

بررسی رابطه عوامل رفتاری و بهره وری در سازمانهای غیردولتی

۱- دکتر محمد مهدی تنعمی

Mohammad M. Tanaomi Dr.

عضو هیات علمی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

Assistant Professor of School Management Tehran University

۲- دکتر مهراندخت نظام شهیدی

Dr. Mehrandokht Nezam Shahidi

عضو هیات علمی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

Assistant Professor of School Management Tshran University)

*۳- مریم علی نژاد

Maryam Alinejad

کارشناس ارشد مدیریت سازمانهای غیردولتی

Master of Art of Non-Govrnmental Organization Management

تهران . خیابان جنت آباد شمالی . کوچه بهارستان چهارم . پلاک ۲۳ . طبقه سوم .

Therth Floar , ۲۳ Number , Forth Baharestan Alley , Janat Abad

Avenue.

alinejadmaryam@yahoo.com

۰۹۱۲۱۱۲۴۳۱۳ و ۴۴۸۲۶۴۷۴

عنوان

بررسی رابطه عوامل رفتاری و بهره‌وری در سازمانهای غیردولتی

چکیده

شواهد امر در سازمانهای غیردولتی ایران بیانگر این مطلب است که شرایط حاکم بر آنها که از روش‌های سنتی پیروی می‌کند ناکارآمد و غیرمسئولانه است. این ناکارآمدی نتیجه وجود ضعف مدیریت از جمله؛ عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای پیش روی این سازمانها است، که ذهن پژوهشگر را به خود مشغول داشته و درصدد تحقیق و شناسایی این ضعف‌های مدیریتی در زمینه عوامل رفتاری بر آمده است تا با ارائه طرح الگوهای کاربردی مناسب با شرایط بومی ایران به یاری این سازمانها بشتابد.

واژه‌های کلیدی

عوامل رفتاری، سیستم انگیزشی، سیستم آموزشی، سبک مدیریت، سازمانهای غیردولتی، جامعه مدنی، تشکلهای محلی، تشکلهای

مردمی .

مقدمه

در دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ در پاسخ به مدل کلاسیک یک رویکرد نوین مدیریتی در بخش دولتی ظهور نمود، این رویکرد گرچه ممکن است برخی از مسائل مدل پیشین را از میان بردارد، لیکن متضمن تغییرات شگرفی در نحوه اداره بخش دولتی است. این رویکرد جدید با معانی بسیاری از طرف صاحب‌نظران روبرو گردید، "مدیریت گرایی"^۱ (پولیت، ۱۹۹۰)، "مدیریت دولتی نوین"^۲ (هود، ۱۹۹۱)، "اداره امور دولتی بر اساس بازار"^۳ (لن و روزنیلوم، ۱۹۹۲) یا "دولت کارآفرین"^۴ (آزبورن و گیلبر، ۱۹۹۲)، بدین ترتیب توجه بسیار زیادی به فاصله گرفتن از دیوان سالاری کلاسیک، برای انعطاف‌پذیر کردن سازمان‌ها، کارکنان و شرایط و مقررات استخدامی صورت پذیرفت و حاصل آن گرایش جدی به سه مولفه؛ صرفه جویی، کارایی و اثربخشی می‌باشد (پولیت ۱۹۹۰، صفحه ۵۹)، چهارم؛ کارکنان بلندپایه، تمایل دارند که از نظر سیاسی به دولت حاکم متعهد باشند، پنجم؛ وظایف و اختیارات دولت هر چه بیشتر با آزمون بازار روبرو شوند (دخالت دولت نباید همیشه به معنای انجام کار توسط ابزارهای بوروکراتیک باشد). ششم؛ روند کاستن از وظایف دولت از طریق خصوصی‌سازی نیز وجود دارد. بدین ترتیب مدیریت دولتی نوین به عنوان یک حوزه فکری جدید رویکرد واقعی‌تری را مطرح نمود، گرچه این رویکرد عاری از انتقاد نیست و در اجرا مشکلاتی را در پی داشته‌است.

بر این اساس دولت‌ها می‌کوشند، تا سازمانهای داوطلب را در کنار بخش خصوصی در اجرای خط‌مشی سهیم نمایند. بدین ترتیب سازمانهای غیردولتی که در حاشیه به صورت خیریه و کمک‌رسانی، فعالیت داشتند به رسمیت شناخته‌شدند و مثلث تعامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی بخش‌های عمومی، خصوصی و سازمانهای داوطلب شکل گرفت. بر این اساس ملاحظه می‌گردد که یکی از

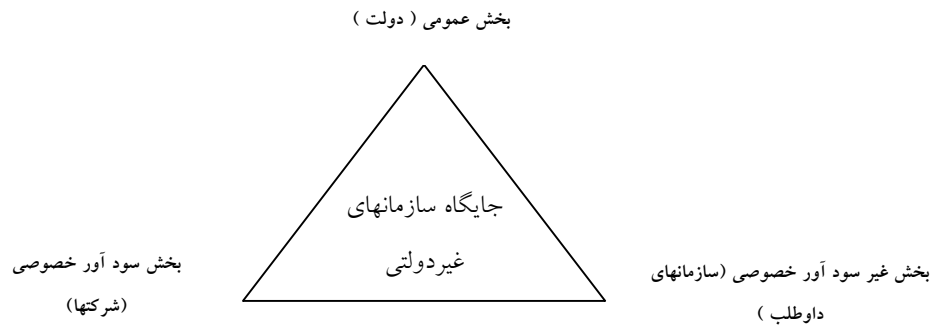
^۱ Manaerialism

^۲ New Public Management

^۳ Market-Based Public Administration

^۴ Entreneuvial Government

ابزارهای اساسی مدیریت گرای، ایجاد مشارکت‌های مردمی از طریق توسعه جامعه‌مدنی است. در این راستا، جهان در طی دو دهه گذشته، شاهد رشد چشم‌گیر سازمانهای بخش سوم و بویژه سازمانهای غیردولتی (NGOs) ^۱ بوده است.



جامعه مدنی و سازمانهای غیردولتی

واژه جامعه‌مدنی اولین بار از سنت لیبرالیسم، به وسیله "جان لاک" ^۲ مطرح شده است. این واژه در اروپای قدیم به منظور وجه تمایز بین دولت و جامعه گسترش یافته و به عنوان یک پیامد، تحقیق بر روی انجمن‌ها، بین بازار به عنوان بخش دوم و جامعه‌مدنی به عنوان بخش سوم تمایز ایجاد نموده است.

مشارکت محلی در جامعه‌مدنی، یکی از اهرم‌های اساسی پیش‌برنده، توسعه پایدار است. تصمیم‌گیری ملی به طور مستقیم منعکس - کننده منافع اجتماعی و سیاسی شهروندان و اهداف اقتصادی و انتخاب‌های تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان است، اما در تصمیم‌گیری محلی در سطح توده مردم و در سطوح میانی، سازمان سیاسی را به واسطه بوروکراسی و قوانین و مقررات، بیش از حد با چالش مواجه نموده است و علاوه بر آن مشارکت محلی، ابتکار، نوآوری و کارآفرینی، انتقال سریع تکنولوژی و تطبیق‌پذیری با توسعه را موجب می - شود. (۱)

^۱ NGOs مخفف واژه‌های Non Government Organization می‌باشد که ترجمه فارسی آن سازمانهای غیرحکومتی است ولی در متون فارسی به

عنوان (سازمانهای غیردولتی) رایج می‌باشد

^۲ John Lock

سازمانهای غیردولتی یکی از انواع تشکل‌های جامعه‌مدنی می‌باشند، در میان بسیاری از صاحب‌نظران، این گرایش وجود دارد که جامعه‌مدنی را با NGOs معادل فرض می‌کنند، این واژه دارای ریشه بین‌المللی است که در اوایل دهه ۱۹۴۰ میلادی در " کتاب سال " ۱ سازمانهای بین‌المللی، اتحادیه انجمن‌های بین‌المللی گنجانده شده‌است و در بند ۷۱ منشور ملل متحد نیز به آن اشاره شده‌است ولی سالهاست که برای پوشش سازمانهای ملی، ناحیه‌ای و محلی نیز به کار برده می‌شود.

در تعریف واژه NGO بیش‌ترین تلاش بر این بوده‌است که سازمانهای غیردولتی قسمتی از حکومت نیستند و مستقل از آن می‌باشند و یا دارای گرایش غیرانتفاعی هستند و علاوه بر آن داوطلبی‌گرایی در NGO ها یک عنصر اساسی است که نه تنها برای عضویت، بلکه مخصوصاً برای تدارک منابع مورد توجه قرار می‌گیرد.

NGO ها به عنوان سازمانهای توسعه‌ای و همچنین قسمتی از خانواده بزرگ‌تری هستند که سازمانهای بخش سوم نامیده می‌شوند. این خانواده بزرگ شامل طیف وسیعی از سازمانهاست که نه قسمتی از بخش حکومت هستند و نه برای سودآوری به وجود آمده‌اند. این بخش شامل موسسات آموزشی، سازمانهای مذهبی، کلوب‌های تفریحی، نهادهای ابتکاری کمک‌کننده به جامعه و سازمانهای خیریه می‌باشند. (۲)

بانک جهانی سازمانهای غیردولتی را این‌چنین تعریف می‌کند:

سازمانهای غیردولتی، سازمانهای خصوصی هستند که فعالیت‌هایی را در مورد کاهش امراض، ارتقاء منافع و مصالح فقرا، حفظ محیط زیست، ارائه خدمات اجتماعی اساسی یا توسعه اجتماعی انجام می‌دهند. (۳)(۴)

فرضیات تحقیق

۱. بین عوامل رفتاری و بهره‌وری سازمانهای غیردولتی ارتباط معنی‌دار وجود دارد.

۱.۱. بین سیستم انگیزشی و بهره‌وری سازمانهای غیردولتی ارتباط معنی‌دار وجود دارد.

۲.۱. بین سیستم آموزشی و بهره‌وری سازمانهای غیردولتی ارتباط معنی‌دار وجود دارد.

۳،۱. بین سبک مدیریت و بهره‌وری سازمانهای غیردولتی ارتباط معنی‌دار وجود دارد.

روش تحقیق

تحقیق حاضر، پژوهشی توصیفی است که با استفاده از شاخه مطالعات پیمایشی (میدانی) انجام می‌گیرد. (۵)

روش گردآوری اطلاعات

از آنجا که این پژوهش یک تحقیق پیمایشی است برای جمع‌آوری داده‌های مورد نظر از ابزار پرسشنامه و همچنین مشاهده و بررسی اسناد و مدارک استفاده شده است. (۵)

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

✓ تحلیل داده‌ها؛

در این پژوهش از روشهای مختلف آمار توصیفی و آمار استنباطی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات استفاده خواهد شد. در آمار توصیفی پژوهشگر در واقع با جمع‌آوری و خلاصه کردن اطلاعات کمی حاصل از نمونه‌ها مشخصات نمونه مورد مطالعه را توصیف می‌نماید، شاخصهای آماری مورد استفاده برای توصیف داده‌ها میانگین، مد، میانه و انحراف معیار خواهد بود.

✓ آنالیز همبستگی؛

برای تعمیم نتایج نمونه به کل جامعه آماری از آمار استنباطی، آزمون همبستگی و سطح معنی‌داری (Z) استفاده خواهد شد. تحلیل همبستگی ابزاری آماری است که بوسیله آن می‌توان درجه‌ای که متغیری به متغیر دیگر از نظر خطی مرتبط است، اندازه‌گیری نمود.

ضریب همبستگی که آنرا با I نشان می‌دهند، شدت رابطه و همچنین نوع رابطه، مستقیم یا معکوس را نشان می‌دهد

$$r_s = 1 - \frac{6\sum d^2}{N(N-1)(N+1)}$$

✓ آزمون علامت

یکی از روشهای آزمون فرض $\mu = \mu_0$ برای داده های رتبه ای آزمون علامت است. این آزمون وقتی بکار می رود که از یک جامعه متقارن پیوسته ای نمونه بگیریم، بطوریکه احتمال اینکه عددی کوچکتر یا بزرگتر از میانگین باشد 0.50 است. بدین ترتیب که هر یک از مقادیر نمونه را از میانگین (μ_0) کم می کنیم، اگر تفاضل مثبت بود علامت (+) و اگر منفی بود علامت (-) می نویسیم و اگر تفاضل

صفر بود آنرا حذف می کنیم. (۶)

$$Z = \frac{X - np_0}{\sqrt{np_0q_0}} \quad , \quad p = q = 1/2$$

$$\mu_0 = \frac{1+2+3+4+5}{5} \gg \frac{15}{5} = 3$$

✓ جامعه آماری و نمونه آماری؛

جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش سازمانهای غیر دولتی هستند که دارای ویژگیهای زیر می باشند:

➤ دارای تشکیلات و ساختار سازمانی می باشند .

➤ غیر دولتی می باشند .

➤ غیر انتفاعی هستند .

➤ داوطلبانه باشند .

➤ پاسخگوی یکی از نیازهای فرهنگی یا اجتماعی مردم می باشند .

برای نمونه گیری از روش نمونه گیری تصادفی طبقه بندی شده استفاده می گردد که در این پژوهش سازمانهای غیر دولتی به دو

گروه سازمانهای غیر دولتی فرهنگی (حمایتی) و سازمانهای غیردولتی اجتماعی (عملیاتی) تقسیم شده اند.

از آنجا که در این پژوهش حجم جامعه آماری که شامل NGO هایی با ویژگی های بهره وری هستند در اندازه ۳۳ سازمان غیر دولتی شناخته شده است ، برای تعیین حجم نمونه ، از فرمول زیر استفاده گردیده و بر اساس این فرمول تعداد نمونه های این پژوهش محاسبه می گردد .

$$n = \frac{Nz^{\alpha/2^2} \times pq}{\varepsilon^2(N-1) + z^{\alpha/2^2} \times pq}$$

بنابراین با لحاظ نمودن میزان خطای ۰/۰۶ (با استفاده از تحقیقات مشابهی که انجام گرفته) و احتمال موفقیت ۰/۵۰ و آماره استاندارد ۳/۸۴ و جامعه هدف ۳۳ ، تعداد نمونه مورد نیاز برای این پژوهش که همانا سازمانهای غیر دولتی بهره ور می باشند ، ۳۰ خواهد شد .

مفهوم بهره وری

بهره وری و تلاش برای افزایش بهره وری در سازمانها و نهادها از مهمترین مفاهیمی است که مدیریت به ویژه مدیریت منابع انسانی امروزه با آن روبرو است . اندازه گیری بهره وری و ارتقای آن در هر سازمانی از جنبه های گوناگونی همچون افزایش کارایی و اثر بخشی در تعیین اولویت و تصمیم گیری ها برای مدیران حائز اهمیت است . یکی از ابزارهای مهم تحلیل بهره وری ، اندازه گیری آن است . شاخص بهره وری به برقراری هدفهای واقعی و شناخت مراحل کنترل کمک کرده و تنگناها و محدودیتهای انجام کار را به روشنی نشان می دهد .

اغلب در اندازه گیری بهره وری و استفاده از واژگان کارایی ، اثربخشی و بهره وری برداشتهای متفاوت و گاه اشتباهی می شود . از آنجا که در اندازه گیری صحیح بهره وری و برنامه ریزی برای بهبود آن آشنایی با این واژگان ضروری است ، ابتدا به طور مختصر به تعریف واژه های مذکور پرداخته شده است :

کارایی (بازدهی) :

منظور از کارایی نسبت کار انجام شده (تولید کالاها یا خدمات نهایی) به منابع مصرف شده است. در واقع کارایی اشاره به رابطه بین داده ها و ستاده ها دارد و هدف آن کاهش هزینه و حداقل استفاده از منابع است. در اینجا کارایی فقط به افزایش کمی تولید کالا یا خدمات توجه دارد و به عنوان مثال میزان رضایتمندی یا میزان دستیابی به هدفهای مطلوب مورد نظر را اندازه نمی گیرد.

$$\text{کارایی} = \frac{\text{منابع واقعی استفاده شده}}{\text{منابع تعیین کننده برای استفاده}} \times 100$$

اثر بخشی :

اثر بخشی عبارت است از درجه و میزان نیل به اهداف از قبل تعیین شده، به بیان دیگر با توجه به تلاشهای انجام شده چه میزان نتایج مورد نظر حاصل شده است. به عبارت روشنتر اثر بخشی، بر خلاف کارایی، روشی است که چگونگی تحقق اهداف را مورد اندازه گیری قرار می دهد. این مقیاس آثار تولید یا خدمات انجام شده برای جامعه را کمی و مقداری نموده و مشخص می کند که آیا از مجموعه نهاده ها یا منابع برای نیل به اهداف مورد نظر استفاده بهینه به عمل آمده است یاخیر، لذا چگونگی تحقق مجموعه ای از

اهداف، مبین اثر بخشی است و حال آنکه بر عکس، چگونگی به کارگیری منابع جهت

$$\text{اثر بخشی} = \frac{\text{خروجی واقعی (عملکرد)}}{\text{خروجی مورد انتظار}}$$

تحقق این اهداف کارایی نامیده می شود.

بهره وری :

بهره وری تلفیقی از شاخص های کارایی و اثر بخشی است. به عبارت بهتر بهره وری از ترکیب دو مولفه اثر بخشی و کارایی نتیجه می گردد و به طور کلی نسبت ستانده به داده است. به عبارت روشنتر بهره وری عبارت است از نسبت تولید کالاها و خدمات به ثمر رسیده "خروجی" به نهاده های به کار رفته در آن "ورودی" که در اینجا منظور از به ثمر رسیده، تحقق اهداف مورد نظر می باشد.

به این ترتیب بهره وری، نه تنها کمیت بازده، بلکه کیفیت بازده و تحقق هدف را نیز مورد سنجش قرار می دهد و برای ارتقای

کیفیت، ابعاد اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی زیادی باید مورد توجه قرار گیرند. (۷)

$$\text{بهره وری} = \frac{\text{خروجی}}{\text{ورودی}} \times 100$$

سازمانهای بهره وری در دنیا و ایران :

با درک ضرورت نقش و اهمیت بهره وری بود که تشکیل سازمانهای مستقل بهره وری از پایان جنگ جهانی دوم، نخست در اروپا

و سپس در آسیا آغاز شد. در اروپا این جنبش با تاسیس آژانس بهره وری اروپایی و در آسیا با تاسیس سازمان بهره وری آسیایی APO

آغاز شد . سازمان بهره وری آسیایی یک سازمان منطقه ای در آسیا است که هدف عمده آن تقویت و ارتقای بهره وری در کشورهای عضو است . ایران در سال ۱۹۶۵ عضویت در سازمان مذکور را پذیرفت . همچنین در سال ۱۳۷۲ برای زمینه سازی جهت افزایش بهره - وری در کشور ، سازمان بهره وری ایران تاسیس گردید که اکنون سازمان مربوطه تحت عنوان مرکز ملی بهره وری ایران به مسئولیت خود ادامه می دهد . (۸)

تشریح فرضیه های تحقیق

الف : سیستم انگیزشی سازمانهای غیردولتی (NGOs) ایران :

می توان انگیزش را بر حسب رفتار عملی تعریف نمود . کسانی که تحریک شوند نسبت به کسانی که تحریک نشوند تلاش بیشتری می کنند . به عبارت دیگر انگیزش تمایل به انجام کار است به اندازه توانایی فرد .

سنگ زیربنایی نظریه های جدید انگیزش را می توان نظریه های بنیادین سلسله مراتب نیازهای آبراهام مزلو ، تئوری X و تئوری Y داگلاس مک گرگور و تئوری بهداشت انگیزش فردریک هرزبرگ نامید که حدود نیم قرن فکر مدیران را به خود مشغول کرده بود و امروزه نیز در بسیاری از سازمانها از این تئوریها استفاده می گردد . در ادبیات پژوهش بطور مفصل در زمینه محتوا و عملکرد این نظریه پرداخته شده است .

استقرار یک سیستم انگیزشی در سازمان موجب افزایش تعهد سازمانی ، سطح مسئولیت شغلی ، کیفیت روابط اجتماعی در کار و ایجاد فرصتهایی جهت پیشرفت و ارتقاء افراد در سازمان می گردد . همچنین سیستم انگیزشی موجب کاهش غیبت کارکنان ، جابجایی شغلی و ترک کار می گردد . چنانچه کارکنان ارزشهای سازمان را نزدیک به ارزشها و باورهای مورد قبول خود بدانند ، احساس وفاداری بیشتری نسبت به سازمان پیدا خواهند کرد و از اینکه عضو این سازمان می باشند به خود خواهند بالید و پیوسته نسبت به سرنوشت سازمان حساس خواهند بود (۹)

تئوریهای نوین انگیزش :

گرچه تئوریهای پیشین از شهرت بسزایی برخوردارند ولی پیوسته مورد مناقشه بوده اند و متأسفانه بندرت امکان داشته است از عهده امتحانی موفق برآیند. تئوریهای جدید که در واقع تلفیق کاملتری از تئوریهای پیشین می باشند، بیشتر بیانگر وضع کنونی سازمانها است و مدیران سازمانها می کوشند با استفاده از آنها موجبات انگیزش کارکنان را فراهم آورند. در ادامه شرح مختصری از تئوریهای جدید بیان می شود:

تئوری مبتنی بر نیازهای سه گانه :

دیوید مک کلند و تعداد دیگری از پژوهشگران سه عامل کلیدی انگیزش را به شرح ذیل بیان نموده اند:

۱. نیاز به کسب موفقیت ؛ یعنی تلاش در راه درخشیدن و در راه موفقیت تلاش نمودن و نهایتاً موفق شدن .
۲. نیاز به کسب قدرت و اعمال آن ؛ یعنی بدست آوردن قدرتی که افراد را وادار کند بگونه ای عمل نمایند که اگر غیر از این بود ، به شیوه دیگری رفتار می کردند .
۳. نیاز به ایجاد دوستی ؛ یعنی تمایل به کسب حمایت و ایجاد روابط صمیمی با دیگران .

نظریه تعیین هدف :

تئوری مزبور بیانگر این است که قصد یا اراده فرد یا سازمان را (که بصورت هدف تعیین می شود .) می توان به عنوان منبع اصلی انگیزش به حساب آورد ، با اطمینان زیاد می توان گفت که هدفهای خاص به عملکرد بالا می انجامد. ویژگی هدف بخودی خود به عنوان یک عامل انگیزش داخلی یا درونی عمل می کند .

نظریه تقویت رفتار :

تئوری تقویت رفتار ، نقطه مقابل نظریه تعیین هدف می باشد . در نظریه تعیین هدف یک روش شناخته شده وجود دارد و بیانگر این است که هدف و مقصود فرد ، راهنمای عملی وی خواهد بود . در تئوری تقویت رفتار ، با رهیافت رفتاری سرو کار داریم ، بدین صورت که نوعی رفتار تقویت می شود .

نظریه برابری :

اعضاء و کارکنان یک سازمان همواره خود را با دیگران مقایسه می کنند. آنها میزان داده (برونداد) خود را با بازدهی (نسبت به دیگران) مقایسه نموده و اگر چنین پندارند که نسبت متعلق به آنها با نسبت افراد مشابه که خود را با آنها مقایسه کرده اند، برابر است در آن صورت می گویند که مساوات رعایت نشده است و در حق آنها اجحافی صورت گرفته است. در این صورت انگیزه کاری خود را از دست می دهند و دیگران را نیز به کم کاری تشویق می کنند و بالعکس.

نظریه انتظار:

در نظریه انتظار چنین استدلال می شود که گرایش به نوعی عمل یا اقدام در جهتی مشخص، در گرو انتظاراتی است که پیامد آن مشخص می باشد و نتیجه مزبور مورد علاقه عامل یا فاعل می باشد. این نظریه شامل سه متغیر می باشد؛

۱. **اهمیت**، یعنی اهمیتی که فرد به نتیجه دستاورد یا پاداش بالقوه ای می دهد که در اثر انجام کار مزبور بدست می آید. در این فرایند نیازهای ارضا نشده فرد مورد توجه است.

۲. **رابطه بین عملکرد و پاداش**، میزان یا حدود باور فرد مبتنی بر اینکه سطح معینی از کار به نتیجه، دستاورد یا پاداش مورد نظر می انجامد.

۳. **رابطه بین تلاش و عملکرد**، از نظر یا دیدگاه فرد، مقدار کوشش یا تلاشی است که احتمال به عملکرد معینی می انجامد. (۹)

ب. سیستم آموزشی سازمانهای غیردولتی (NGOs) ایران

بین آموزش و بهره وری پیوند عمیقی وجود دارد. آموزش موجب افزایش سطح آگاهیهای عمومی و تخصصی فرد و در نتیجه بهره وری کاری وی می گردد. در دهه های اخیر رشد علمی و فن آوری، عامل اصلی توسعه اجتماعی، اقتصادی کشورها بوده است. این ارتباط بویژه در طرح و اجرای برنامه های توسعه ملی کشورها به نحو بارزتری به چشم می خورد زیرا در این برنامه ها، کلیه ابعاد اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی جوامع بر اساس برنامه ریزی علمی متحول می گردد. در سازمانهای غیردولتی ایران که موسساتی نوپا می باشند و نیروهای رسمی آن آموزشهای رسمی در زمینه چگونگی فعالیت این سازمانها را ندارند، نیازمند آموزشهای

رسمی به روش حل مساله می باشند ، تا کارکنان بتوانند علایق ، افکار و اندیشه های خود را آزادانه مطرح سازند و راه کارهای مناسب برای مسائل گوناگون ارائه دهند . همکاران سازمانهای غیردولتی اعم از رسمی و داوطلب ، باید فراگیرند که در کنار هم آزاد بیندیشند ، از امکانات موجود به بهترین صورت بهره گیرند ، برای انجام امور برنامه ریزی کنند و مسائل سازمان را مشکل خود بدانند و برای حل آنها از دانش کافی برخوردار باشند . در این صورت است که موجبات ارتقاء سطح بهره وری این سازمانها فراهم می گردد .

آموزش در سازمانهای غیر دولتی ایران :

اگر سازمان را مجموعه ای مرتبط به هم از انسان ، تکنولوژی ، ساختارها و سیستمها بدانیم ، عملکرد این مجموعه نظام مند وقتی منتج به بهره وری می گردد که با تغییر تکاملی ناشی از عمل بر مبنای نوعی نگرش مثبت ، خلاق و نارضایت مندانه نسبت به وضع موجود پدیده ها باشد . بکارگیری این رویکرد ، نیازمند به بهره گیری از دیدگاهها و نظرات کارکنان آموزش دیده در زمینه این پدیده ها اعم از رسمی و داوطلب در کلیه سطوح سازمانی است .

به عبارت دیگر با پیشرفت سریع تکنولوژی ، بخصوص تکنواوژی ارتباطات و ظهور پدیده های نو در عرصه های فرهنگی ، اجتماعی ، اقتصادی و سیاسی ، دیگر نه تنها یک مدیر آموزش دیده توانا به تنهایی قادر به هدایت سازمان نخواهد بود بلکه نیازمند استفاده وسیع از مشارکت همه کارکنان خواهد بود تا بدینوسیله تعلق افراد را به سازمان تشدید نموده و در عمل مقاومت آنها را در اجرای تصمیمات کاهش دهد. اولین مرحله برای اینکار اجرای دوره های آموزش خلاقیت برای تیمهای کاری است تا آنها با کسب تواناییهای ؛ مشاهده و بکار بردن توجه ، حفظ کردن و بخاطر آوردن ، تجزیه و تحلیل و قضاوت ، تجسم ، پیش بینی و ایجاد ایده های جدید ، بتوانند با ارائه راه حل های مختلف و ترکیب آنها ایده های نو بسازند .

سازمانهای غیردولتی بادر اختیار داشتن افراد مختلف با دیدگاهها ، دانشها و مهارتهای گوناگون می توانند در حل مسائل مختلف فرهنگی و اجتماعی که نه انحصاری هستند و نه سود آور ، فائق آیند. (۱۰)

ج : سبک مدیریت سازمانهای غیردولتی (NGOs) ایران

منظور از سبک مدیریت در این پژوهش، انتخاب رویکردی است که مدیران سازمانها را در اثربخش نمودن سازمانهایشان یاری می دهد. روشی که بوسیله آن افراد و مشاغل با هم ترکیب می شوند و قوانین و روابط بین آنها که منجر به ایجاد هماهنگی های لازم برای نیل به هدف می گردد، را ساختار اداره سازمان یا تئوری سازمان می نامند.

تئوری سازمان به عنوان یک رشته، نوعی از ساختار سازمانی که اثربخشی را موجب شده و یا اینکه آنرا بهبود می دهد، تبیین می کند. اثربخشی به عنوان میزان یا حدی که یک سازمان، اهدافش محقق می گردد تعریف شده است. بعضی از معیارها و مقیاسهای اثربخشی سازمانی به شرح زیر نام برده شده است:

۱. **اثربخشی کلی؛** ارزیابی کلی که تا حد زیادی از معیارهای متعددی بهره می جوید و معمولاً از ترکیب نمودن اسناد عملکرد گذشته و یا ارزیابیهای کلی که از طریق قضاوتهای اشخاص بصیر و مطلع نسبت به عملکرد سازمان اندازه گیری می شود.
۲. **بهره وری؛** معمولاً به عنوان مقدار یا حجم محصولات و یا خدمات عمده ای که توسط سازمان ارائه می گردد تعریف می شود.
۳. **کارایی؛** نسبتی است که مقایسه ای را بین برخی از جنبه های عملکرد واحد با هزینه های متحمل شده جهت تحقق آن نشان می دهد.
۴. **مشارکت؛** میزان یا حدی که افراد، درون سازمان در اتخاذ تصمیماتی که مستقیماً بر کار و سرنوشت آنها تاثیر می گذارد، مشارکت دارند.
۵. **تاکید بر آموزش و توسعه؛** میزان تلاش و کوششی است که سازمان جهت توسعه و بهسازی منابع انسانی خود بکار می گیرد.
۶. **بهره برداری از محیط؛** میزان یا حدی که سازمان بطور موفقیت آمیز با محیط خود در تعامل بوده و منابع با ارزش و کمیاب خود را اعم از منابع مادی و منابع انسانی بدست می آورد.
۷. **انگیزش؛** به میزان آمادگی افراد سازمان برای درگیر شدن در فعالیتهای شغلی هدفمند از سازمانی اطلاق می شود.

خلاصه اینکه همه رویکردهای مدیریتی به نوعی بدنبال تلفیق عوامل اثربخشی سازمان برای نیل به هدفهای تعیین شده به منظور بقاء و ادامه حیات سازمان می باشند. (۹)

انواع سبکهای مدیریت :

در انتخاب سبکهای مدیریتی ، معمولا مدیران در پی پاسخ به این قبیل سوالات که ؛ آیا کارها بخوبی پیش می رود؟ چه نیازهایی تغییر می کنند ؟ ، می باشند . یا اینکه برای مقایسه سازمان خود با دیگر سازمانها تلاش می کنند . در واقع در همه این موارد آنها قضاوتهایی راجع به اثربخشی سازمانی می کنند. در ادامه بحث نگرشهای گوناگونی که پیرامون سبکهای مدیریت وجود دارند ، بطور خلاصه مورد بررسی قرار می گیرند :

۱. **رویکرد نیل به هدف ؛** یک سازمان به منظور تحقق هدف ویژه ای ایجاد شده است . بنابراین در این رویکرد حصول هدف به عنوان معیار سنجش اثربخشی ، مورد استفاده واقع می شود . رویکرد نیل به هدف چنین اظهار می دارد که اثربخشی سازمانی باید بر حسب میزان تحقق اهداف آن سنجیده شود . مفروضات این رویکرد عبارت است از :

الف . سازمانها باید اهداف نهایی داشته باشند ؛

ب . این اهداف باید مشخص بوده و برای اینکه بخوبی درک شوند ، باید تعریف شوند ؛

ج . اهداف باید در حد امکان قابل کنترل و اداره باشند ؛

د . روی اهداف باید اجماع یا توافق عمومی صورت گرفته باشد ؛

ه . پیشرفت بسوی این هدف باید قابل اندازه گیری باشد .

بنابراین مدیریت بر مبنای هدف ، یک سبک شناخته شده ای از مدیریت است که در آن سازمان و اعضاء بر اساس چگونگی تحقق اهداف ، مورد ارزیابی قرار می گیرند ، این اهداف ملموس ، قابل تحقق و سنجش پذیر می باشند .

۲. **رویکرد سیستمی ؛** رویکرد سیستمی نسبت به اثربخشی چنین اظهار می دارد که سازمانها متشکل از قسمتهای فرعی مرتبط

به هم هستند . اگر قسمتی از این سیستم ضعیف عمل کند ، اثر عملکرد آن بر عملکرد کل سیستم اثر می گذارد . در این سیستم ،

اثر بخشی مستلزم آگاهی و تعاملات موثر با عوامل محیطی است. مدیریت نمی تواند روابط حسنه خود را با مشتریان، عرضه کنندگان منابع، موسسات و نهادهای دولتی، اتحادیه ها و عوامل مشابه نادیده بگیرد. نظریه سیستمی توجه خود را به عواملی از قبیل روابط با محیط برای حصول اطمینان از دریافت مداوم داده ها و تولید ستاده های ارتباطات داخلی و میزان رضایت کارکنان معطوف می دارد و بر خلاف رویکرد نیل به هدف بر وسائل و امکانات ضروری برای بقای سازمان تاکید دارد.

۳. **رویکرد عوامل استراتژیک؛** جدیدترین دیدگاه در خصوص اثربخشی سازمان رویکرد عوامل استراتژیک است. این دیدگاه در پی آن است که خواسته های عوامل محیطی خود را که تداوم حیات سازمان مستلزم حمایت از آنهاست برآورده کند. در چنین حالتی اثربخشی سازمانی عبارت است از ارزیابی یک سازمان در خصوص اینکه چگونه بطور موفقیت آمیز خواسته های افراد کلیدی را که بقای سازمان متکی به آنهاست برآورده می کند. هر سازمان ذینفعهای متعددی دارد که هر کدام از درجات مختلفی از قدرت برخوردارند و برای رسیدن به خواسته های خود تلاش می کنند. هر ذینفعی یک سلسله ارزشهای منحصر به فرد خود داشته و احتمال خیلی کمی وجود دارد که علایق و ترجیحات آنها با یکدیگر سازگار باشند. بطور خلاصه در این رویکرد، مدیران مجموعه اهدافی را دنبال می کنند که خواسته همه ذینفعان را تامین می کند.

۴. **رویکرد ارزشهای رقابتی؛** موضوع اصلی این رویکرد معیارهایی است که سازمان برای آنها ارزش قائل بوده و مورد استفاده قرار می دهد. رویکرد ارزشهای رقابتی با این فرض شروع می شود که برای ارزیابی اثربخشی سازمانی بهترین معیار وجود ندارد. هدف واحدی وجود ندارد که افراد بتوانند روی آن توافق کنند. مفهوم اثربخشی، مفهومی فی نفسه ذهنی است و اهدافی یک ارزیاب انتخاب می کند متکی به ارزشهای شخصی و منافع فردی است. این رویکرد معتقد است که عناصر مشترکی وجود دارند که می توانند با هم ترکیب شده و مجموعه هایی از ارزشهای رقابتی را ایجاد کنند. هر کدام از این مجموعه ارزشها، مدل اثربخشی منحصر بفردی را تعریف می کنند. (۹)

سبک مدیریت سازمانهای غیردولتی (NGOs) ایران:

در سبکهای مدیریت، چهار رویکرد مختلف مورد بررسی قرار گرفت. دو رویکرد حاکم و اغلب متضاد، رویکرد سیستمی و رویکرد نیل به هدف است که اولی اثربخشی را تحقق نتایج تعریف می کند و دومی بر وسائل و امکانات نیل به هدف تاکید دارد. جدیدترین رویکرد نسبت به دو رویکرد قبلی، رویکرد عوامل استراتژیک است. این رویکرد اثربخشی را برآوردن خواسته های عوامل کلیدی می داند که حمایت آنها بقای سازمان را تداوم می بخشد. بر این اساس موفقیت سازمان عبارت است از توانایی همراه نمودن افراد، گروهها، نهادها و سازمانهای دیگر که تداوم عملیات سازمان متکی به آنها است و آخرین رویکرد بر ارزشهای رقابتی تاکید دارد. با مقایسه این رویکردها و وضعیت سازمانهای غیردولتی که بیشتر تابع محیطهای داخلی و خارجی سازمان می باشند، رویکرد عوامل استراتژیک مناسبترین رویکرد مدیریتی برای سازمانهای غیردولتی می باشد. (۱۱)

تجزیه و تحلیل داده ها

بررسی وضعیت سیستم انگیزشی سازمانهای غیردولتی (NGOs) ایران:

برای بررسی وضعیت سیستم انگیزش سازمانهای غیر دولتی ایران فرضیه " بین سیستم انگیزشی و بهره وری سازمانهای غیردولتی ایران رابطه معنی دار وجود دارد." طراحی و برای رد یا تایید فرضیه پژوهشی، فرضیه آماری ذیل مورد ارزیابی قرار گرفته است:

H_0 : بین سیستم انگیزشی و بهره وری سازمانهای غیردولتی ارتباط معنی دار وجود ندارد.
 H_1 : بین سیستم انگیزشی و بهره وری سازمانهای غیردولتی ارتباط معنی دار وجود دارد.

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : p=0 \\ H_1 : p \neq 0 \end{array} \right. \quad rs = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2-1)} \quad \text{و} \quad t = rs \sqrt{\frac{N-2}{1-rs}}$$

داده های آماری حاصل از آزمون همبستگی فرضیه های آماری فوق به شرح ذیل است:

متغیر مستقل	متغیر وابسته	درصد احتمال	میزان خطا	ضریب همبستگی	t کندال	نتیجه آزمون
سیستم ارزیابی	بهره وری سازمانی	٪۹۵	٪۵	۰/۸۷	۱۲/۳	فرض H_0 رد می شود.

انجام آزمون همبستگی بین متغیر مستقل و وابسته نشان می دهد که بین این دو متغیر همبستگی بالایی وجود دارد و چون t_c " $t_c=12/3$ از جدول t " $\alpha=0.05, df=22=2/0.64$ بزرگتر است بنابراین فرض صفر رد و ادعای محقق تایید می شود. یعنی با احتمال ۹۵ درصد بین سیستم انگیزشی و بهره وری در سازمانهای غیردولتی ارتباط معنی دار وجود دارد.

بررسی میزان بهره وری سیستم انگیزشی سازمانهای غیردولتی (NGOs) ایران :

برای ارزیابی اینکه آیا سیستم انگیزشی سازمانهای غیردولتی دارای ویژگی بهره وری است یا خیر، فرضیه آماری ذیل مورد بررسی قرار می گیرد :

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \mu = \mu_0 \\ H_1 : \mu \neq \mu_0 \end{array} \right. \quad \text{و} \quad Z = \frac{x-p_0}{\sqrt{np_0q_0}} \quad \text{و} \quad p_0 = q_0 = 0.5$$

داده های آماری حاصل از آزمون علامت برای فرضیه آماری فوق به شرح ذیل است :

نتیجه آزمون	مقدار Z محاسبه شده	میزان خطا	تفاوت مثبت با میانگین	تفاوت منفی با میانگین
فرضیه H_0 رد می شود.	-۲/۳۰	٪۵	۸	۲۰

چون Z محاسبه شده " $Z = -2/30$ " جدول بین " $Z = -1/96$ " می باشد، بنابراین فرض صفر رد و ادعای محقق تائید و چون تفاوت منفی با میانگین از میزان تفاوت مثبت با میانگین بیشتر می باشد، می توان گفت که با احتمال ۹۵ درصد سیستم انگیزشی در سازمانهای غیردولتی فاقد ویژگی بهره وری است.

بررسی وضعیت آموزشی در سازمانهای غیردولتی (NGOs) ایران :

در فرضیه دوم این پژوهش آمده است که " بین سیستم آموزشی و بهره وری سازمانهای غیردولتی ارتباط معنی دار وجود دارد. " پژوهشی در شاخه عوامل رفتاری، فرضیه آماری ذیل مورد ارزیابی قرار می گیرد:

$$\left. \begin{array}{l} H_0 : \text{بین سیستم آموزشی و بهره وری سازمانهای غیردولتی ارتباط معنی دار وجود ندارد.} \end{array} \right\}$$

H_1 : بین سیستم آموزشی و بهره وری سازمانهای غیردولتی ارتباط معنی دار وجود دارد.

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \rho = 0 \\ H_1 : \rho \neq 0 \end{array} \right. \quad rs = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2-1)} \quad \text{و} \quad t = rs \sqrt{\frac{N-2}{1-rs}}$$

داده های آماری حاصل از آزمون همبستگی برای فرضیه آماری فوق به شرح ذیل است:

نتیجه آزمون	t کندال	ضریب همبستگی	میزان خطا	درصد احتمال	متغیر وابسته	متغیر مستقل
فرض H_0 رد می شود.	۲۵	۰/۹۸	٪۵	٪۹۵	بهره وری سازمانی	سیستم آموزشی

انجام آزمون همبستگی بین متغیر مستقل و وابسته نشان می دهد که بین این دو متغیر همبستگی بالایی وجود دارد و چون $t_c = ۲/۷$ -

$t_c =$ از t جدول $"۰/۰۵۶"$ $t_{\alpha=۰,۰۵, df=۲۶} = ۲$ بزرگتر است پس فرضیه صفر رد و ادعای محقق پذیرفته می شود. یعنی با احتمال ٪۹۵:

بین آموزش و بهره وری سازمانهای غیردولتی ارتباط معنی دار وجود دارد.

بررسی میزان بهره وری سیستم آموزشی سازمانهای غیردولتی (NGOs) ایران:

بررسی میزان بهره وری سیستم آموزشی در سازمانهای غیردولتی بر اساس فرضیه ذیل مورد ارزیابی قرار می گیرد:

$$\left. \begin{array}{l} H_0 : \text{میانگین نمره سیستم آموزشی در سازمانهای غیردولتی با نمره متوسط اختلاف معنی داری وجود ندارد.} \\ H_1 : \text{میانگین نمره سیستم آموزشی سازمانهای غیردولتی با نمره متوسط اختلاف معنی دار وجود دارد.} \end{array} \right\}$$

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \mu = \mu_0 \\ H_1 : \mu \neq \mu_0 \end{array} \right. \quad \text{و} \quad Z = \frac{x - p_0}{\sqrt{np_0q_0}} \quad \text{و} \quad p_0 = q_0 = ۰,۵$$

داده های آماری حاصل از آزمون علامت برای فرضیه آماری فوق به شرح ذیل است:

تفاوت منفی با	تفاوت مثبت با میانگین	میزان خطا	مقدار Z محاسبه	نتیجه آزمون
---------------	-----------------------	-----------	----------------	-------------

فرضیه H_0 رد می شود.	-۲/۷	%۵	۷	۲۱
------------------------	------	----	---	----

چون Z محاسبه شده " $Z = -۲/۷$ " و " $Z = -۱/۹۶$ " جدول Z می باشد، بنابراین فرض صفر رد و ادعای محقق تأیید می شود و چون تفاوت منفی با میانگین از میزان تفاوت مثبت با میانگین بیشتر می باشد، بنابراین می توان گفت که سیستم آموزشی موجود سازمانهای غیردولتی فاقد ویژگی بهره وری است.

بررسی ارتباط سبک مدیریت با بهره وری سازمانهای غیردولتی (NGOs) ایران :

برای بررسی سبک مدیریت در سازمانهای غیردولتی، بر اساس فرضیه سوم پژوهش و ادبیات تحقیق، رویکرد عوامل استراتژیک انتخاب گردیده است. برای بررسی این فرضیه "بین سبک مدیریت و بهره وری سازمانهای غیردولتی ارتباط معنی دار وجود دارد." فرضیه آماری ذیل مورد ارزیابی قرار می گیرد:

H_0 : بین سبک مدیریت و بهره وری سازمانهای غیردولتی ارتباط معنی دار وجود ندارد.
 H_1 : بین سبک مدیریت و بهره وری سازمانهای غیردولتی ارتباط معنی دار وجود دارد.

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \rho = 0 \\ H_1 : \rho \neq 0 \end{array} \right. \quad rs = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2-1)} \quad \text{و} \quad t = rs \sqrt{\frac{N-2}{1-rs}}$$

داده های آماری حاصل از آزمون همبستگی برای فرضیه آماری فوق به شرح ذیل است:

متغیر مستقل	متغیر وابسته	درصد	میزان	ضریب	آکندال	نتیجه آزمون
سبک مدیریت	بهره وری سازمانی	%۹۵	%۵	۰/۹۲	۲۰/۱	فرض H_0 رد می شود.

انجام آزمون بین دو متغیر مستقل و وابسته نشان می دهد که بین این دو متغیر همبستگی مثبت وجود دارد و چون $t_c = 20/1$ " از جدول $t_{\alpha=0.05, df=24} = 2/064$ " بیشتر است ، پس فرض صفر رد و ادعای محقق پذیرفته می شود . یعنی بین سبک مدیریت و بهره وری سازمانهای غیردولتی ارتباط معنی دار وجود دارد.

بررسی میزان بهره وری سبک مدیریت در سازمانهای غیردولتی ایران :

برای بررسی میزان بهره وری سبک مدیریت سازمانهای غیردولتی ایران فرضیه آماری ذیل مورد بررسی و ارزیابی قرار می گیرد :

H_0 : بین میانگین نمره سبک مدیریت در سازمانهای غیر دولتی با نمره متوسط اختلاف معنی دار وجود ندارد.
 H_1 : بین میانگین نمره سبک مدیریت در سازمانهای غیردولتی با نمره متوسط اختلاف معنی دار وجود دارد .

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \mu = \mu_0 \\ H_1 : \mu \neq \mu_0 \end{array} \right. \quad \text{و} \quad Z = \frac{x - p_0}{\sqrt{np_0q_0}} \quad \text{و} \quad p_0 = q_0 = 0,5$$

داده های آماری حاصل از آزمون علامت برای فرضیه آماری فوق به شرح ذیل است :

نتیجه آزمون	مقدار Z محاسبه شده	میزان	تفاوت مثبت با میانگین	تفاوت منفی با
فرضیه H_0 تایید می شود .	2/4	5٪	18	6

چون Z محاسبه شده " $Z = 2/4$ " از جدول " $Z = 2/065$ " بزرگتر می باشد ، بنابراین فرض صفر رد و ادعای محقق تایید می شود و چون تفاوت مثبت با میانگین از میزان تفاوت منفی با میانگین بیشتر می باشد ، بنابراین می توان گفت که سبک مدیریت سازمانهای غیردولتی دارای بهره وری سطح بالایی بوده است.

بررسی وضعیت عوامل رفتاری NGO های ایران :

۱ - بررسی ارتباط عوامل رفتاری با بهره وری

در فرضیه اصلی دوم آمده است که: "بین عوامل رفتاری و بهره وری سازمانی در سازمانهای غیردولتی ارتباط معنی

داری وجود دارد." برای بررسی فرضیه اصلی پژوهش در رابطه با عوامل رفتاری از آزمون همبستگی استفاده شده است که فرضیه

آماري ذیل مورد ارزیابی قرار می گیرد:

- H_0 : بین عوامل رفتاری و بهره وری سازمانی سازمانهای غیردولتی ارتباط معنی داری وجود ندارد .
 H_1 : بین عوامل رفتاری و بهره وری سازمانی سازمانهای غیردولتی ارتباط معنی داری وجود دارد .

داده های آماری حاصل از آزمون همبستگی آماری فوق به شرح ذیل است :

متغیر مستقل	متغیر وابسته	میزان	ضریب	t کندانال	نتیجه آزمون
عوامل رفتاری	بهره وری سازمانی	۵٪	۰/۸۲	۷/۳	فرض H_0 رد می شود.

انجام آزمون همبستگی بین دو متغیر مستقل و وابسته ، نشان می دهد که بین دو متغیر همبستگی مثبت وجود دارد و چون t محاسبه

شده " $t = ۷/۳$ " از t جدول " $t = ۲/۰۵۶$ " بزرگتر است ، فرض صفر رد و ادعای محقق پذیرفته می شود . یعنی با احتمال ۹۵ درصد

بین عوامل رفتاری و بهره وری سازمانی سازمانهای غیردولتی ارتباط وجود دارد .

۲- بررسی میزان بهره وری عوامل رفتاری

برای بررسی عوامل رفتاری از جهت بهره ور بودن فرضیه آماری ذیل مورد ارزیابی قرار می گیرد :

- H_0 : میانگین نمره عوامل رفتاری در سازمانهای غیردولتی با نمره متوسط میانگین اختلاف معنی داری ندارد .
 H_1 : میانگین نمره عوامل رفتاری در سازمانهای غیردولتی با نمره متوسط میانگین اختلاف معنی داری دارد .

داده های حاصل از آزمون علامت به شرح ذیل است :

تفاوت منفی با میانگین	تفاوت مثبت با میانگین	میزان خطا	مقدار Z محاسبه	نتیجه آزمون
۱۷	۱۱	۵٪	۱/۱۵	فرضیه H_0 تایید می شود.

از آنجا که Z محاسبه شده " $Z = 1/15$ " بین " $Z = 1/96$ " و " $Z = -1/96$ " قرار گرفته است ، پس فرض صفر تائید و ادعای محقق رد می شود . بنابراین بین عوامل رفتاری از نظر رتبه بهره وری تفاوت معنی داری وجود ندارد ، به عبارتی در مجموع بهره وری عوامل رفتاری در حد متوسط می باشد .

بحث و تفسیر نتایج پژوهش

الف - خلاصه و نتیجه گیری

در بخش توصیف و تحلیل داده های آماری بر اساس پاسخهای سوالات ۱ تا ۱۲ در خصوص NGOهای ایران به این نتیجه رسیدیم که :

۱. حدود ۶۰ درصد سازمانهای غیردولتی مورد مطالعه در زمینه مواد مخدر ، دارای فعالیتهای حمایتی و ۴۰ درصد آنها دارای فعالیتهای عملیاتی و اجرایی در این زمینه می باشند ، به عبارتی بیشتر سازمانهای غیردولتی به جای پرداختن به فعالیتهای پیشگیری ، درگیر فعالیتهای حمایتی افراد مریض و خانواده های آنها می باشند .
۲. حدود ۹۰ درصد سازمانهای غیردولتی به عموم مردم خدمات عرضه می کنند ، به عبارتی کانون توجه سازمانهای غیردولتی مورد مطالعه عموم مردم می باشند .
۳. حدود ۶۰ درصد موسساتی که اطلاعات شغلی آنها اعلام شده است دارای شغل دولتی و ۴۰ درصد دارای شغل آزاد می باشند و این بیانگر استقبال کم طیف مردمی در تاسیس سازمانهای غیردولتی می باشد .
۴. حدود ۵۰ درصد سازمانهای غیردولتی مورد پژوهش کمتر از ۱۰۰ عضو داوطلب و تنها ۱۲ درصد این سازمانها بیشتر از ۱۰۰۰ عضو دارند . داوطلب گرایی یکی از ویژگیهای اصلی سازمانهای غیردولتی است و هر چه تعداد نیروهای داوطلب افزایش یابد ، امکان فعالیت بیشتر و موثرتر بوسیله سازمانهای غیردولتی فراهم خواهد شد .

تجزیه و تحلیل های آماری در خصوص NGO های ایران نشان می دهد که دو فرضیه اصلی و شش فرضیه فرعی پژوهش با استفاده از آزمونهای همبستگی مورد تائید قرار گرفتند ، بطوریکه بین متغیرهای مستقل تحقیق (عوامل ساختاری و عوامل رفتاری) و متغیر وابسته (بهره وری سازمانی) ارتباط معنی داری با کلیه فرضیات اصلی و فرعی وجود دارد که در جدول ذیل آمده است :

فرضیات	متغیر مستقل	متغیر وابسته	میزان خطا	ضریب همبستگی	نتیجه آزمون
اصلی	عوامل رفتاری	بهره وری سازمانی	۰/۰۵	۰/۸۲	تائید ادعای محقق
۱	سیستم انگیزشی	بهره وری سازمانی	۰/۰۵	۰/۸۷	تائید ادعای محقق
۲	سیستم آموزشی	بهره وری سازمانی	۰/۰۵	۰/۹۸	تائید ادعای محقق
۳	سبک مدیریت	بهره وری سازمانی	۰/۰۵	۰/۹۲	تائید ادعای محقق

همچنین تجزیه و تحلیل های آماری در خصوص میزان بهره وری متغیرهای مستقل که با استفاده از آزمون علامت مورد ارزیابی

قرار گرفته اند به شرح جدول ذیل می باشد :

فرضیات	متغیر مستقل	میزان خطا	مقدار Z محاسبه شده	نتیجه آزمون
اصلی	عوامل رفتاری	۰/۰۵	۱/۱۵	بهره وری سازمانی در حد متوسط
۱	سیستم انگیزشی	۰/۰۵	-۲/۳۰	فاقد ویژگیهای بهره وری
۲	سیستم آموزشی	۰/۰۵	-۲/۷	فاقد ویژگیهای بهره وری
۳	سبک مدیریت	۰/۰۵	۲/۴	دارای ویژگیهای بهره وری

به علاوه تجزیه و تحلیل آماری در خصوص وضعیت بهره وری سازمانهای غیردولتی مورد پژوهش ، نشان می دهد که در مجموع

بهره وری در NGO های مورد مطالعه در حد متوسط بوده است .

تشریح نتایج

عوامل رفتاری :

۱ سیستم انگیزشی

در سازمانهای غیردولتی که عمده نیروهای آن بصورت داوطلب منی باشند ، کمتر به دنبال تامین نیازهای فیزیولوژیک می باشند . شاید بتوان گفت که پیوستن آن به این سازمانها بیشتر در جهت تامین نیازهای اجتماعی (عاطفه ، تعلق خاطر و دوستی) ، احترام (کسب موفقیت ، کسب قدرت و کسب حمایت) و خودشکوفایی (رشد و دستیابی به چیزهایی که استعداد آنها دارد .) می باشد .

بنابراین برای بررسی رابطه سیستم انگیزشی با بهره وری سازمانی در سازمانهای غیردولتی ، از رویکرد ترکیبی نظریه های انتظار ویکتور روم و نیازهای سه گانه مک کلند استفاده شده است . بر اساس ویژگیهای این نظریه ها ، رابطه بین سیستم انگیزشی و بهره وری سازمانی مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته است . نتایج آزمون همبستگی این پژوهش ، رابطه معنی دار و مستقیم بین سیستم انگیزشی و بهره وری سازمانی را با ضریب ۰/۸۷ مورد تأیید قرار داده است .

بر اساس یافته های پژوهش و پشتوانه های نظری بیان شده در پیشینه آن ، می توان ادعان نمود که سازمانهای غیردولتی از طریق ارضاء نیازهای معنوی کارکنان رسمی و داوطلب و غنی سازی فرهنگی سازمانی از جمله :

۱. بهبود عملکرد گذشته ؛
۲. ایجاد امکان رقابت سالم برای تمام اعضا ؛
۳. تعامل مثبت افراد تیمها و گروههای کاری ؛
۴. امکان رویارویی با مشکلات و مسائل سازمان برای تمام اعضا ؛
۵. دادن اختیار و مسئولیت به تیمهای کاری ؛
۶. دادن بازخورد ارزیابی عملکرد به تمام اعضا ؛
۷. ایجاد رابطه صمیمی بین تمام همکاران و ذینفعان ؛
۸. احساس تعهد و وفاداری اعضا ؛
۹. برخورد با کار همانند تفریح و تمرین ؛
۱۰. کاری که سازمان انجام می دهد برای مشتریان و همه ذینفعان پرمعنی ، باارزش و کیفیت باشد؛
۱۱. میدان دادن به افراد خلاق و مبتکر اعم از رسمی و داوطلب ؛

۱۲. ترویج اخلاق ، درستی ، اعتماد و باورپذیری .

می توانند نسبت به بهبود بهره وری سازمانی پردازند .

۲ سیستم آموزشی

بین آموزش و بهره وری سازمانی پیوند عمیقی وجود دارد ، آموزش موجب افزایش سطح آگاهی فرد و گروه و در نتیجه بهبود بهره وری سازمانی می گردد . در سازمانهای غیردولتی مورد مطالعه اکثریت موسسان و داوطلبین دارای تحصیلات دانشگاهی بودند . به نظر می رسد که آنها نیاز به آموزش به روش حل مساله دارند ، تا کارکنان بتوانند علایق ، افکار و اندیشه های خود را آزادانه مطرح سازند و راه کارهای مناسب برای مسائل سازمان ارائه نمایند .

نتایج آزمون همبستگی رابطه معنی دار و مستقیم بین سیستم آموزش و بهره وری سازمانی را با ضریب ۰/۹۸ نشان داده است ، که این همبستگی موید نقش موثر آموزش در افزایش بهره وری است . میزان موفقیت یک نظام آموزشی در این است که چه قدر افراد آموزش دیده را به سوی ارزشهای ذیل ترغیب می کند :

۱. سخت کوشی و تلاش در انجام کارها ؛

۲. انضباط و خویشتن داری در برخورد افراد درون و برون سازمانی ؛

۳. مسئولیت پذیری و پاسخگویی ؛

۴. احترام به قوانین و حقوق دیگران ؛

۵. درستکاری و تلاش در انجام هر چه بهتر امور مردم ؛

۶. پایبندی به ارزشهای رایج و مطلوب اجتماعی ؛

۷. تلاش مستمر و بروز خلاقیتهای نهفته .

۳ سبک مدیریت

برای بررسی رابطه سبک مدیریت سازمانهای غیردولتی با بهره وری سازمانی آنها، با مطالعه رویکردهای مختلف سبک مدیریت، رویکرد عوامل استراتژیک که جدیدترین دیدگاه در خصوص اثربخشی سازمانی است، انتخاب و ویژگیهای آن در سازمانهای غیردولتی مورد ارزیابی قرار گرفته است.

نتایج آزمون همبستگی این پژوهش، رابطه مستقیم و معنی دار بین سبک مدیریت و بهره وری سازمانی با ضریب ۰/۹۲ را مورد تأیید قرار داده است. بر اساس یافته های پژوهش و پشتوانه های نظری بیان شده در ادبیات تحقیق، می توان گفت که در سازمانهای غیردولتی، رهبران باید برای تمام کارکنان اعم از رسمی و داوطلب فرصت استقلال، قدرت و موقعیت بیشتری فراهم نمایند و با استفاده از سبک رهبری تحول گرا، موجبات حمایت همه ذینفعان را فراهم نمایند. بر این اساس مشارکت در تصمیم گیری، تفویض اختیار به افراد خلاق، رهبری تیمی و گردشی بودن مدیریتها از جمله مولفه هایی می باشند که در جذب، بکارگیری و حفظ و نگهداری کارکنان بخصوص نیروهای داوطلب در بهبود بهره وری سازمانهای غیردولتی موثر می باشد. بر این اساس موفقیت سازمانهای غیردولتی در توانایی همراه نمودن افراد، گروهها، نهادها و سازمانهای دیگر در تداوم فعالیت آن متکی به آنها است، نهفته است.

ب - پیشنهادات برای بهبود بهره وری در NGO های ایران

۱. از آنجا که سازمانهای غیردولتی دارای فعالیتهای داوطلبی هستند و بایستی اکثر اعضاء آنها را نیروهای مردمی داوطلب تشکیل دهند. اما نتیجه آمار توصیفی و استنباطی حکایت از موفقیت کم این سازمانها در جذب و نگهداری نیروهای داوطلب می باشد. از طرفی سیستم انگیزشی آنها فاقد ویژگیهای بهره وری تشخیص داده شده است.

پیشنهاد می گردد که سازمانهای غیردولتی با استقرار سیستم انگیزشی مبتنی بر نیازهای معنوی و نظریه انتظار با ویژگیهای ذیل در

بهبود بهره وری سازمانی گام بردارند:

۱- ۵. امکان پیشرفت برای تمام کارکنان رسمی و داوطلب ؛

۲- ۵. شیوه ارتقای عادلانه کارکنان ؛

۳- ۵. اهمیت به افراد خلاق و توانا ؛

۴- ۵. اعتماد متقابل بین همه کارکنان و موسسان ؛

۵- ۵. مشارکت تمام کارکنان رسمی و داوطلب در تصمیم گیری ها ؛

۶- ۵. امکان رویارویی با مسائل سازمان برای تمام کارکنان ؛

۷- ۵. رابطه صمیمی با همکاران و سایر ذینفعان .

۲. سازمانهای غیردولتی ایران ، سازمانهایی نوپا می باشند و اغلب موسسان آنها فاقد مدرک تحصیلی مرتبط با این نوع سازمانها هستند ، از طرفی دانشگاههای ایران نیز تا کنون فارغ التحصیل رشته مدیریت سازمانهای غیردولتی نداشته اند ، بنابراین نیروهای داوطلب این سازمانها نیز فاقد دانش و مهارت لازم در این زمینه می باشند .

نتایج مطالعات و بررسی های این پژوهش نیز نشان دهنده این است که سیستم آموزشی سازمانهای غیردولتی فاقد ویژگی بهره وری است . لذا پیشنهاد می گردد که سازمانهای غیردولتی با همکاری دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات که دارای این رشته تحصیلی است ، نسبت به تدوین برنامه آموزشی سازمان و شناسنامه آموزشی برای تمام کارکنان رسمی و داوطلب اقدام نموده و با اجرای مشترک این برنامه های آموزشی در جهت توانمندسازی کارکنان و بهبود بهره وری سازمانی گام بردارند .

۳. نتایج آزمون توصیفی پژوهش نشان دهنده این است که اکثریت موسسان سازمانهای غیردولتی ، مدیران سازمانهای دولتی بوده اند که اغلب خود دارای سبک مدیریت بوروکراتیک ، سلسله مراتبی و توأم با قوانین و مقررات می باشند . گرچه نتایج آزمون استنباطی مبین بهره ور بودن سبک مدیریت این سازمانها می باشد ؛ اما به علت ویژگی مشارکتی و داوطلبی بودن فعالیتهای NGO ها ، سبک رهبری مشارکتی با ویژگیهای ذیل پیشنهاد می گردد :

- ۱-۷. افراد در تصمیم گیری ها مشارکت می نمایند؛
- ۲-۷. به افراد تمام سطوح سازمانی اختیار داده می شود تا رهبری دیگران را به عهده بگیرند؛
- ۳-۷. کارها به افراد خلاق و نوآور تفویض می گردد؛
- ۴-۷. برای عضویت در هیئت مدیره ، هیئت امنا و شورای مرکزی گردش عضویت وجود دارد؛
- ۵-۷. تمام افراد تیم ها . گروهها دارای مسئولیت پاسخگویی می باشند .

منابع و ماخذ

۱. Usaid, New Partnership initiative : NGO Empowerment, NPI Core Report, ۲۰۰۰ , p ۱.
۲. نشریه شماره ۱، خرداد ماه سال ۱۳۷۱، سازمان بهره‌وری ملی ایران
۳. World Bank, Non-Governmental Organization & Civil Society, World Bank Website, ۲۰۰۱ .
۴. مقیمی، سید محمد، ۱۳۸۳، کارآفرینی در نهادهای جامعه مدنی، مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران.
۵. خلیلی شورینی، سیاوش، ۱۳۸۳، روش تحقیق در علوم انسانی، یادواره کتاب.
۶. آذر، عادل، ۱۳۷۱، کاربرد آمار استنباطی در علوم رفتاری و دام‌های آن ، چاپ دوم.
۷. میر جلیلی ، فاطمه ، تصدیقی ، بهروز و جلال آبادی ، اسد ا... ، ارزیابی عملکرد نظام مالیاتی کشور با استفاده از سه شاخص بهره‌وری، کارایی و اثربخشی در سالهای ۱۳۷۹-۱۳۸۴، دفتر مطالعات اقتصادی سازمان ملی بهره‌وری ایران، شماره مسلسل ۷۹۹۵، کد موضوعی ۲۲۰
۸. میر جلیلی ، فاطمه وحیدر پور ، افشین ، ۱۳۸۶، اندازه‌گیری و تحلیل روند بهره‌وری عوامل تولید در بخش - های اقتصادی ایران، دفتر مطالعات اقتصادی سازمان ملی بهره‌وری ایران، شماره مسلسل ۸۲۴۲، کد موضوعی ۲۲۰.
۹. پارسیان ، علی و اعرابی ، سید محمد ، ۱۳۸۴، مبانی رفتار سازمانی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی ، ص ۵۴-۷۶.
۱۰. معینی ، جهان‌شاه، ۱۳۷۲، چگونه مسائل خود را حل کنیم، میر، ص ۱۵۰-۱۶۳ .

۱۱. Lweis David, NGOs Management: Searching for New Models or Reinventing the Weel, Center for Civil Society in London of Economics, ۲۰۰۶, p ۸۱۷.

Approache Reviwe of Behavioral Elements & Productivity in Non Governmental Organization

Abstract

Evidences in that available in non governmental organization show that available conditions which follow traditional methods are disqualified & deficiencie. This deficiency is the resoult of the flaccidity of management such as : structural & behavioral & basic factors that face to the organizations , which get involved the researcher`s mind & make stand to research & identify this flaccidities in order to help the organizations by presenting the suitable & applicational pattern with the iran`s native situation.

Keywords:

Behavioral elements, motivational system, educational system, managerial style, non governmental organizations, local formations, humanity formations.