

پیاده سازی سیستم مدیریت به سبک رهبری و بررسی تاثیر آن بر بهره‌وری سازمان

آرمین کاکایی نژاد

کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، کارخانجات کابلسازی ایران

جعفر نامدار

فوق دکترا مهندسی صنایع، دانشگاه MIT آمریکا

میشائیل بیل

دکترا مهندسی صنایع، دانشگاه سوربن فرانسه

هنری ولش

دکترا مهندسی صنایع، دانشگاه Stanford آمریکا

الیزابت منزی

دکترا مهندسی صنایع، دانشگاه Harvard آمریکا

چکیده

هدف این مقاله پیاده سازی مدیریت به سبک رهبری و بررسی تاثیر آن بر بهره‌وری سازمان می باشد که در چارچوب یک کارخانه تولیدی (کارخانه کابلسازی ایران) است. روش پژوهش بر اساس هدف کاربردی است. در این تحقیق به روش های مختلفی رهبری در سازمان پیاده سازی گردید و تاثیر آن بر عوامل موثر بر زمان بهره‌وری سازمان که شامل ۱- افزایش میزان تولید ۲- کاهش زمان تولید ۳- کاهش میزان ضایعات ۴- کاهش زمان راه اندازی ۵- مصرف مواد اولیه ۶- دوباره کاری ها ۷- خرابی دستگاه ها میباشد مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت. و در نهایت فرض اصلی پژوهش یعنی "مدیریت به سبک رهبری بر بهره‌وری سازمان موثر است" مورد تایید قرار می گیرد.

واژگان کلیدی: رهبری، بهره‌وری سازمان، کارکنان

۱- مقدمه

در عصر کنونی، پیشرفت و موفقیت در هر سازمان مستلزم بهبود بهره‌وری آن سازمان می باشد. سازمانهایی که نسبت به تغییرات گوناگونی محیطی اعم از محیط داخلی و خارجی، حالت ایستا داشته باشند، نه تنها هیچگاه به موفقیت مورد نظر نایل نمیگردند، بلکه دوام و بقای آنها نیز در معرض خطر می باشد. عوامل متعددی زمینه ساز هدف فوق (بهره‌وری سازمانی)، بوده که یکی از مهمترین این عوامل، مهارت ها و سبکهای رهبری در سازمان می باشد (آبسالان و همکار، ۲۰۱۵). از این رو رهبران سازمانها جهت دستیابی به بهره‌وری سازمانی لازم است به این مهارتها اهمیت ویژه ای داده تا بتوانند در دنیای پرچالش کنونی به حیات خود ادامه دهند. بهره‌وری از



جمله عواملی است که دوام و بقای سازمانها را در دنیای پرقابلیت فعلی تضمین میکند. حاکم شدن فرهنگ بهره‌وری، موجب استفاده بهینه از کلیه امکانات مادی و معنوی سازمانها میشود و دائماً توانها، استعدادها و امکانات بالقوه سازمانها شکوفا میشود (انصاری و سبزیعلی، ۱۳۸۸). رهبری موضوعی است که از دیرباز، موضوع مورد مطالعه محققان، دانشمندان و حتی افراد معمولی بوده است (آوولیو، ۱۹۹۹). بحث رهبری و تأثیر آن بر سازمانها غیرقابل انکار است و پژوهش در مورد آن از الزامات حیاتی سازمانهای امروزی است (شوراج و میمتاج، ۲۰۱۷). نتیجه بسیاری از مطالعات گذشته نشان میدهد که بین رهبری با عملکرد و اثربخشی سازمانی رابطه مثبت وجود دارد (نیکوکار گوهری، ۱۴۰۰).

۲- روش شناسی

این پژوهش از نظر ماهیت از نوع پژوهش‌های کمی، باتوجه به هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی می‌باشد. در این تحقیق اطلاعات نظری از روش کتابخانه‌ای و سایر اطلاعات، از روش میدانی جمع‌آوری شده است. و به لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها، اطلاعات از گزارشات روزانه تمامی افراد کارخانه و به صورت میدانی از تمامی واحد‌های مورد بررسی و تمامی افراد آنان جمع‌آوری گردید.

جامعه هدف کارخانه کابلسازی ایران با ۱۵۰ نفر که شامل تمامی کارکنان این کارخانه می‌باشد، است.

هدف این مقاله کمک به درک پیاده‌سازی مدیریت به سبک رهبری و تأثیر آن بر بهره‌وری سازمان است. سوال اصلی تحقیق: پیاده‌سازی مدیریت به سبک رهبری بر بهره‌وری سازمان موثر است؟

۳- بیان مسئله

۳-۱- رهبری

رهبری نوعی نفوذ اجتماعی است که کارکنان را داوطلبانه به تلاش در کسب هدف‌های سازمان یاری می‌نماید. سبک رهبری الگوی رفتاری است که رهبر جهت هدایت فعالیت‌های افراد در یک مجموعه بر می‌گزیند (سهیلی انارکی، ۱۳۹۵). سبک رهبری، ترکیبی از نگرش و رفتار یک رهبر است که به نظامی خاص و قابل پیش‌بینی در برخورد با اعضای گروه منجر می‌شود (دوبرین، ۲۰۰۴). بت و همکاران (۲۰۱۲) بیان کرده‌اند که سبک رهبری روشی است که در آن یک رهبر تلاش می‌کند بر رفتار زیر دستانش تأثیر بگذارد، درمورد رهبری گروه تصمیم‌گیری کند و بین عملکرد دستیابی به هدف گروه و حفظ هدف گروه، تعادل برقرار کند (شائمی برزکی و همکار، ۱۳۹۳).

در حالی که رهبری، مفهوم تازه نیست، با این وجود تعریف واحدی از آن در بین همه صاحب‌نظران وجود ندارد. صاحب‌نظران مختلف تعاریف نسبتاً متفاوتی از رهبری را ارائه کرده‌اند از جمله آنان هوارد (۲۰۰۵)، نورتیس (۲۰۰۱) و آونز (۲۰۰۴) می‌باشد. لالی به نقل از هوارد و همچنین نورتیس تعریف ساده‌ای از رهبری را پیشنهاد می‌کند: "رهبری فرایندی از ارتباطات کلامی و غیر کلامی است که شامل مربیگری، برانگیختن/القاء کردن، هدایت/راهنمایی و حمایت/مشورت به منظور دستیابی به اهداف از قبل تعیین شده سازمانی می‌باشد (اطه‌ری و همکاران، ۱۳۹۱). اهمیت رهبری به حدی است که امروزه دانشمندان بیان می‌دارند که کلید خلق و بقای سازمانهای موفق در قرن بیست و یکم، رهبری است؛ آن هم نه در راس سازمان، بلکه در سراسر سازمان باید این مهارت توسعه پیدا کند (زارعی، ۱۳۹۱).

بسیاری از محققان در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که رهبری دارای تأثیر مثبت و معنی‌دار بر عملکرد سازمانی است (سیلا و ابراهیم پور، ۲۰۰۵؛ عبدالعزیز و همکاران، ۲۰۱۳؛ بریوارت و همکاران، ۲۰۱۴؛ اوگبونا و هریس، ۲۰۰۰؛ زو و همکاران، ۲۰۰۵؛ کارملی و شابروک، ۲۰۰۶؛ جینگ و آوری، ۲۰۰۸؛ شیو و همکاران، ۲۰۱۰). رهبری همچنین، دارای اثر مثبت بر پایداری یا ثبات سازمانی (داپلت، ۲۰۰۳) نوآوری و تطبیق پذیری سازمانی (مافورد و همکاران، ۲۰۰۲؛ رالین، ۲۰۰۵)، رضایت شغلی (آرنولد و همکاران، ۲۰۰۰؛ شیما و همکاران، ۲۰۱۵)، عملکرد تیمی

(بأس و همکاران، ۲۰۰۳؛ انسلی و همکاران، ۲۰۰۶؛ کارسون و همکاران، ۲۰۰۷؛ شابروک، ۲۰۰۷) و مسئولیت اجتماعی (انواچاکو و همکاران، ۲۰۱۷)، است. محققان رهبران آینده نگری را که به طور مثبت بر رشد و موفقیت سازمان تأثیر داشتند، مورد بررسی قرار دادند (ابرل، ۲۰۰۷). نتایج این مطالعات بر این موضوع تأکید کرده است که تمرکز رهبران بر چشمانداز شرکت منجر موفقیت بیشتر میشود (چینار و کابان، ۲۰۱۲)؛ محققان بیان میدارند که این نوع از رهبری منجر به بهبود ثبات شرکتها و عملکرد پایدار (کالینز و پوراس، ۱۹۹۴؛ آوری، ۲۰۰۴؛ کانتابوترا، ۲۰۰۶؛ رافرتی و گریفین، ۲۰۰۹؛ آوری و برگستینر، ۲۰۱۰) و همچنین، اثربخشی سازمانی (پودساکف و همکاران، ۲۰۰۹؛ والکر، ۲۰۱۱؛ تیلور و همکاران، ۲۰۱۴؛ دامیکا، ۲۰۱۶) میشود.

۳-۲- بهره‌وری سازمان

کلمه بهره‌وری بر گردان انگلیسی واژه "productivity" به معنای قدرت و قابلیت تولید است در دایره المعارف بریتانیا. بهره‌وری در اقتصاد به صورت نسبی از آنچه تولید می‌شود به آنچه که برای تولید مورد نیاز است، تعریف می‌شود. در دیکشنری آکسفورد، بهره‌وری به معنای کارایی است، که در صنعت بوسیله مقایسه میزان تولید به زمان صرف شده یا منابع مصرف شده برای تولید آن اندازه گیری می‌شود (نصیری، ۱۳۹۹). همچنین دراکر بیان می‌دارد که مطالعه و بررسی پیشینه سازمان‌های پیشرو حکایت از توانمندی‌های منابع انسانی (اعم از کارکنان و مدیریت) آنها و توان آن‌ها در بهبود مستمر مجموعه دستاوردهای حاصله آن‌ها دارد. انسان از دیرباز، در اندیشه استفاده مفید و کارا و ثمربخش از تواناییها، امکانات و منابع در دسترس خود بوده است (کاکایی نژاد و همکاران، ۱۴۰۲). کارآمدی، اثر بخشی و بهره‌وری گوهر سازمانی است که میتواند پایداری و بقای سازمانها را تضمین کند و راهکاری برای کسب مزیت رقابتی باشد (مهدیار، ۱۴۰۲). در عصر کنونی این امر بیش از هر زمان دیگری مورد توجه جدی قرار گرفته است. محدودیت منابع در دسترس، افزایش جمعیت و رشد نیازها و خواسته‌های بشر باعث شده که دست اندرکاران عرصه اقتصاد، سیاست و مدیریت جامعه و سازمان‌ها، افزایش بهره‌وری را در اولویت برنامه‌های خود قرار دهند (طاهری، ۱۳۹۳).

۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها

جهت پیاده‌سازی مدیریت به سبک رهبری اقدامات زیر شکل گرفت:

۴-۱- ابتدا چشم انداز، اهداف و استراتژی‌های سازمان مجدداً تعریف و سعی گردید چشم انداز سازمان را مرتباً به کارکنان توضیح و آنها در برای رسیدن در آن ترغیب گردانند. به این صورت که در جهت بهبود و افزایش راندمان و کارایی سازمان ابتدا جدول SWOT با رویکرد PESTLE طراحی گردید و سپس با توجه به جدول SWOT در راستای برنامه ریزی صحیح و رسیدن به افزایش کارآمد راندمان سازمان از سیستم PDCA یا همان چرخه دمینگ یا چرخه بهبود مستمر استفاده گردید به این ترتیب که:

۱- PLAN: هدفگذاری و برنامه ریزی عملکرد کارکنان در راستای اهداف سازمان

۲- DO: مربی‌گری و نظارت مستمر

۳- CHECK: ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد

۴- ACT: تحلیل و مرور عملکرد و بهبود عملکرد

ورودی های سیستم مدیریت بر مبنای PDCA عبارتند از: ۱- اهداف و استراتژی های سازمان ۲- ارزشهای سازمانی ۳- تعیین شرح وظایف، مسئولیتها و شایستگی های شغلی ۴- تعیین مکانیسم تشویق و تنبیه.

سپس به صورت زیر چرخه دمیگ مرحله به مرحله طراحی می گردد:

۱- PLAN: تعیین اهداف و انتظارات از کارکنان (اهداف و انتظارات باید SMART باشد و چالشی و همسو با استراتژی های سازمان باشد). ۲- تعیین شاخص های ارزیابی (نتایج و رفتارها) ۳- تعیین معیارهای هدف برای هر شاخص ۴- تهیه و تدوین توافقنامه عملکردی.

۲- DO: تامین منابع مورد نیاز کارکنان ۲- حمایت و پشتیبانی از کارکنان ۳- نظارت مستمر بر عملکرد کارکنان ۴- ارائه بازخورد های مستمر و پرتکرار به کارکنان ۵- آموزش و توانمند سازی کارکنان

۳- CHECK: تعیین شکاف های عملکردی کارکنان و آگاه سازی آنان که به شرح زیر است:

۱- ارزیابی عملکرد کارکنان بر اساس شاخص های عملکردی ۲- تعیین نقاط قوت و ضعف کارکنان و تعیین مصداق های رفتاری مثبت و منفی ۳- تهیه و ارائه کارنامه عملکرد به کارکنان و در صورت امکان رتبه بندی آنها ۴- برگزاری جلسه با کارکنان و ارائه بازخوردهای مثبت و منفی ۵- اعلام اهداف و انتظارات برآورده شده و برآورده نشده به کارکنان

۴- ACT: این مرحله درمان است که به شرح زیر طراحی گردید: ۱- بررسی و تجزیه و تحلیل عملکرد کارکنان و عارضه یابی و ریشه یابی عملکردها و رفتارهای نامطلوب کارکنان ۲- شناسایی استعدادها، قابلیت ها و پتانسیل کارکنان ۳- شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان جهت رشد و توسعه آنها ۴- تعیین اقدامات و راهکارهای مورد نیاز جهت اصلاح و بهبود عملکرد کارکنان با مشارکت آنها ۵- تهیه و تدوین برنامه توسعه فردی کارکنان با مشارکت آنها ۶- ارائه پاداش به کارکنان با عملکرد ممتاز.

۴-۲- جهت رشد کارکنان به کمک ماتریس آیزن هاور تفویض اختیار آغاز گردید و همچنین به کارکنان فرصت منتورینگ و مربی گری داده شد. در همین راستا با ایجاد چالش و حل کردن مسئله توسط کارکنان با توجه به تفویض اختیار (مسئولیت) به آنها، کمک به رشد آنها انجام گردید.

۴-۳- جهت رشد کارکنان واحد آموزش راه اندازی گردید و کارکنان با توجه به سمت سازمانی خود به کلاس های مختلف در بیرون سازمان و همچنین در داخل سازمان اعزام شدند. و همچنین کارکنان جهت الگو یابی و استفاده از تجارب آنها به بازدید کارخانه ها و شرکت های دانش بنیان فرستاده شدند. دفترچه یادگیری طراحی و در اختیار تمامی واحد های کارخانه قرار گرفت که تمام مواردی که یاد می گیرند را مکتوب کنند. به کارکنان جزوات و فیلمهای آموزشی رایگان داده شد. در سازمان تابلوهای آموزشی در مکان هایی خاص تعبیه گردید که بسیار جلب توجه می کنند. این تابلو ها اینگونه می باشند که پوستر آنها قابلیت تعویض دارد و هر پوستر آموزشی که جذاب طراحی شده دارای یک QR code است که کارکنان با عکس از آن به صفحاتی متصل می شوند که هدفمند جهت فرهنگ سازی طراحی گردیده است. و روش آموزش گیم فیکیشن در سازمان پیاده سازی گردید.

۴-۴- جهت رفاه کارکنان، واحد رفاهی کارخانه شکل گرفت بن خرید کالا و بازدید از اماکن تفریحی شکل گرفت.

۴-۵- 5S در سازمان پیاده سازی گردید.

۴-۶- سیستم مدیریت دانش در کارخانه پیاده سازی گردید.

۴-۷- واحد مدیریت فناوری راه اندازی گردید سپس به کمک روشهای آینده پژوهی، در کارخانه واحد R&D، واحد CRM و واحد فنی مهندسی راه اندازی گردید.

۴-۸- راه اندازی سیستم ارزیابی عملکرد: سیستم ارزیابی عملکرد را باید برای تمامی کارکنان به به طور شفاف توضیح داد که بدانند چه انتظاراتی از آنها می رود و چگونه باید وظیفه شان درست انجام دهند (شاخص های کلیدی عملکردشان چیست). وقتی سیستم ارزیابی عملکرد شفاف، عادلانه و برای همه به کار گرفته شود، کارکنان احساس می کنند که عملکردشان دیده می شود و متناسب با آن با آنها برخورد می شود. وقتی کارکنان احساس کنند و عملکردشان دیده می شود و می دانند برای پیشرفت شغلی خود باید چه کنند و مورد تقدیر قرار می گیرند، امید در آن ها کم کم شکل می گیرد.

در ارزیابی عملکرد شروط زیر لحاظ گردیدند:

- ۱- اهداف باید شفاف باشد ۲- قابل اندازه گیری باشد (کمی باشد) ۳- چالش برانگیز باشد (سهل الوصول نباشد) ۴- زمان بندی شده باشد ۵- همسو با اهداف سازمان باشد ۶- قابل دستیابی باشد (خیالی نباشد) ۷- مورد توافق مدیر و کارکنان باشد.

در خصوص ارزیابی عملکرد سه نکته زیر مد نظر قرار گرفت: ۱- کارهایی که کارکنان باید انجام دهند یا ندهند را در ارزیابی عملکرد قرار گرفت. ۲- جهت بازخورد منفی پیامد کارشان به آنها گفته شد و راه حل و راهکار بهتر شدن را هم از خود آنها درخواست شد و هم نظر خودمان را به آنها گفتیم. ۳- از نظر کارکنان استفاده شد زیرا با انجام این کار احساس مالکیت روی آن کار پیدا کردند و از آنجا که حس کردند که جملات را خودشان گفته اند آنرا انجام می دادند. بازخورد باعث می شود که کارکنان به خود آگاهی برسند تا اعمال خوب خود را تکرار کنند و اعمال بد خود را بهبود و اصلاح نمایند. اطلاعاتی که به عنوان بازخورد به کارکنان می دهیم باید به گونه ای باشد که بدانند کجا خوب است که مجدداً آنرا تکرار کند و کجاها را باید بهتر کند. این جلسات به صورت هفتگی با حضور خود کارکنان و رئیس واحد آنها برگزار گردید.

۴-۹- جلسه با مدیران جهت شفاف سازی: مدیران باید گفتگوهای منظم با کارکنان داشته باشند و در این گفتگو کارکنان را در جریان اخبار و اطلاعات مربوط به امروز و فردای سازمان قرار دهند (بهزاد ابوالعالی، ۱۳۹۱). وقتی کارکنان را در جریان اخبار مربوط به اهداف، تحولات و برنامه های سازمان قرار می دهیم و شفاف سازی کنیم، احساس می کنند عضو خانواده (خودی) هستند. احساس می کنند که بخش مهمی از کار و سازمان هستند. این احساس آنها را برای تلاش بیشتر ترغیب و تشویق می نماید.

۴-۱۰- سیستم های پاداش دهی و انگیزشی مهندسی مجدد گردیدند: شواهد بسیار زیادی وجود دارد که نشان می دهد کارکنان فقط به مقدار مطلق حقوق و پاداش های خود نگاه نمی کنند، بلکه ارقام نسبی برای آنها مهم است. آنها شایستگیها، تجربه، مهارت و تلاش های خود را با حقوق و مزایا و منزلتی که از سازمان دریافت می کنند مقایسه می نمایند. سپس به دور و اطراف خود می نگرند تا معیارهای دیگری را برای مقایسه پیدا کنند. آنها خود را با دوستان، بستگان، همسایگان، همکاران و حتی افراد هم ردیف در سایر سازمانها یا مشاغل قبلی شان مقایسه می کنند و به یکی از نتایج زیر می رسند:

- با ایشان منصفانه برخورد شده است.
- کم ارزیابی شده اند.
- زیاد ارزشیابی شده اند.



برخورد منصفانه دارای تاثیر مثبتی بر انگیزه است. زمانی که کارکنانی احساس می کنند با آنها منصفانه رفتار شده و حقوق و مزایای پرداختی به ایشان متناسب با استحقاق آنها است، به کار بهتر و بیشتر تشویق می شوند. برای ایجاد انگیزش در سازمان راهکارهای زیر انجام گرفت:

۱- ایجاد تابلو تحسین

چند نفر از کارکنان مامور می شوند تا از رفتارهای نمونه عکس بگیرند و سپس عکس گرفته شده بعد از تایید توسط مدیران روی تابلو تحسین با درج یک جمله قرار می گیرد.

۲- هر هفته یا ماه یک لیوان یکبار مصرف به تمامی کارکنان بدهیم و روی آن شعاری را که دوست دارند را از آنها بپرسیم و روی لیوان درج کنیم.

۳- تفویض اختیار با استفاده از مدل آیزن هاور

۴- ایجاد تفریحات گروهی مانند کوه نوردی یا فوتبال

۵- دادن بن تفریحی مانند بن رایگان برای استخر - باغ

۶- انتخاب کارمند نمونه در پایان هر سال در حضور خانواده ها

۷- اعزام کارکنان به یک دوره آموزشی مورد نیاز کارمند به انتخاب خودش (مخصوصا برای نسل جدید)

۸- قدردانی از کارکنان در جمع خود کارکنان

۹- ایجاد نشان و دادن آنها به کارکنان نمونه

۱۰ - قدردانی از کارکنان توسط مدیران در فضای مجازی

۱۱- دادن فرصت منتورینگ (مربی گری)

۱۲- کارمند نمونه را در سایت بگذاریم

۱۳- ایجاد جعبه قدردانی: یک جعبه بگذاریم و اگر کسی می خواهد از کسی قدردانی کند درون آن بگذارد و هر هفته یا هر ماه مدیریت یا نماینده آن آنرا برای کارکنان بخوانند.

۱۴- خرید خوراکی: مثلا هر دو هفته یکبار بستنی خریداری شود و در وسط روز بین کارکنان پخش شود.

۱۵- دادن وظائف و مسئولیت های مورد علاقه کارکنان به آنها

۱۶ - دادن پاداش های نقدی به صورت کارانه

۱۷- وجود صندوق پیشنهادات و دادن هدیه نقدی با دستور العمل مشخص به ۳ پیشنهاد برتر

البته لازم به ذکر است که جهت پرداخت پاداش نکات زیر رعایت گردید :

۱- پاداش را همه نمی گیرند و شامل کسانی می شوند که فراتر از عملشان کار کرده اند.

۲- هر کس فراخور عملش پاداش بگیرد یعنی پاداش باید در حد عمل انجام شده باشد.

۳- پاداش مبتنی به عملکرد باشد یعنی به حضور پاداش ندهیم به TARGET پاداش بدهیم.

۴- شاخص های پاداش دهی باید با استراتژی و اهداف سازمان همسو باشد.

۵- پاداشها نباید صرفا مالی باشد.

۶- پاداش ابزای است برای فرهنگ سازی پس باید علنی باشد و دلیل آن شفاف باشد.

۷- همه کارکنان باید از فرصت برابری برای گرفتن پاداش برخوردار باشند.

۸- پاداش باید انگیزاننده باشد.

۹- پاداش باید بلافاصله بعد از انجام کار خوب باشد.

۱۰- مکانیسم پاداش دهی یک دستور العمل و مکانیسم مشخصی داشته باشد.

۴-۱۱- استفاده از معنویت در محیط سازمان :

۴-۱۲-۱- زیارت عاشورا

هفته ای یکبار در روز سه شنبه زیارت عاشورا هم به زبان عربی و هم به زبان فارسی خوانده می شود و سپس پیرامون شخصیت امام حسین (ع) بحث و گفتگو می گردد به طوریکه بتوان صفات امام حسین(ع) را برجسته کرد و دلایلی که باعث قیام ایشان گردید که همان رذایل اخلاقی است به ضوح مطرح و باز می شوند و سپس پیرامون این بحث می گردد که در زمان حال و در مکان فعلی که ما در آن مشغول به کار هستیم این صفات چگونه تعریف می شوند و نحوه ی رفتار صحیح چگونه باید باشد.

۴-۱۲-۲- قرآن کریم

صبح روزهای زوج قرآن خوانده می شود هم به صورت عربی و هم به صورت فارسی و سپس تفسیر آن خوانده می شود و پیرامون آن بحث می شود. بیشتر آیانی خوانده می شود که متناسب با وضعیت سازمان است. سپس تفسیر آن را به روز کرده و آن را در وضعیت فعلی باز کرده و بحث پیرامون آن پرداخته می شود.

۴-۱۲-۳- نهج البلاغه

هفته ای یکبار در روز یکشنبه نهج البلاغه به صورت فارسی خوانده می شود. و سپس به تفسیر آن پرداخته و آن به وضعیت حال سازمان متصل می گردد و پیرامون آن بحث و تبادل نظر می شود.

۴-۱۲-۴- زندگی نامه شهدا

کتاب هایی از زندگی نامه های شهدای شاخص مانند شهید ابراهیم هادی و شهید بلورچی گرفته شده و آن را به

کارکنان سازمان می‌دهیم. سپس برای اینکه از خواندن و درک مطالب آن مطمئن شویم راهکارهای زیر انجام می‌شود:

- (۱) در سازمان مسابقه برگزار می‌گردد و به نفرات برگزیده هدایایی با حضور خانواده شان تقدیم می‌شود.
- (۲) به کارکنان اجازه داده می‌شود جملات مهم کتاب را در گروه کارکنان به نام خودشان درج کنند.
- (۳) مدیریت با کارکنان بحث‌هایی (دوجانبه) می‌کند که مرتبط با موضوعات همان کتاب است.
- ۱۳-۴- یک تیم روانشناسی شامل روانشناس صنعتی و خانواده سازمان اضافه گردید.
- ۱۴-۴- مدیریت مبتنی بر فرآیند به شرح زیر پیاده سازی گردید.

۱- شناسایی فرآیندها: که شامل ۱-۱- شناسایی فرآیندهای موجود ۱-۲- شناسایی فرآیندهای ضروری اما ناموجود ۱-۳- شناسایی فرآیندهای مرتبط با اهداف استراتژیک ۱-۴- دسته بندی فرآیندها (که این خود شامل ۱- فرآیندهای تحقق محصول ۲- فرآیندهای پشتیبانی ۳- فرآیندهای پایش و اندازه گیری ۴- فرآیندهای مدیریتی می‌باشد).

۲- تهیه نقشه فرآیندهای سازمان

۳- مدل سازی و مستند سازی فرآیندها: که شامل ۱-۳- تعیین اجزای فرآیند (که این خود شامل ۱- عنوان فرآیند ۲- هدف فرآیند ۳- ورودی فرآیند ۴- خروجی فرآیند ۵- شاخص های فرآیند ۶- دامنه فرآیند ۷- مسئول فرآیند ۸- مکانیسم کنترل می‌باشد). ۲-۳- تهیه شناسه فرآیند ۳-۳- تهیه گردش کار و فلوچارت فرآیند ۳-۴- تهیه مستندات مورد نیاز فرآیند (که این خود شامل ۱- روش ها و دستورالعمل های اجرایی ۲- طراحی فرم ها و چک لیست ها ۳- بانک های اطلاعاتی ۴- آیین نامه ها می‌باشد).

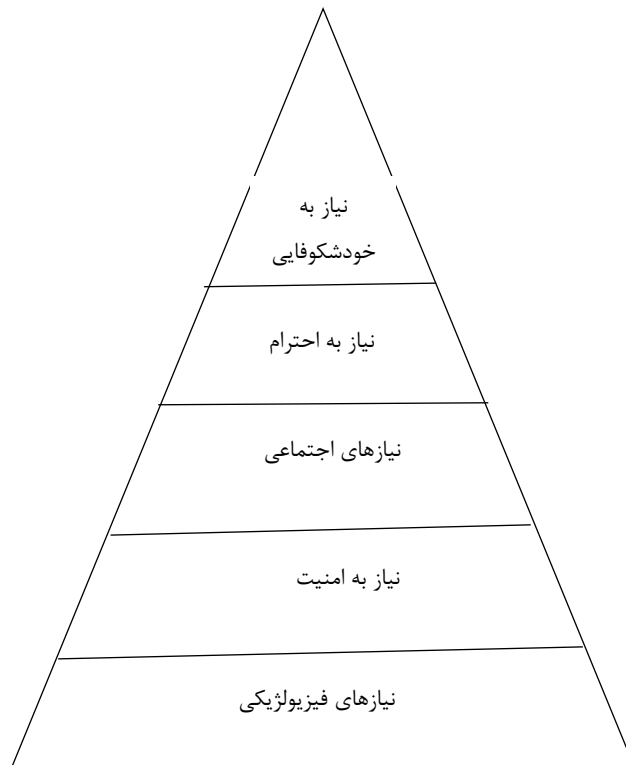
۴- پیاده سازی و بهبود فرآیندها: ۱-۴- برنامه ریزی فرآیند که شامل تعیین دوره ارزیابی، تعیین معیار فعلی و معیار هدف و تعیین مسئول اندازه گیری می‌باشد. ۲-۴- اجرای فرآیند که شامل تامین منابع، آموزش و توجیه نیروی انسانی و مربی گری و نظارت مستمر ۳-۴- پایش و اندازه گیری فرآیند که شامل ارزیابی اثربخشی و کارایی فرآیندها و تعیین عدم انطباق ها ۴-۴- تجزیه و تحلیل و بهبود فرآیند که شامل تجزیه و تحلیل آماری فرآیند و بهبود مستمر آن با کمک نمودار میله ای - نمودار پارتو - نمودار علت و معلولی و در نهایت اقدامات اصلاحی مربوطه می‌باشد.

۱۵-۴- برای بودن یک رهبر الهام بخش به صورت صراحت تمام عیار عمل گردید یعنی هم سختگیری و هم حسن توجه داریم و سعی گردید که به کارکنان به امید و شور و اشتیاق داده شد تا آنها جرات کنند بروند جلو.

۱۶-۴- جهت فرهنگ سازی در سازمان فرم تشریح ارزشهای سازمانی ایجاد مکتوب گردید و در اختیار کارکنان (کارکنان هم به صورت متنی و هم فیلم آموزشی باید توجیه شوند) گذاشته شد در حالیکه تعداد آنها به ۱۰ ارزش می‌باشد می‌رسد و باید برای آنان مصادیق رفتاری مثبت و منفی را مشخص گردید. رفتارها و ارزشهایی را که می‌خواهیم به صورت فرهنگ در بیاید را قاب کرده و به دیوار گذاشته شد. هر هفته یا ماه یک لیوان یکبار مصرف به تمامی کارکنان داده شد و روی آن شعار یا عکسی را که می‌خواهیم جا بیاندازیم را درج کنیم.

۱۷-۴- استفاده از هرم سلسله مراتب مازلو: یکی دیگر از تکنیک های استفاده شده جهت بهبود عملکرد منابع انسانی استفاده از هرم سلسله مراتب مازلو می‌باشد. یکی از پر تکرارترین جملاتی که از کارکنانمان شنیده ایم این است که می‌گویند "من چند سال است اینجا کار می‌کنم ولی هیچ رشد و پیشرفتی نکرده ام. دلیل آن این است که ما در سازمانمان صرفاً تا سطح ۱ سلسله

مراتب مازلو برای آنها پیش نرفته ایم و در همین سطح مانده ایم و ابزار رشد و حرکت به سمت سطح بالاتر سلسله مراتب مازلو را برای او فراهم نکرده ایم و به خاطر همین است که او فکر می کند رشد و پیشرفت نکرده است.



شکل ۱. سلسله مراتب مازلو

نیازهای فیزیولوژیکی مانند: مانند پول – خوراک – پوشاک، که از طریق دریافت حقوق از کارخانه میسر می شود و همچنین از روش افزایش حقوق – گرفتن یلدایی – دریافت بن کالا – خرید کلاه در زمستان

نیاز به امنیت: که این باید از طریق امنیت شغلی برقرار می گردد

نیازهای اجتماعی: کمک به ازدواج آنها – دوست داشته باشند – در گروه ها عضو باشند که اینها از طریق آموزش در فضای بیرون از سازمان و دیده شدن آنها توسط افراد بیرون سازمان – رفتن به عنوان نماینده کارخانه به بازدید سایر کارخانه و نمایشگاه ها – داشتن Coffee time میسر می شوند.

نیاز به احترام: تایید شوند – دوست داشتنی شوند به طور مثال اجرای مراسم بهترین کارگر نمونه در پایان هر سال با دادن لوح تقدیر در حضور خانواده ها – رفتن به بازدید از سایر کارخانه ها

نیاز به خود شکوفایی: نمره ۱۰۰ خودشان بشوند – سفره دار باشند و خیرشان به بقیه برسد.

به طور مثال ایجاد چشم انداز که بداند چه کار بزرگی دارد انجام می دهد – ارسال کارکنان به کلاسهای که باعث ارتقا شغل و شخصیت شان شود – ایجاد جلسه های فصلی و اعلام اینکه آنها در دستاوردهای سازمان شریک بوده اند.

۴-۱۸- جهت شناخت بهتر و استفاده از استعدادهای کارکنان و قرارگیری آنها در جای درست خودشان از تست های MBTI و DISC و نتو استفاده گردید.

۴-۱۹- جهت مدیریت تعارض ها با در نظر گرفتن منافع طرفین برای رسیدن به یک توافق برد – برد از طریق گفتگو و مذاکره اقدام گردید.

۴-۲۰- جهت مدیریت ریسک ها از روش PROACT استفاده گردید.

۴-۲۱- چهار اصل مورد توجه قرار گرفت که شامل : ۱- افراد و تعاملات اولویت دارند بر ابزارها و فرآیندها (لازم به ذکر است که قرار نیست ابزارها و فرآیندها حذف شوند بلکه افراد و تعاملات اولویت پیدا می کنند بر آنها)

۲- خروجی کارا مهم تر است تا مستندسازی جامع

۳- تعامل با مشتری اولویت دارد تا مذاکرات قراردادی

۴- پاسخگویی به تغییرات حتی دیر ، اولویت دارد بر یک برنامه از پیش تعیین شده (از آنجا که برنامه ها ، امکان تغییر دارند جهت حفظ پویایی و چابکی سازمان پاسخگویی و خوشامد به تغییرات بسیار مهم می شوند).

۵- نتیجه گیری

بعد از گذشت شش ماه از پیاده سازی مدیریت به سبک رهبری سپس تاثیر آن بر عوامل تاثیرگذار در زمان بهره وری سازمان شامل ۱- افزایش میزان تولید ۲- کاهش زمان تولید ۳- کاهش میزان ضایعات ۴- کاهش زمان راه اندازی ۵- مصرف مواد اولیه ۶- دوباره کاری ها ۷- خرابی دستگاه ها مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت. که نتایج زیر به دست آمد و نشان دهنده این موضوع بود که مدیریت به سبک رهبری بر بهره وری سازمان موثر است و فرض پژوهش تایید می گردد.

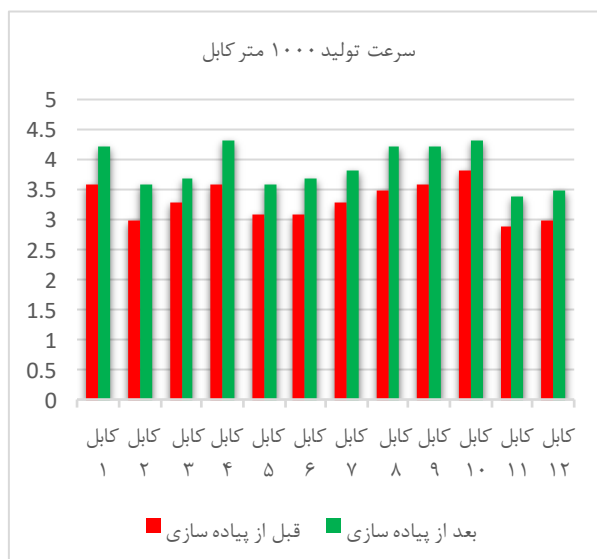


جدول ۲. سرعت تولید ۱۰۰۰ متر کابل برحسب ضریبی از واحد زمانی

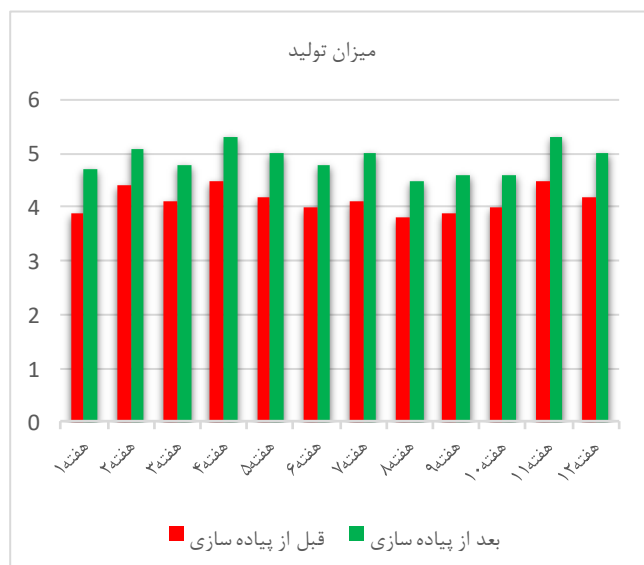
سرعت تولید ۱۰۰۰ متر کابل			
نام کابل	قبل از پیاده سازی (واحد زمانی)	بعد از پیاده سازی (واحد زمانی)	تفاوت
کابل ۱	۳.۶	۴.۲	+۱۴٪
کابل ۲	۳	۳.۶	+۱۷٪
کابل ۳	۳.۳	۳.۷	+۱۱٪
کابل ۴	۳.۶	۴.۳	+۱۶٪
کابل ۵	۳.۱	۳.۶	+۱۴٪
کابل ۶	۳.۱	۳.۷	+۱۶٪
کابل ۷	۳.۳	۳.۸	+۱۴٪
کابل ۸	۳.۵	۴.۲	+۱۷٪
کابل ۹	۳.۶	۴.۲	+۱۴٪
کابل ۱۰	۳.۸	۴.۳	+۱۲٪
کابل ۱۱	۲.۹	۳.۴	+۱۵٪
کابل ۱۲	۳	۳.۵	+۱۴٪

جدول ۱. میزان کابل‌های تولید شده برحسب ضریبی از متر از

میزان کابل‌های تولید شده برحسب ضریبی از متر از			
نام روز	قبل از پیاده سازی (ضریبی از متر از)	بعد از پیاده سازی (ضریبی از متر از)	تفاوت
هفته ۱	۳.۹	۴.۷	+۱۷٪
هفته ۲	۴.۴	۵.۱	+۱۴٪
هفته ۳	۴.۱	۴.۸	+۱۵٪
هفته ۴	۴.۵	۵.۳	+۱۵٪
هفته ۵	۴.۲	۵	+۱۶٪
هفته ۶	۴	۴.۸	+۱۷٪
هفته ۷	۴.۱	۵	+۱۸٪
هفته ۸	۳.۸	۴.۵	+۱۶٪
هفته ۹	۳.۹	۴.۶	+۱۵٪
هفته ۱۰	۴	۴.۶	+۱۳٪
هفته ۱۱	۴.۵	۵.۳	+۱۵٪
هفته ۱۲	۴.۲	۵	+۱۶٪



نمودار ۲. سرعت تولید ۱۰۰۰ متر کابل برحسب ضریبی از واحد زمانی



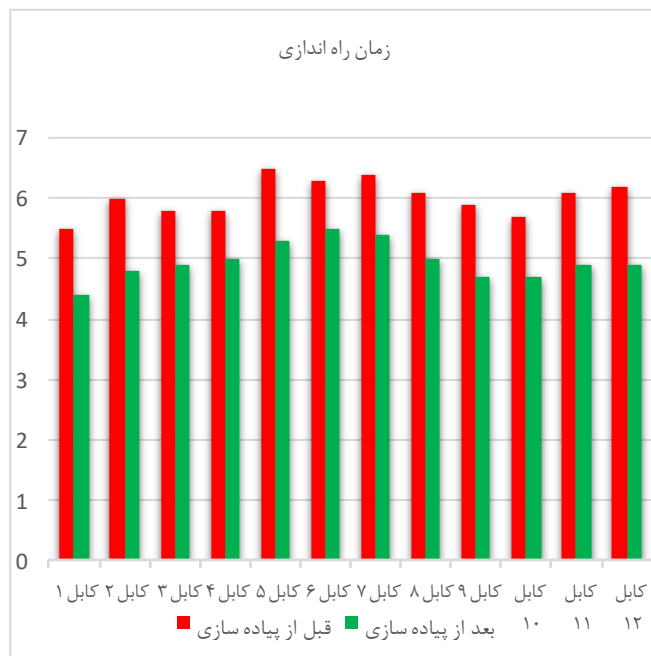
نمودار ۱. میزان کابل‌های تولید شده برحسب ضریبی از متر از

جدول ۴. زمان راه اندازی بر حسب ضریبی از دقیقه

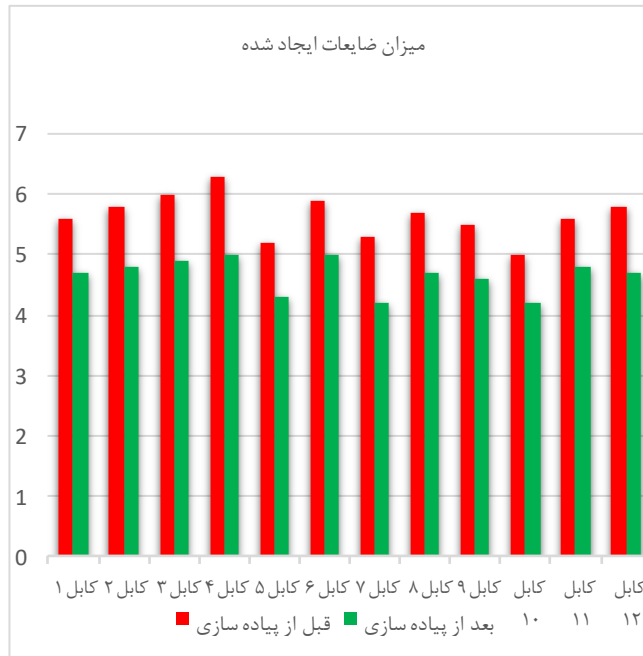
نام کابل	قبل از پیاده سازی (ضریبی از دقیقه)	بعد از پیاده سازی (ضریبی از دقیقه)	تفاوت
کابل ۱	۵.۵	۴.۴	+٪۲۰
کابل ۲	۶	۴.۸	+٪۲۰
کابل ۳	۵.۸	۴.۹	+٪۱۵
کابل ۴	۵.۸	۵	+٪۱۴
کابل ۵	۶.۵	۵.۳	+٪۱۸
کابل ۶	۶.۳	۵.۵	+٪۱۳
کابل ۷	۶.۴	۵.۴	+٪۱۶
کابل ۸	۶.۱	۵	+٪۱۸
کابل ۹	۵.۹	۴.۷	+٪۲۰
کابل ۱۰	۵.۷	۴.۷	+٪۱۷
کابل ۱۱	۶.۱	۴.۹	+٪۲۰
کابل ۱۲	۶.۲	۴.۹	+٪۲۱

جدول ۳. میزان ضایعات ایجاد شده بر حسب ضریبی از KG

نام کابل	قبل از پیاده سازی (ضریبی از KG)	بعد از پیاده سازی (ضریبی از KG)	تفاوت
کابل ۱	۵.۶	۴.۷	+٪۱۶
کابل ۲	۵.۸	۴.۸	+٪۱۷
کابل ۳	۶	۴.۹	+٪۱۸
کابل ۴	۶.۳	۵	+٪۲۰
کابل ۵	۵.۲	۴.۳	+٪۱۷
کابل ۶	۵.۹	۵	+٪۱۵
کابل ۷	۵.۳	۴.۲	+٪۲۱
کابل ۸	۵.۷	۴.۷	+٪۱۷
کابل ۹	۵.۵	۴.۶	+٪۱۶
کابل ۱۰	۵	۴.۲	+٪۱۶
کابل ۱۱	۵.۶	۴.۸	+٪۱۴
کابل ۱۲	۵.۸	۴.۷	+٪۱۹



نمودار ۴. زمان راه اندازی بر حسب ضریبی از دقیقه



نمودار ۳. میزان ضایعات ایجاد شده بر حسب ضریبی از KG

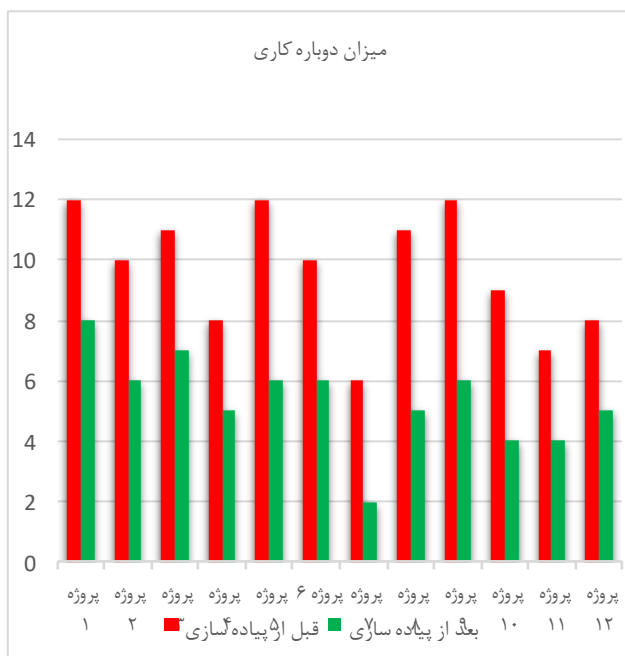
جدول ۶. میزان دوباره کاری در پروژه های مشابه

پروژه ها	قبل از پیاده سازی (ضریبی از دفعات)	بعد از پیاده سازی (ضریبی از دفعات)	تفاوت
پروژه ۱	۱۲	۸	+۳۳٪
پروژه ۲	۱۰	۶	+۴۰٪
پروژه ۳	۱۱	۷	+۳۶٪
پروژه ۴	۸	۵	+۳۷٪
پروژه ۵	۱۲	۶	+۵۰٪
پروژه ۶	۱۰	۶	+۴۰٪
پروژه ۷	۶	۲	+۶۷٪
پروژه ۸	۱۱	۵	+۵۴٪
پروژه ۹	۱۲	۶	+۵۰٪
پروژه ۱۰	۹	۴	+۵۶٪
پروژه ۱۱	۷	۴	+۴۳٪
پروژه ۱۲	۸	۵	+۳۷٪

جدول ۵. میزان مصرف مواد اولیه برحسب ضریبی از KG

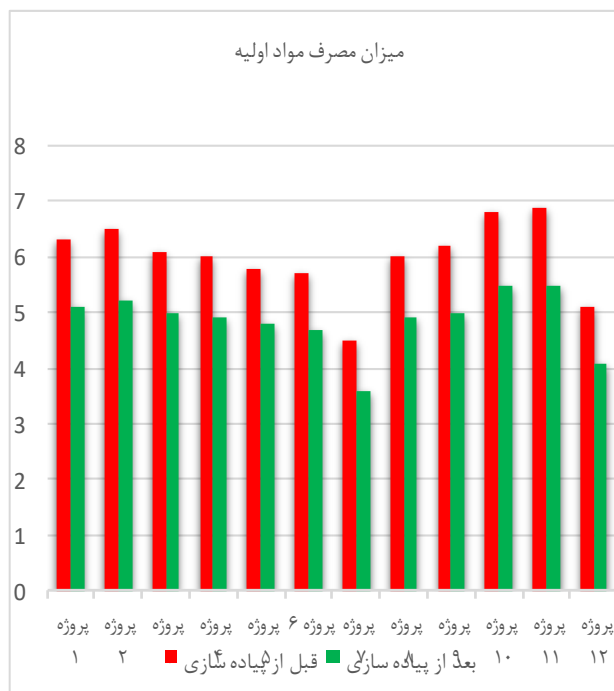
نام کابل	قبل از پیاده سازی (ضریبی از کیلوگرم)	بعد از پیاده سازی (ضریبی از کیلوگرم)	تفاوت
کابل ۱	۶.۳	۵.۱	+٪۱۹
کابل ۲	۶.۵	۵.۲	+٪۲۰
کابل ۳	۶.۱	۵	+٪۱۸
کابل ۴	۶	۴.۹	+٪۱۸
کابل ۵	۵.۸	۴.۸	+٪۱۷
کابل ۶	۵.۷	۴.۷	+٪۱۷
کابل ۷	۴.۵	۳.۶	+٪۲۰
کابل ۸	۶	۴.۹	+٪۱۸
کابل ۹	۶.۲	۵	+٪۱۹
کابل ۱۰	۶.۸	۵.۵	+٪۱۹
کابل ۱۱	۶.۹	۵.۵	+٪۲۰
کابل ۱۲	۵.۱	۴.۱	+٪۲۰

میزان دوباره کاری



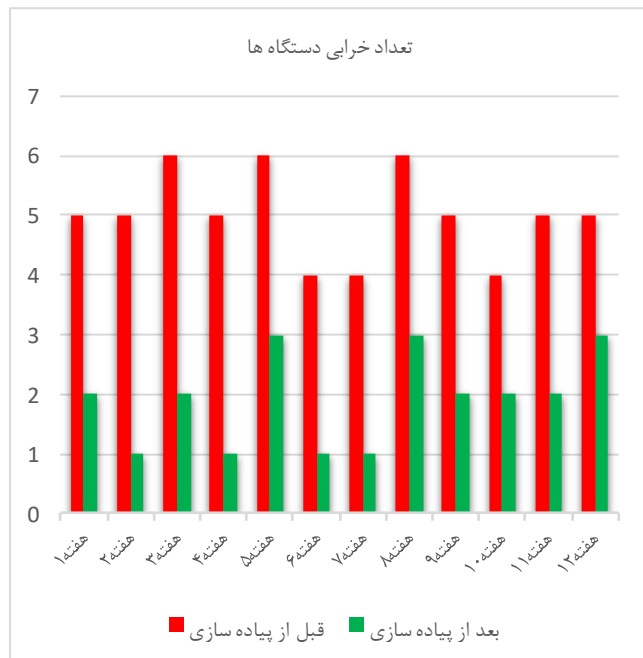
جدول ۶. میزان دوباره کاری در پروژه های مشابه

میزان مصرف مواد اولیه



نمودار ۵. میزان مصرف مواد اولیه برحسب ضریبی از KG

جدول ۷. تعداد دفعات خرابی دستگاه های کل کارخانه بر حسب ضربی از دفعات



نام کابل	قبل از پیاده سازی (ضربی از دفعات)	بعد از پیاده سازی (ضربی از دفعات)	تفاوت
هفته ۱	۵	۲	+۰.۶۰
هفته ۲	۵	۱	+۰.۸۰
هفته ۳	۶	۲	+۰.۶۷
هفته ۴	۵	۱	+۰.۸۰
هفته ۵	۶	۳	+۰.۵۰
هفته ۶	۴	۱	+۰.۷۵
هفته ۷	۴	۱	+۰.۷۵
هفته ۸	۶	۳	+۰.۵۰
هفته ۹	۵	۲	+۰.۶۰
هفته ۱۰	۴	۲	+۰.۵۰
هفته ۱۱	۵	۲	+۰.۶۰
هفته ۱۲	۵	۳	+۰.۴۰

نمودار ۷. تعداد دفعات خرابی دستگاه های کل کارخانه بر حسب ضربی از دفعات

این پژوهش مثال خوبی است برای سایر کارخانه های تولیدی ایران که چگونه و چه عواملی می تواند باعث ایجاد بهبود در بهره وری سازمانشان می شود. لازم به ذکر است در این پژوهش فقط به رهبری سازمانی که نوعی سبک مدیریت است پرداخته شده است و در پژوهش های دیگر می توان سایر عوامل که باعث بهبود بهره وری در سازمان میگردد یا تاثیر سبک رهبری بر سایر فاکتور های تاثیر گذار بر سازمان پرداخت و به چالشهایی که باعث کاهش بهره وری در سازمانها می شوند نیز مورد بحث و تحقیق قرار گیرند.

منابع

آبسالان، محمد، تاجیک، ابوذر، ۲۰۱۵، بررسی ابعاد رهبری تحول آفرین و تاثیر آن بر بهره وری سازمانهای آموزشی، کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت و مهندسی صنایع.

انصاری رنای، قاسم، سبزی علی آبادی، سارا، ۱۳۸۸، اولویت بندی عوامل سازمانی مؤثر در ارتقای بهره وری نیروی انسانی در صنایع کوچک، نشریه بررسی های بازرگانی، شماره ۳۹، ۴۹-۶۴.

نیکوکار گوهری، هانی، آهی، پرویز، اکبری، محسن، ۱۴۰۰، بررسی تأثیر رهبری آینده گر بر اثربخشی سازمانی: نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی، مجله مدیریت بهره وری، ۱۵، ۱۰۷-۱۳۸.



سهیلی انارکی، راضیه، ۱۳۹۵، بررسی تاثیر سبک رهبری بر بهره‌وری منابع انسانی در سازمانها. پنجمین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت با رویکرد علوم پژوهشی نوین. ۲۴ آذر.

شائمی برزکی، علی، محمدی، مهنار، ۱۳۹۳، بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر بهره‌وری نیروی انسانی با نقش میانجی کارآفرینی سازمانی. پژوهش نامه مدیریت تحول، ۱۲، ۶.

اطهری، عاطفه، آهنچیان، محمدرضا، مهram، بهروز، ۱۳۹۱، بررسی درجه انطباق رفتار مدیران در دانشگاه فردوسی مشهد با شاخص‌های چهارگانه رهبری تحولی و رابطه آن با بهسازی کارکنان، فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، سال چهارم، شماره سوم، ۱۱۷-۱۴۳.

زارعی متین، حسن، ۱۳۹۱، مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته، چاپ سوم، تهران، انتشارات آگه.

نصیری، نرگس، ۱۳۹۹، نقش آموزش بر بهره‌وری نیروی انسانی، فصلنامه رهیافتی در مدیریت بازرگانی، دوره اول، شماره دوم، بهار، ۳۰-۴۴.

کاکایی نژاد، آرمین، رضایی، قاسم، غلامی، حامد، امینی مقدم، نرگس. موجی، کامبیز، ۱۴۰۲، بررسی تأثیر مهندسی سیستم منابع انسانی بر بهره‌وری سازمان، کنفرانس تفکر سیستمی در عمل، مشهد، ایران.

مهدیار، شهرزاد، ۱۴۰۲، تاثیر مدیریت منابع انسانی بر بهره‌وری با توجه به نقش حمایت سازمانی، هفدهمین کنفرانس بین المللی مدیریت، اقتصاد و توسعه در لهستان، خرداد.

طاهری، شهرام، ۱۳۹۳، بهره‌وری و تجزیه تحلیل آن در سازمان‌ها، نشرهستان.

ابوالعلائی، بهزاد، ۱۳۹۱، چگونه کارکنانی با انگیزه و عاشق کار و سازمان داشته باشیم. انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول.

Avolio, B. J. 1999. Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations. Thousand Oaks, CA: Sage, 12(1), 99-102.

Shoraj, D & Memetaj, 2017. Impact of Leadership Versus Organizational Effectiveness in the Secondary Banking Sector in Albania. European Journal of Multidisciplinary Studies, 2(5), 170-176.

Dubrin, A. J. 2004. Leadership: research finding, practice and skills, 4th ed., Houghton Mifflin, Boston, MA.

Bhat, A.; Verma, N.; Rangnekar, S., & Barua, M. 2012. Leadership style and team processes as predictors of organizational learning, *Team Performance Management*, 18(7), 347-369.

Çınar, F., & Kaban, A. 2012. Conflict Management and Visionary Leadership: An Application in Hospital Organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 197-206.

Template for English Abstract (Times New Roman size 14)

Armin Kakaeinezhad¹

Master of Industrial Engineering,
Iran Cable Manufacturing Company

Michael Balle

PhD in Industrial Engineering,
Sorbonne University, France

Jafar Namdar

Post-doctorate in industrial engineering,
MIT University, USA

Henry Welsh

PhD in Industrial Engineering,
Stanford University, USA

Elizabethe Manzi

PhD in Industrial Engineering,
Harvard University, USA

Abstract - ۱-۱

The purpose of this article is to implement leadership-style management and examine its impact on organizational productivity in the context of a manufacturing plant (Iran Cable Manufacturing Company). The research method is based on practical purpose. In this research, leadership was implemented in different ways in the organization and its effect on the factors affecting the organization's productivity time, which includes 1- increasing the amount of production 2- reducing the production time 3- reducing the amount of waste 4- reducing the start-up time 5- consumption of materials Primary 6- Rework 7- Device breakdowns were analyzed and investigated. And finally, the main premise of the research, that is, "leadership style management is effective on the organization's productivity", is confirmed.

Keywords: Leadership, organization productivity, employees