تشریح کنند. از این رو انتظار می‌رود مدیران و کارمندان ذی‌ربط با کسب آگاهی‌های لازم از وضعیت متغیرهای ساختار کارها بتوانند با همگرایی فکری برای پیشبرد برنامه‌ها و تحقق اهداف آن گام‌های موثری بردارند.

منابع

اسکات، ریچارد (1374). سازمان‌ها، سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز، ترجمه حسن میرزایی اهرنجانی و فلورا سلطانی تیرانی، تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
حمیدی‌زاده، محمدرضا (1386). برنامه‌ریزی استراتژیک، چاپ چهارم، تهران، سمت.
مقیم، سید محمد (1380). سازمان و مدیریت، رویکردی پژوهشی، تهران، نشر ترمه.

Ivancevich, J. M. and M. T. Matteson (1989). Organizational Behavior and Management, New York: Business Publications.

May, Margaret (2003). Business Process Management, New York: Prentice – Hall.

Macey, Shannon (2001). An Integrated Model for Performance Management, Based on ISO 9000 and Business Excellence Models, Ottawa: National Library of Canada.

Schermerhorn, J. R., et al. (2002). Organization Behavior, New York: John Wiley.

شماره 67، بهار 1387



Management & Development