



مرکز ملی باوردهای علمی و فنی

سازمان بنادر و دریانوردی به عنوان تنها مرجع حاکمیتی کشور در امور بندری، دریایی و کشتی‌رانی بازرگانی به منظور ایفای نقش مرجعیت دانشی خود و در راستای تحقق راهبردهای کلان نقشه جامع علمی کشور مبنی بر "حمایت از توسعه شبکه‌های تحقیقاتی و تسهیل انتقال و انتشار دانش و سامان‌دهی علمی" از طریق "استانداردسازی و اصلاح فرایندهای تولید، ثبت، داوری و سنجش و ایجاد بانک‌های اطلاعاتی یکپارچه برای نشریات، اختراعات و اکتشافات پژوهشگران"، اقدام به ارایه این اثر در سایت SID می‌نماید.



سازمان بنادر و دریانوردی

بررسی راهبردهای ایجاد تحول در سازمان
اداره کل بنادر و دریانوری استان خوزستان از طریق ارزیابی
سازمانی

علی کنگرانی فراهانی ؛ عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم
و تحقیقات اهواز
رضا دباغیان ؛ کارشناس مسوول مطالعات و تحقیقات، اداره کل بنادر و
دریانوردی استان خوزستان
امیر سعید نورامین ؛ عضو هیات علمی دانشکده اقتصاد و مدیریت دریا،
دانشگاه علوم و فنون دریایی خرمشهر

چکیده

عموما بسیاری از تصمیم گیرندگان سازمانی، به جای افزایش بازده از طریق افزایش کارایی سازمانی، از طریق تولید کالا و خدمات بهتر، بر کیفیت بازده تمرکز می کنند. به عبارت دیگر کارایی سازمانی، که بسیاری از سازمان ها به آن بی توجهی نشان می دهند، می تواند عامل تعیین کننده ای در دستیابی به عملکرد بهتر باشد. این موضوع نشان می دهد که سازمان ها باید از طریق ارزیابی دوره ای کارایی سازمانی درک روشن تری از کارایی بدست آورند. با توجه به این امر، این مقاله به بررسی راهبردهای ایجاد تحول در سازمان

اداره کل بنادر و دریانوردی استان خوزستان از طریق ارزیابی سازمانی می‌پردازد. نتایج مطالعات انجام شده در این مقاله می‌تواند در ارتقای کارایی سازمانی و در نهایت بهبود کارایی در آینده استفاده گردد. بهبود عملکرد از طریق کارایی سازمان، می‌تواند عملکرد این سازمان را بهبود دهد و موجب دسترسی مستقیم بنادر این استان به سمت تجارت و درآمدهای بالاتر شود. جهت نیل به موقعیت سازمانی، پیشرفت پایدار تمام سازمان‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد.

واژگان کلیدی: کارایی سازمانی، ارزیابی، مدیریت تحول

۱- مقدمه

بنادر مسیرهایی هستند که دسترسی به بازارهای بین‌المللی را از طریق واردات و صادرات در شبکه توزیع جهانی فراهم می‌کنند و در نتیجه به کشور اجازه بهره‌وری از مزایای نظام حمل و نقل را می‌دهند و پتانسیل رشد اقتصادی کشور را تحقق می‌بخشند.

وضعیت جغرافیایی خاص ایران و قرارگیری آن در مسیرهای تجاری بین‌المللی از سمت شرق و غرب و شمال و جنوب، بازار خوبی را از نظر خدمات حمل و نقل مهیا کرده است. برقراری این ارتباط از طریق شش بندر عمده، نه بندر چند منظوره و بیش از صدها بندر کوچک در سراسر خطوط ساحلی شمال و جنوب امکان پذیر شده است. کل بنادر در اختیار دولت است و اداره آن‌ها به عهده سازمان بنادر و دریانوردی ایران است. از این میان، اداره کل بنادر و دریانوردی استان خوزستان با دارا بودن سه بندر بزرگ امام خمینی، خرمشهر و

آبادان و نیز ده ها بندر تجاری و صیادی، به عنوان یکی از ادارات کل کلیدی سازمان بنادر و دریانوردی محسوب می شود.

در این مقاله سعی شده که مزایای ارزیابی دوره ای کارایی سازمانی در اداره کل بنادر و دریانوردی استان خوزستان به صورت تجربی شناخته شود. در این تحقیق مرتبه شغلی مدیران به سه نقطه مختلف (سه بندر اصلی استان) در نظر گرفته شده است. هم چنین در این تحقیق تاثیر موقعیت جغرافیایی اداری مدیران، مرتبه شغلی و میزان تحصیلات آن ها در رابطه با ارزیابی دوره ای کارایی سازمانی بررسی می گردد.

کارایی و عملکرد بنادر، به طور مستقیم و غیر مستقیم، تحت تاثیر سازمان مربوطه و شیوه ای است که در مدیریت آن جا اتخاذ می شود. در نتیجه، در این مطالعه فرض بر این است که سازمان های بنادر کارا سازمان هایی هستند که کارایی و عملکرد بنادرشان را ارتقا داده و تاثیرات مثبتی بر نظام حمل و نقل کشور و در مجموع توسعه کشور می گذارند. این مساله اهمیت کارایی سازمانی را در سازمان های بنادر، که موضوع اصلی مقاله حاضر است، به اثبات می رساند.

واضح است که بنادر بخش مهم شبکه حمل و نقل کشوری محسوب می شوند و کارایی آن ها برای مصرف کنندگان، تامین کنندگان و سیاست گذاران مساله مهمی است. در حوزه کارایی و عملکرد بنادر تحقیقات زیادی شده است ولی کارایی سازمان های بنادر موضوع جدیدی است. لذا این مقاله به بررسی مفهوم کارایی سازمانی در بنادر اصلی استان خوزستان می پردازد.

۲- کارایی سازمان های بندری

با در نظر گرفتن این اصل که سازمان های بندری در مراحل تولید کالا دخیل نیستند، و تنها ارایه دهنده خدماتند، می توان گفت که آن ها در زمره سازمان های صنعتی خدمات رسان قرار می گیرند. در باب این که چطور ارزش معرف های عملکرد اصلی را تعیین می کنند، مطالب زیادی نوشته شده ولی هیچ کدام به ارزیابی کارایی سازمانی سازمان های بنادر خدمات مدار نپرداخته است.

اگرچه کارایی نظام (سازمان) با عملکرد عملیاتی رابطه نزدیکی دارد و گاه به جای یکدیگر به کار می روند، تفاوت هایی میان آن ها به چشم می خورد که لازم است بررسی شوند. کارایی سازمانی اداره کل بنادر و دریانوردی استان خوزستان هدف اصلی مقاله حاضر است و از این رو مقاله، به جای بررسی عملیات توجه خود را متمرکز بخش سازمانی می کند. نشان دادن تفاوت ها نه تنها باعث بالا رفتن درک عموم از اهمیت کارایی می شود بلکه ابهامات این اصطلاح را نیز روشن می کند. هر دو اصطلاح به کیفیت انجام کار اشاره دارند، اما به صورت های مختلف. کارایی به کیفیت به دست دادن نتیجه مورد نظر اشاره دارد، در حالی که عملکرد بدون در نظر گرفتن تحقق نتایج مورد نظر، به کیفیت انجام کاری اشاره می کند.

اسپرولس این دیدگاه را روش ساخته و تفاوت و تمایزات کارایی و عملکرد را همان گونه که در زمان حل مساله به کار می رود، بیان کرده است. به طور اساسی به اعتقاد اسپرولس کارایی عبارت است از کیفیت قابلیت هایی که در جهت ارایه خدمات وجود دارد یا به دست دادن نتایج مورد نظر، و عملکرد یعنی انجام کار. ولی انجام کار به الزام دلیلی بر وجود قابلیت ها در جهت ارایه خدمات

بهرتر نیست. شایان ذکر است که بر خلاف کارایی، انجام کار یا فعالیت (عملکرد) رابطه چندانی با کیفیت ارائه خدمات یا دست یابی به نتایج مورد نظر ندارد. به طور کلی، از نظر اسپرولس [۲۰۰۱] کارایی به محدوده مصرف کننده ای ختم می شود که می خواهد بداند سیستم ها قادر به رفع نیازهای او هستند یا خیر. در نتیجه، همان قدر که کارایی و عملکرد از اساس با هم تفاوت دارند، میان ملاک ها و معرف هایشان نیز تفاوت های زیادی وجود دارد. کیفیت کارایی و عملکرد دو مقوله مجزا هستند. به طوری که ملاک های کارایی با اهداف سهام داران ارتباط دارد و ملاک های عملکرد (یا معرف های عملکرد اصلی) با عملکرد فعلی رابطه دارد و حتی ممکن است به جایی برسد که از اهداف سهام داران فاصله بگیرد [Sproles, 2000]. به عبارت دیگر معرف های کارایی با راه حل هایی سرو کار دارند که هدف مورد نظر را تامین می کند، در حالی که معرف های کارکرد اصلی بدون در نظر گرفتن هدف مورد نظر، به راه حل های خاصی فکر می کنند [Sproles, 2001a]. بنابراین می توان گفت معیارهای کارایی، وظیفه- مدار یا هدف- مدارند و معرف معیارها و ضابطه هایی هستند که بر اساس آن ها، راه حل ها ارزیابی می شود و یا نشان دهنده معیارهای سهام داران در رسیدن به کسب موفقیت اند.

۳- روش تحقیق

۳-۱ پرسش ها و فرضیه تحقیق

هدف از انجام این تحقیق یافتن پاسخ به پرسش های زیر در قالب اداره کل بنادر و دریانوردی استان خوزستان است:

پرسش: چرا باید کارایی سازمان های بندری مرتب ارزیابی شوند؟ چه رابطه ای میان ارزیابی و موقعیت جغرافیایی سازمان، مرتبه شغلی و میزان تحصیلات مدیران وجود دارد؟

دو پرسشی که مطرح شدند، فرضیه زیر را مفروض می داند:

فرضیه: نتایج ارزیابی های دوره ی کارایی سازمانی، سطح کارایی اداره کل بنادر و دریانوردی استان خوزستان را ارتقاء می دهند. (بدون در نظر گرفتن موقعیت جغرافیایی سازمان، مرتبه شغلی و میزان تحصیلات مدیران) پرسش و فرضیه بالا از طریق پرسش نامه های گروهی ارزیابی می شود، در این پرسش نامه ها شش متغیر زیر لحاظ شده است:

- متغیر اول: ارزیابی دوره ای کارایی سازمانی (سازمان ها موظفند کارایی خود را دوره به دوره ارزیابی و برآورد کنند).
- متغیر دوم: ارزیابی دوره ی کارایی سازمان ها با استفاده از مدل نظام مدار.
- متغیر سوم: ارایه نتایج ارزیابی های دوره ای کارایی سازمانی و نشان دادن وضعیت کارایی سازمان.
- متغیر چهارم: نتایج ارزیابی دوره ای با هدف ارتقاء کارایی سازمان.
- متغیر پنجم: ارایه نتایج ارزیابی دوره ای کارایی جهت برنامه ریزی های استراتژیکی آینده.
- متغیر ششم: نتایج ارزیابی دوره ای کارایی با هدف نشان دادن نقاط ضعف سازمان.

۲-۳ روش کار

در این مطالعه، پاسخ دهندگان از طریق پرسش نامه مواردی که مرتبط با ارزیابی دوره ای کارایی سازمانی است را ارزیابی می کنند، در این کار از مقیاس ۵ امتیازی لایکرت که از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق درجه بندی شده است، استفاده می شود. نتایج به دست آمده تجزیه و تحلیل شده و جداولی با در نظر گرفتن متغیرها از روی پاسخ های پرسش نامه طراحی می شوند. موارد ذکر شده در پرسش نامه با توجه به پرسش و فرضیه اولیه، به سه روش آماری بررسی می شود. نخست روش کرانباخ و تحلیل عوامل دخیل در تعیین اعتبار و صحت اطلاعات مطرح می شود، در مرحله دوم از آمار توصیفی استفاده می شود تا از نزدیک با ماهیت اطلاعات آشنا شد. در مرحله آخر، روش های آماری اتخاذ می شود تا فرضیه آزمایش شود [Bourque & Fielder, 1995].

۳-۳ جمعیت نگاری پاسخ دهندگان

همان طور که پیش تر گفته شد، در این تحقیق از شیوه پرسش نامه های جمعی برای گردآوری اطلاعات اولیه استفاده شد. لیست کامل پاسخ دهندگان برآورد شد و ۱۰۰ نفر پاسخ گو برای این تحقیق در نظر گرفته شد. البته، پرسش نامه تعداد ۱۲۵ نفر را در نظر گرفته است (غیبت یا مسافرت پاسخ گویان در صورت احتمال لحاظ شده است). حاصل کار، تعداد واقعی پاسخ گویان را مشخص می کند (۹۰ درصد کل جمعیت)، ریز ارقام تعداد پاسخ گویان که در بنادر مختلف به سر می برند، در جدول شماره ۱ آمده است.

جدول ۱- تعداد پاسخ دهندگان به پرسش ها به تفکیک محل

	بندر امام خمینی	خرمشهر	آبادان	کل
تعداد پاسخ ها	۵۰	۳۵	۱۵	۱۰۰
درصد از کل	۵۰	۳۵	۱۵	۱۰۰

برای درک بهتر ویژگی های این جمعیت، جدول شماره ۲، خصوصیات مهم پاسخ دهندگان را توضیح داده است.

جدول ۲- ویژگی های جامعه پاسخ دهندگان

متغیرها	تعداد پاسخ ها	در صد از کل %
تحصیلات		
کارشناس ارشد و بالاتر	۴۵	۴۵
لیسانس	۵۵	۵۵
کل	۱۰۰	۱۰۰
رتبه سازمانی		
کارشناس	۳۶	۳۶
کارشناس مسوول	۱۴	۱۴
سرپرست	۳۳	۳۳
مدیر واحد	۱۰	۱۰
مدیر میانی و بالاتر	۸	۸
کل	۱۰۰	۱۰۰

۴- نتایج تحقیق

نتایج (با استفاده از ضریب قابلیت اعتماد آلفای کرانباخ) نشان داد که ارتباط متغیرها با یکدیگر بسیار زیاد است و آلفای کرانباخ در ارزیابی دوره ای کارایی

سازمانی بیش از ۷۳٪ و ضریب بیش از ۰/۵ می باشد که نشان می دهد همه موارد آنچه را که باید برآورد کنند، تحقق بخشیده اند. این ارزیابی ها صحت و اعتبار موارد ذکر شده در ارزیابی دوره ای کارایی سازمانی را ثابت کرد. در بررسی آماری جداگانه هر یک از متغیرهای ارزیابی دوره کارایی سازمانی، موارد زیر مشخص شد:

- پاسخ دهندگان با ارزیابی دوره ای کارایی سازمانی در سازمان های بنادر موافق اند.
- نیمی از پاسخ دهندگان نسبت به موفقیت مدل نظام - مدار جهت ارزیابی دوره ای کارایی سازمانی ممتنع و از میان نیم دیگر برخی موافق و برخی کاملاً موافق بودند.
- از این که ارزیابی دوره ای کارایی سازمانی، وضعیت سازمان هایشان را از نظر کارایی مشخص می کند راضی هستند.
- به ارتقای کارایی سازمان ها در آینده بر اساس نتایج ارزیابی دوره ای کارایی سازمانی امید دارند.
- همگی بر این عقیده اند که نتایج ارزیابی دوره ای کارایی سازمانی در برنامه ریزی های درازمدت استراتژیکی در آینده سازمان های بندری مفید واقع می شود.
- معتقدند نتایج ارزیابی دوره ای کارایی سازمانی، نقاط ضعف و قوت سازمان را نشان می دهد.
- تحلیل آماری ارزشیابی شش متغیر از لحاظ موقعیت جغرافیایی سازمان ها نشان داد که به جز متغیر موفقیت مدل کارایی سازمان سیستم مدار سایر متغیرها به موقعیت جغرافیایی خود ربطی ندارند.

یعنی، آزمون های آماری تفاوت پاسخ های به دست آمده را با موقعیت جغرافیایی سازمان نشان ندادند.

- تفاوت زیادی میان پاسخ های به دست آمده با مرتبه های شغلی وجود نداشت، اما این تفاوت ها از لحاظ آماری اهمیت چندانی ندارند. یعنی، تحلیل آماری مقایسه های بالا، تفاوت آماری زیادی را میان متغیرها با مرتبه شغلی نشان نمی دهد.

- تحلیل آماری ارزشیابی متغیرها از لحاظ میزان تحصیلات نشان داد که به جز متغیر وضعیت کارایی سازمان بنادر سایر متغیرها به میزان تحصیلات مربوط نیستند. یعنی، آزمون های آماری تفاوت پاسخ های به دست آمده و میزان تحصیلات را نشان نداد. بنابراین نتایج بدست آمده روشن کرد که رابطه ای میان پنج متغیر و میزان تحصیلات مدیران وجود ندارد.

در نهایت ضریب رابطه سلسه مراتب شغلی اسپیرمن (روی اسپیرمن) نشان داد که رابطه ها و تفاوت های مهمی میان متغیر ارزیابی دوره ای کارایی سازمان) و سایر متغیرهای زیر وجود دارد:

- موفقیت مدل کارایی سازمانی سیستم مدار جهت ارزیابی دوره ای کارایی سازمان.
- ارتقای کارایی سازمان های در آینده به دلیل ارزیابی دوره ای کارایی سازمانی.
- مشخص شدن وضعیت کارایی سازمان ها به دلیل ارزیابی دوره ای کارایی سازمانی.

- مشخص شدن نقاط ضعف و قوت سازمان ها به دلیل ارزیابی دوره ای کارایی سازمانی.

با وجود این، رابطه چندانی میان متغیر ارزیابی دوره ای کارایی سازمانی و متغیر برنامه ریزی استراتژیکی در آینده به چشم نمی خورد. فقدان رابطه میان این دو متغیر نشان داد که ظاهراً ارزیابی دوره ای کارایی سازمانی به برنامه ریزی دراز مدت استراتژیکی در آینده سازمان های بنادر منجر نمی شود. نتایج کلی حاصل از این داده ها که با پرسش و فرضیه تحقیق نیز ارتباط دارد در جدول شماره ۳ خلاصه شده است.

جدول ۳- خلاصه ای از نتایج تحلیل های آماری

شماره متغیر	اعتبار	معیارهای مهم آماری میان بسامدها	مغایرت های مهم آماری میان متغیرها			ارتباط بین ارزیابی و نتایج حاصله
			محل سازمان	مرتبیه شغلی مدیران	تحصیلات مدیران	
۱	✓	✓	x	x	x	N/A
۲	✓	✓	✓	x	x	✓
۴	✓	✓	x	x	✓	✓
۴	✓	✓	x	x	x	✓
۵	✓	✓	x	x	x	x
۶	✓	✓	x	x	x	✓

۵- بحث و نتیجه گیری

در این تحقیق، سه یافته مهم در رابطه با ارزیابی دوره ای کارایی سازمانی در

بنادر اصلی تابعه اداره کل بنادر و دریانوردی استان خوزستان مشخص شد. اول این که، سازمان‌ها موظفند کارایی سازمانی خود را دوره به دوره ارزیابی کنند. این یافته تقریباً با نتیجه همه تحقیقاتی که تاکنون درباره کارایی سازمانی شده، مطابقت دارد. یعنی علیرغم همه ابهام‌ها، سردرگمی‌ها و اوضاع آشفته حاکم بر کارایی سازمانی، بسیاری از محققان، ارزیابی کارایی را لازم می‌دانند و لذا به روند تحقیق علاقه مندند و مدل‌های مختلفی را برای ارزیابی دوره‌ای کارایی سازمانی در سازمان‌های مختلف در نظر می‌گیرند.

دوم این که، ارزیابی دوره‌ای کارایی سازمانی با بالا رفتن کارایی در سازمان‌ها رابطه نزدیکی دارد. آگاهی از شرایط حاکم بر کارایی سازمان و ارزیابی دوره‌ای کارایی سازمانی، عاملی در جهت بهتر شدن اوضاع است. به علاوه، شناسایی نقاط ضعف و قوت سازمان‌ها به علت ارزیابی دوره‌ای کارایی سازمانی، به سازمان کمک می‌کند تا کارایی خود را در آینده ارتقا دهد. نتایج این تحقیق براساس رابطه متغیر ارزیابی دوره‌ای کارایی سازمانی و موقعیت کارایی سازمان بنا شده است، که نشان می‌دهد میان شناسایی نقاط ضعف و قوت سازمان بنادر و ارتقای کارایی در آینده رابطه نزدیکی وجود دارد. با وجود این، رابطه نزدیکی میان ارزیابی دوره‌ای کارایی سازمانی و برنامه ریزی دراز مدت استراتژیکی در آینده سازمان وجود ندارد، این موضوع به این نکته اشاره دارد که احتمالاً مدیران تاثیرات دراز مدت ارزیابی کارایی سازمانی را فدای تاثیرات کوتاه مدت می‌کنند [McCaul, 2003].

سوم این که، مکانی که سازمان در آنجاست، مرتبه شغلی و میزان تحصیلات مدیران تاثیرچندانی در ارزیابی دوره‌ای کارایی سازمانی سازمان ندارد. به جز موارد استثنا، می‌توان نتیجه گرفت که پاسخ دهندگان در هر موقعیت مکانی، در

هر مرتبه شغلی و با دارا بودن هر سطح سوادى نظرات مشابهی درباره ارزیابی دوره ای کارایی سازمانی در سازمان هایشان دارند. به عبارت دیگر، پذیرش ارزیابی دوره ای کارایی سازمانی و نتایج حاصل از آن امر مطلقى است و به موقعیت مکانی سازمانی، موقعیت شغلی و میزان تحصیلات مدیران ربطی ندارد.

منابع

- Bourque, L. B. & Fielder, E. P. (1995): "How To Conduct Self-Administered and Mail Survey," Sage Publications, California.
- Healey, J. F. (1999): "Statistics: A Tool for Social Research," 5th edition, Wadsworth Publishing Company, United States of America.
- McCaul, J. R. (2003): "Impact of Ports on the Ability to Access International Markets", *World Bank Transport Forum: Emerging Priorities for Transport*, World Bank Headquarters, Washington DC, 21-22 January 2003, available at http://www.worldbank.org/transport/forum2003/back_matl.htm, accessed 04 Jan 2007.
- Park, R. (2003): "An Alternative Approach for Measuring Seaport Efficiency: Four Stages DEA Method for Productivity, Profitability, and Marketability," *Proceedings of the International Association of Maritime Economics (IAMU) Annual Conference*, Busan, Korea: 585-605, 3-5 September 2003.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2003): "Research Methods For Business Students," 3rd Edition, Prentice Hall, England.
- Sekaran, U. (2000): "Research Methods for Business: A Skilled – Building Approach," 3rd Edition, Wiley & Sons, USA.
- Sproles, N. (2000): "Coming to Grips with Measures of Effectiveness," *System Engineering: The Journal of the International Council on Systems Engineering*, 3(1): 50-58.

- Sproles, N. (2001a): "The Difficult Problem of Establishing Measures of Effectiveness for Command and Control: A Systems Engineering Perspective," *System Engineering: The Journal of the International Council on Systems Engineering*, 4(2): 145-155.
- Sproles, N. (2001b): 'A Systems Approach to Establishing Effectiveness for Command and Control' *Proceedings of the 6th International Command and Control Research and Technology Symposium*, Annapolis, USA, June 2001.

Archive of SID