



وزارت فرهنگ و ارشاد  
جمهوری اسلامی ایران



# اصول مدیریت

## و سرپرستی

معاونت آموزش و کارآفرینی جهاد دانشگاهی استان زنجان



دوره های ضمن خدمت کارکنان فرهنگ و ارشاد اسلامی

« بسم الله الرحمن الرحيم »

## اصول مدیریت سرپرستی

### فهرست مطالب

مقدمه

آشنایی با مفهوم سرپرستی

برقراری ارتباط مؤثر

مسئولیت و تفویض اختیار

مدیریت و کنترل

شیوه‌های انگیزش خود و دیگران

ایمنی و بهبود شرایط محیط کار

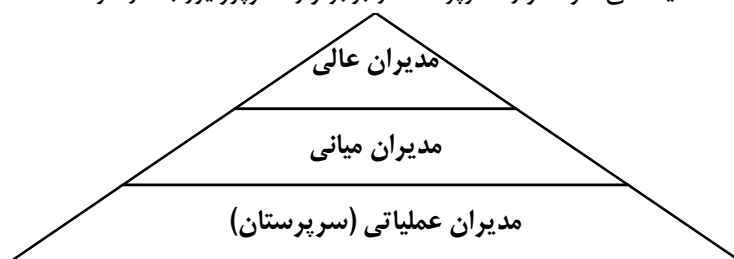
## مقدمه

سرپرستی به عنوان یک شغل در اروپا بعد از جنگ جهانی اول شکل گرفت در آن جنبه فنی و نظارت بر انجام کار افراد مورد توجه بود. با گسترش سازمان‌ها به اهمیت کار سرپرستان نیز افزوده شد به طوری که بدون سرپرستان انجام کارها دشوار بود. بعد از جنگ جهانی دوم تفکر آموزش سرپرستان مطرح گردید و به لحاظ فزونی یافتن اهمیت نقش سرپرستان به عنوان مدیران نیروی کار در اجرا، عملیات سازمان‌های آموزشی و تحقیقاتی برای آموزش سرپرستی ایجاد گردید است. امروزه جایگاه و نقش سرپرستان، در تمامی فعالیت‌های صنعتی، تولیدی و خدماتی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. زیرا این گروه از مدیران علاوه بر اینکه حلقه ارتباطی موثر میان کارکنان و مدیران هستند می‌توانند فعالیت‌های کارکنان را در جهت هدف‌های سازمان نیز رهبری کنند و زمینه استفاده صحیح، مفید و هماهنگ از امکانات و منابع موجود سازمان را فراهم کنند. در نهایت سرپرستان با تقسیم کار موثر، راهنمایی، ایجاد هماهنگی، ارزش‌آفرینی در منابع سازمانی و نظارت صحیح بر نیروی انسانی زیر نظر خود، می‌توانند سازمان را به نحوه مطلوبی هدایت نمایند.

## آشنایی با مفهوم سرپرستی

برای ارائه تعریف سرپرست و تعیین جایگاه او ابتدا باید رده‌های مدیریت در سازمان را بررسی کنیم تا موقعیت سرپرستان در سازمان روشن شود. در یک سازمان به طور کلی سه رده (سطح) مدیریتی وجود دارد نمودار (۱-۱).

رده مدیران عملیاتی: این مدیران به صورت مستقیم با کار و عملیات اصلی که هدف سازمان است، درگیر هستند. این گروه از مدیران سرپرست نامیده می‌شوند. واژه سرپرست در برابر واژه سوپروایزر به کار گرفته شده است.



نمودار ۱-۱: هرم مدیریت در سازمان

رده مدیران میانی: این گروه، برنامه‌ها و سیاست‌های کلی سازمان را از گروه مدیران بالاتر از خود دریافت می‌کنند و پس از تبدیل به برنامه‌های اجرایی در اختیار سرپرستان قرار می‌دهند.

از میان مدیران سازمان، سرپرستان هستند که به طور مستقیم با کارکنان اجرایی و عملیاتی در ارتباط هستند. به همین علت سرپرستان را مدیران خط مقدم جبهه کار نامیده‌اند. بنابر این سرپرست به کسی اطلاق می‌شود که مسئولیت هدایت و اداره دیگران را عهده‌دار است و از طریق برقراری ارتباط، فعالیت‌های سازمان را به وسیله زیردستان به انجام می‌رساند. از این تعریف‌ها، مفاهیم مشترک زیر برداشت می‌شود:

- ۱) سرپرست، چندین کارمند یا کارگر دارد که به او گزارش می‌دهند.
- ۲) کار سرپرست، از طریق افراد زیرمجموعه صورت می‌گیرد.
- ۳) تلاش سرپرست در جهت تحقق اهداف و دستیابی به شاخص‌های عملکردی است که از طریق مدیران ارشد تعیین می‌شود.
- ۴) نوع فعالیت سرپرست اجرایی و عملیاتی است.

سرپرستان کارآمد در به کار بردن مهارت‌های خود میان توجه به کار و کسانی که کار را انجام می‌دهند توازن ایجاد می‌کنند، از این رو لازم است نحوه برخورد صحیح و مناسب در محیط کار را فرا گیرند و نقش خود به منزله تضمین‌کننده تداوم و استمرار حرکت بهره‌وری در سازمان را به خوبی ایفا کنند. با به کار بردن واژه سرپرست، نباید این قشر از مدیران را از جامعه مدیریت کشور جدا کند. یکی از دغدغه‌هایی که ذهن مدیران مؤسسات به ویژه واحدهای صنعتی را به خود مشغول کرده، وجود مسائل در قسمت‌هایی است که رؤسا و سرپرستان اداره می‌کنند. اگر بتوان عملیات را در هریک از قسمت‌های مؤسسه به درستی، با روش‌های صحیح اقتصادی و بدون خطر انجام داد و روابط بین کارکنان هم مطلوب باشد و سرپرستان قادر باشند مسائل واحد خود را بدون انتقال به مدیریت حل کنند، در حقیقت بخش عظیمی از مشکلات مدیریت کاهش پیدا می‌کند.

### تفاوت‌های مدیریت و سرپرستی

مدیران کسانی هستند که فعالیت‌های افراد سازمان را هدایت می‌کنند. مدیران با هماهنگ کردن کار دیگران، به اهداف سازمان جامه عمل می‌پوشانند. آنان وظایف خود را از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل منابع انسانی، مالی، فیزیکی و اطلاعاتی در راه نیل به اهداف سازمان به انجام می‌رسانند. همان طور که مطرح شد، معمولاً مدیران به مدیران ارشد، میانی و عملیاتی (سرپرستان) طبقه‌بندی می‌شوند. سرپرست به کسی اطلاق می‌شود که دیگران را هدایت و اداره می‌کند و در سازمان برخلاف سایر رده‌های مدیریتی، افراد غیرمدیر را اداره می‌کند. در فرهنگ آمریکایی از سرپرست به عنوان پیشرو نام برده می‌شود. در متون فارسی سرپرست مترادف با سرور، بزرگ و رئیس است و سرپرستی به معنای مواظبت، ریاست و سروری است.

سرپرست باید توانایی بهبود روش و تغییرپذیری در واحد خود را داشته باشد. شغل اصلی سرپرست این است که کارکنانی را که در سطوح مختلف سازمان قرار دارند، اداره کند. گاهی تصور می‌شود که سرپرست مانند سایر مدیران در سازمان است، اما در واقع وظایف و جایگاه او به طوری که در سلسله‌مراتب سازمان‌ها مشاهده می‌شود، کاملاً متفاوت است.

### مسئولیت‌ها، وظایف و اختیارات سرپرست

در ابتدای بحث، لازم است که ضمن بررسی مفاهیم واژه‌های کلیدی و شرایط مسئولیت‌پذیری، به اهمیت، ضرورت و جایگاه مسئولیت‌پذیری و وظیفه‌شناسی پردازیم و سپس مسئولیت‌ها و وظایف سرپرستان را مطرح کنیم. واژه‌های کلیدی که در این بحث مهم هستند، عبارت‌اند از: مسئولیت، وظیفه، تکلیف، تعهد، حق و مشارکت‌جویی که هر کدام را به طور مختصر شرح می‌دهیم:

- مسئولیت: در لغت به معنای موظف بودن و یا متعهد بودن به انجام امری است یا الزام به پاسخگویی در قبال نتیجه یک کار؛
  - وظیفه: به آن چیزی اطلاق می‌شود که شرعاً یا عرفاً بر عهده کسی باشد؛
  - تکلیف: به معنای باز کردن کاری سخت توأم با رنج بر کسی؛
  - تعهد: به معنای گردن گرفتن کاری و همچنین عهد و پیمان بستن و تلاش بی‌وقفه در مسیر هدف؛
- هر یک از این واژه‌ها به نوعی ملازم یکدیگرند. مثلاً، تا «وظیفه‌ای» بر دوش کسی نباشد، «مسئولیتی» در قبال انجام دادن یا ندادن آن نخواهد داشت و در مورد آن بازخواست نخواهد شد. واژه «تکلیف» نیز با «مسئولیت» و «وظیفه»، ملازم هم هستند؛ چرا که در هر سه مورد چیزی بر عهده شخص است که اجرای آن لازم و واجب است. واژه «تعهد» نیز با سه واژه اخیر در ارتباط است؛ چرا که در هر حال فرد متعهد، موظف و مکلف است آنچه را که به آن تعهد داده است به انجام برساند و در این مورد مسئول است.

- حق: به معنای راستی و درستی را دنبال کردن و از روی حکمت چیزی را در جای خود قرار دادن است.
  - مشارکت جویی: یعنی احساس مسئولیت اجتماعی، همفکری، همکاری و هماهنگی در انجام وظایف.
- پس از آشنایی مختصر با مفاهیم و واژه‌های کلیدی و ارتباط آنها با یکدیگر، لازم است بدانیم که مسئولیت‌پذیری، مقدمات و شرایطی دارد و زمانی می‌توان مسئولیتی را به فردی سپرد که او این شرایط را احراز کرده باشد. از این رو در ادامه به اختصار به این شرایط و مقدمات اشاره خواهیم کرد:
- ۱) مسئولیت زمانی محقق می‌شود که رسالت و تکلیفی در کار باشد، یعنی انسان، قبلاً کارهایی را با اراده و اختیار خویش پذیرفته باشد و سپس مسئولیت انجام آن‌را به عهده بگیرد، نه کارهایی که تحت تأثیر جاذبه میل‌ها و دافعه خوف‌ها انجام می‌دهد.
  - ۲) مسئولیت در جایی اعتبار پیدا می‌کند که فرد، دارای قدرت تمیز و ادراک باشد، از این‌رو انسان ناآگاهی که دارای قدرت درک و فهم نیست را نمی‌توان ملزم به انجام کار کرد و به او مسئولیتی سپرد.
  - ۳) زمانی می‌توان فرد را در مقابل وظیفه‌ای که داشته است، بازخواست کرد که آن فرد، قبلاً مسئولیت خود را شناخته باشد و این مستلزم رسایی پیام و دریافت آن توسط فرد مکلف است.
  - ۴) تکلیف کردن متناسب با قدرت انجام وظیفه از سوی فرد مکلف است، لذا فرد ناتوان هر چند که آگاه باشند به دلیل اینکه کار از حوزه عمل و قدرت او خارج است مسئول نخواهد بود.
  - ۵) زمانی می‌توان فرد را مسئول دانست که او با اختیار و اراده خود، انجام یا ترک کاری را به عهده گرفته باشد نه اینکه مجبور به این کار شده باشد.
- بدون شروط بالا مسئولیت دادن به کسی و بازخواست کردن از او معنایی ندارد و این مقدمات، از شرایط اساسی مسئولیت‌پذیری است.

### مسئولیت‌های سرپرست

- قبل متذکر شدیم که وظیفه سرپرستی طی سالیان تغییرات چشمگیری کرده است. سرپرستان کارآمد در به کار بردن مهارت‌های خود میان توجه به کار و کسانی که کار را انجام می‌دهند توازن ایجاد می‌کنند. سرپرستان خود مدیرانی هستند که نقش تعیین‌کننده‌ای در گردش فعالیت یک بنگاه اقتصادی دارند و به‌کاربردن واژه سرپرست نباید این قشر از مدیران را از جامعه مدیریت کشور جدا کند.
- به‌طور کلی سرپرست در برابر بالادستان، زیردستان، سایر سرپرست‌ها، کار و محیط کار مسئولیت‌های متعددی دارد. اهم مسئولیت‌های سرپرست به این شرح است:
- الف) مسئولیت در قبال مدیران شامل: ارائه گزارش کار به مدیران مافوق، ایجاد هماهنگی، پیش‌برد کار به منظور حصول اطمینان از انجام اهداف، برنامه‌ها و سیاست‌هایی که مدیریت درباره آنها تصمیم گرفته است.
  - ب) مسئولیت در برابر سایر سرپرستان شامل: ایجاد ارتباط، هماهنگی و حصول اطمینان از کار گروهی، با دیگر سرپرستان و توجه به اهداف سازمان در سطحی بالاتر از اهداف قسمت یا بخش تحت سرپرستی خود.
  - ج) مسئولیت در برابر کار انجام شده شامل: کمیّت (مقدار) کار، کیفیت (مرغوبیت) کار و رعایت استانداردهای زمانی کار.
  - د) مسئولیت در برابر محیط کار شامل: ایجاد نظم و ترتیب، استفاده بر نگهداری و کاربرد صحیح ماشین‌آلات، نظافت محل کار و ...

ه) مسئولیت در قبال افراد تحت سرپرستی شامل: آموزش، حفاظت در برابر خطرات، هدایت و راهنمایی افراد، ایجاد نظم و هماهنگی، رهبری کار گروهی، ایجاد انگیزه تغییر و تحول و ... .

بنابراین با توجه به موارد یاد شده ارتباط بین سرپرست و کارکنان یک ارتباط دو طرفه است و در این نوع ارتباط اولاً سرپرست صورانه به مشکلات و انتقادات سازمانی کارکنان گوش می‌کند و ثانیاً در پاسخ دادن نیز باید مطمئن شود که کارکنان مطالب گفته شده را فهمیده‌اند.

در یک دسته بندی کلی می‌توانیم مسئولیت‌های سرپرست را به این صورت معرفی کنیم:

- ۱- برنامه‌ریزی برای اجرای کارها؛
- ۲- تهیه گزارش‌های کار (روزانه، هفتگی، ماهانه و سالیانه)؛
- ۳- نیازسنجی آموزشی برای کارکنان تحت سرپرستی و برنامه‌ریزی برای اجرای آن؛
- ۴- رسیدگی به مشکلات کارکنان؛
- ۵- تعیین میزان اختیار و مسئولیت هر یک از کارکنان؛
- ۶- تقسیم کار بین افراد؛
- ۷- تفهیم قوانین، مقررات و هدف‌های سازمان برای کارکنان؛
- ۸- بهبود روش‌های انجام کار؛
- ۹- اعمال اصول ایمنی و بهداشت در محیط کار و نظارت بر اجرای آن؛
- ۱۰- آگاهی از استانداردهای عملیاتی کار.

### نقش‌های سرپرستی

- ۱) سرپرست در نقش فرد رابط: سرپرست در این جایگاه همچون حلقه اتصال بین مدیریت و کارگران عمل می‌کند.
- ۲) سرپرست در نقش نماینده مدیران: این نقش در موقعیتی است که سرپرست به عنوان نماینده مدیریت عالی یا میانی کارفرما، روبه‌روی کارگران یا مافوق آنها قرار می‌گیرد.
- ۳) سرپرست در نقش نماینده کارگران: سرپرست به عنوان سخنگو و نماینده کارگران خواسته‌های آنها را با مقامات بالای سازمان مطرح می‌کند.
- ۴) سرپرست در نقش حاشیه‌نشین: در این موقعیت سرپرست نقش کارگری را دارد که فقط اسم سرپرست را یدک می‌کشد.
- ۵) سرپرست در نقش متخصص: مانند دیگر سرپرستان مورد اقبال و اکرام قرار می‌گیرد و از نظرات او در تنظیم روابط انسانی و خط تولید استفاده می‌شود.

### ویژگی‌های یک سرپرست

- یک فرد در مقام سرپرست باید این ویژگی‌ها را داشته باشد:
- توانمندی در تخصص: سرپرست باید دانش کار را داشته باشد.
  - جسارت در عمل: توان استفاده از آموخته‌ها در بهبود کارها را داشته باشد.
  - توانمندی در تجربه آموزی: کسب تجارب از دیگران و درک تجارب را داشته باشد.
  - توانمندی در مهارت‌های ارتباطی: روابط عمومی لازم و کافی در برقراری ارتباط با افراد و بخش‌های مرتبط با حوزه مسئولیت خود را داشته باشد.
  - توانمندی در تفکر: هنر درک روابط بین پدیده‌ها را داشته باشد.

- روحیه کار، تلاش، وجدان کاری، و کمک به افراد در انجام کارها را داشته باشد.
- برای تقویت فرهنگ مشارکت، روحیه تفویض کارها و تصمیم‌ها به کارکنان را داشته باشد.
- از طریق درگیر کردن افراد، از تجربیات، ایده‌ها و پیشنهادات آنان استفاده کند.
- از طریق ایجاد تعهد بیشتر در کارکنان، آنها را درباره تحقق اهداف حساس‌تر کند.
- در خصوص راه‌های ایجاد تفکر مشترک سؤال کند و با پیش‌فرض‌ها مقابله کند.
- خطرپذیری و تجربه‌گرایی را در بین کارکنان ترویج، تشویق و تفویض اختیار کند.
- باید با تبیین ارزش‌ها، امیدها و آرزوها، دیدگاه مشترک در سازمان تداعی و ایجاد کند.
- باید قادر باشد مهارت‌ها و توانمندی‌های خود را برای اهداف سازمان به کار گیرد.
- باید روحیه پذیرش دستور مافوق را داشته باشد. به عبارتی دیگر سیستم‌پذیر باشد.
- سعی کند تهدیدات را به فرصت‌ها تبدیل کند و معتقد باشد که کار غیرممکن وجود ندارد.
- در برابر تغییرات محیطی انعطاف‌پذیر و خطرپذیر بوده و به استقبال خطر برود.
- همیشه در حال یادگیری و کسب اطلاعات جدید باشد.
- به رابطه بین احساس رضایت و میزان مشارکت افراد توجه کند.

در جدول زیر برخی از ویژگی‌های کار سرپرستان با کارکنان مقایسه شده است.

| سریست  | کارمند (کارگر)  |
|--|---|
| (۱) با افراد، افکار، طرح‌ها و برنامه‌ها سروکار دارد.   | (۱) با ابزار، لوازم و مواد سر و کار دارد.                     |
| (۲) رهبری می‌کنند، هدایت می‌کند، پرورش می‌دهد، نظارت می‌کند و به‌وسیله دیگران کار را انجام می‌دهد. | (۲) تولید می‌کند و یا خدمات خاصی را ارائه می‌دهد.             |
| (۳) کارهای گوناگون و متفاوت انجام می‌دهد.  | (۳) بر اساس دستور کار روشن و واضح و ساده کار را انجام می‌دهد. |
| (۴) طرح و برنامه کار جمعی کارکنان را تهیه می‌کند.  | (۴) دستور مربوط به کار خود را دنبال می‌کند.                   |
| (۵) در برابر کار خود و زیردستان مسئولیت دارد.  | (۵) فقط در برابر کار خویش مسئولیت دارد.                       |
| (۶) کار تغییر پذیر دارد.   | (۶) کار عادی و ثابت دارد.                                     |
| (۷) وظایف زیاد و متغیری دارد.  | (۷) وظایفش محدود و مشخص است.                                  |
| (۸) هدف، پرورش کارکنان، ایجاد رابطه خوب و محصول مطلوب است.   | (۸) هدف، انجام کار خوب و خدمت قابل قبول است.                  |
| (۹) برنامه کار را تدوین و اجرا می‌کنند.  | (۹) کار را طبق برنامه انجام می‌دهد.                           |
| (۱۰) موجب انگیزش خود و دیگران می‌شود.  | (۱۰) برانگیخته می‌شود تا کار انجام دهد.                       |

## ارتباط مؤثر

در مدیریت اموری چون ارتباطات انسانی، عوامل مؤثر بر ارتباطات، گروه‌های غیررسمی و رسمی، راه‌های بهبود ارتباطات، مدنظر داشتن مراودات انسانی و رفع موانع ارتباطی، در سازمان مطرح است، بیشترین زمان مدیران و سرپرستان نیز به ارتباط رودررو یا تلفنی با زیردستان، همکاران با مشتریان می‌گذرد و گاهی در زمانی که مدیران تنها هستند ممکن است

به واسطه ارتباطات ذهنی با مسائل حاد، روز خلوت آنها به یک محیط کاری تبدیل شود. بدین سبب، مفاهیم و فنون ارتباط در حوزه مدیریت و سازمان حائز اهمیت می‌باشند.

## برقراری ارتباط

ارتباط فرایندی است که اشخاص از طریق انتقال علایم پیام، به تبادل معنا و مفهوم مشخصی مبادرت می‌ورزند. بخش‌های یک فرایند ارتباطی عبارت‌اند از:

- منبع ارتباط
- به رمز در آوردن پیام
- پیام
- کانال ارتباطی
- از رمز خارج کردن پیام
- گیرنده پیام
- بازخورد کردن نتیجه

پیام عبارت است از شکل عینی شده مفهوم ذهنی فرستنده پیام. پیام ممکن است کلامی یا غیر کلامی باشد. پیام کلامی به صورت نوشتار یا گفتار است و پیام غیر کلامی علائم، اشارات و تصاویری هستند که برای ایجاد ارتباط به کار می‌روند، مثل تصویر پرستاری که انگشت خود را بر بینی نهاده و شما را دعوت به سکوت می‌کند.

در بیانی دیگر پیام‌ها به صورت سمعی، بصری، کتبی، سمعی-بصری، بصری-کتبی، سمعی-کتبی، تقسیم‌بندی شده‌اند. که فرستنده پیام موظف است برای فرستادن پیام خود از یکی از فعالیت‌های سخن گفتن، کاربرد وسیله مکانیکی برای ارسال پیام، تحریر و نوشتن یا ترکیبی از این فعالیت‌ها، متناسب با پیامی که می‌خواهد بفرستد استفاده کند و گیرنده پیام نیز موظف است برای دریافت از گوش دادن، مشاهده، خواندن یا ترکیبی از این فعالیت‌ها، متناسب با پیام فرستاده شده، استفاده کند.

در تقسیم بندی دیگر راه‌های شناخته شده در ایجاد ارتباط، ارتباطات گفتاری نوشتاری و غیر گفتاری هستند. عیب ارتباطات گفتاری در سازمان این است که پیام از چندین نفر عبور می‌کند. هر قدر تعداد افرادی که پیام از آنها عبور می‌کند بیشتر باشد احتمال تحریف پیام بیشتر است. هر فرد پیامی را که دریافت می‌کند از دید خود تفسیر می‌کند و پس از آن که پیام به نفر آخر رسید محتوای آن کاملاً تحریف شده است. پیام نوشتاری بر پیام گفتاری ارجح است، زیرا هرگاه کسی بخواهد مطلبی را بنویسد دقت بیشتری به عمل می‌آورد و پیام‌دهنده مجبور است ژرف‌تر بیندیشد. بنابراین پیام‌های نوشتاری پشتوانه منطقی قوی‌تری دارند و رساتر و روشن‌ترند. عیب پیام نوشتاری هم در وقت‌گیر بودن آن است و عیب دیگر آن بازخورد نداشتن نتیجه و اینکه نمی‌توان تضمین کرد که آیا پیام نوشتاری به دست فرد مورد نظر رسیده و اینکه وی چگونه آن را تفسیر کرده است. ولی در ارتباطات گفتاری می‌توان از گیرنده پیام خواست آنچه را دریافت کرده بازگو کند. ارتباطات غیرگفتاری در برگیرنده حرکت اعضا و اندام است و شامل آهنگ، صدا، اشاره‌های چشم و ابرو و سایر اندام بدن می‌شود. از طرفی باید بدانیم حرکت یک عضو نمی‌تواند یک مقصود یا مفهوم جهانی به خود بگیرد ولی هنگامی که آن را با زبان گفتاری در هم آمیزیم پیام کامل‌تری به گیرنده می‌دهد.

## انواع ارتباطات

ارتباطات یکجانبه: هرگاه عکس‌العمل (واکنش) گیرنده به پیام ابراز نشود، آن ارتباط را یک جانبه گویند. این نوع فرایند ارتباط فاقد بازخورد است. در فرایند ارتباط یکطرفه، هرگاه فرستنده پیام مطالب دشوار، کسل‌کننده یا بیش از حد تخصصی

ارائه کند آنگاه تا زمانی که شنوندگان قادر به درک و دریافت مفاهیم هستند بازدهی مثبت است ولی هرگاه توان و انرژی شنوندگان برای دریافت و تحلیل ذهنی مفاهیم کاهش یابد با حرکتی چون خمیازه و حالات دیگر این عدم دریافت پیام را مطرح می‌کنند. در صورتی که فرستنده ادامه بحث را برای زمانی دیگر بگذارد ارتباط دوطرفه باقی می‌ماند ولی در صورتی که به این حالات که ناشی از عدم دریافت مفهوم است توجه نکند ارتباط یک طرفه می‌شود.

ارتباطات دوجانبه: چنانچه محیط استقرار به گونه‌ای باشد که گیرنده، عکس‌العمل‌ها و نظرهای خود را درباره محتوای پیام به اطلاع فرستنده برساند و عملاً این چنین کند به این نوع رابطه، ارتباط دوجانبه گویند. به هر حال باید توجه داشت فرستنده‌ای مؤثر است که عوامل محیطی را بررسی کند و مطمئن شود که پیام دریافت شده است.

ضرورت برقراری ارتباط در مدیریت ارتباطات برای مدیریت به دلایل زیر مهم است:

برقراری رابطه مؤثر و کاهش تنش‌ها در محیط کار؛

ارتباطات عمودی: این نوع ارتباط از بالا به پایین بوده و با اهداف هدایت، آموزش، اطلاع و ابلاغ دستورات مقامات مافوق به زیردستان انجام می‌شود. ارتباطات عمودی از پایین به بالا برای ارائه گزارش، پیشنهاد، ادای توضیحات و درخواست‌های گوناگون است. در ارتباطات از پایین به بالا هر گاه زیردست دریابد مافوق به پاره‌ای از اطلاعات واکنش منفی نشان می‌دهد آنگاه در ارسال آن نوع اطلاعات امساک کرده یا آنها را تعدیل می‌کند.

ارتباطات شبکه‌ای: شامل شبکه‌های همه‌جانبه، چرخی و زنجیره‌ای هستند. در ارتباط همه‌جانبه همه اعضا می‌توانند آزادانه باهم در ارتباط باشند. در شبکه چرخی رهبر به عنوان کانون و مرکز این ارتباطات فعالیت می‌کند و در شبکه زنجیره‌ای یک زنجیر فرماندهی رسمی وجود دارد. وجود هر یک از این سه شبکه به هدف گروه بستگی دارد.

ارتباطات غیررسمی: افراد به محض ورود به سازمان بنا بر علل مختلف مانند علایق و سلیقه‌های مشترک، همفکری‌ها و همدلی‌ها، الفت و نزدیکی‌ها و غیره با هم رابطه برقرار می‌کنند و شبکه ارتباطات غیررسمی را تشکیل می‌دهند. ارتباطات غیررسمی در سازمان گاهی اوقات آن قدر توسعه می‌یابد که ارتباطات رسمی در آن محو می‌شود. در صورتی که ارتباطات غیررسمی با اهداف سازمان در تعارض باشد در راه رسیدن به این اهداف اختلال ایجاد می‌کند و در جو سازمان تنش پدید می‌آورد. هرگاه مدیر این گونه روابط را در راستای اهداف سازمانی ببیند، باید از آنها بهره بگیرد و هر گاه آنها را مخالف و بازدارنده ببیند، باید در توقف این گونه روابط بکوشد تا بتواند تنش‌زدایی کند.

## روش‌های بهبود ارتباطات

از جمله ویژگی‌هایی که باعث می‌شود تا تنش‌های ارتباط مدیران و کارکنان و تنش‌های ارتباطی موجود در محیط سازمان کاهش یابد اطلاع مدیران و کارکنان از موضوعاتی همچون جنبه‌های مختلف شخصیت هر فرد، بازخورد کردن، افشا یا خودگشودگی، زبان ساده، گوش دادن صحیح، کنترل احساسات و توجه به علائم غیرگفتاری است.

باید بدانیم بیشتر سوء تفاهم‌هایی که بین مدیر و کارکنان پیش می‌آید از عدم شناخت شخصیت مدیر و درک نشدن پیام‌های مدیر به عنوان یک فرستنده ناشی می‌شود. شخصیت هر فرد عبارت است از تعبیر و تفسیر دیگران از رفتارهای نسبتاً پایدار او. شخصیت مدیر را رفتارها و نگرش‌های وی که برای دیگران شناخته شده است و همچنین حوزه‌ای که برای دیگران ناشناخته است شامل می‌شود.

شخصیت افراد که مدیر هم جزئی از آنهاست بر حسب آنچه برای خود مدیر یا دیگران شناخت شده یا ناشناخته است به چهار ناحیه تقسیم می‌شود:

ناحیه عمومی: رفتارها و ویژگی‌هایی که هم برای مدیر و هم برای دیگران شناخته شده است.

ناحیه خصوصی: رفتارها و ویژگی‌هایی که برای مدیر شناخته شده ولی برای دیگران ناشناخته است.

ناحیه کور: رفتارها و ویژگی‌هایی که برای مدیر ناشناخته و برای دیگران شناخته شده است.

ناحیه ناشناخته: هم برای خود مدیر و مهم برای دیگران ناشناخته باقی مانده است. در ارتباط بین افراد که ارتباط مدیر و کارکنان نوعی از آن است هر چه ناحیه عمومی بیشتر و وسیع تر باشد تعارضات و سوء تفاهات کاهش می یابد.

توسعه منطقه عمومی از طریق دو مکانیزم بازخورد و افشاگری انجام می شود. در افشاگری مدیران مایل به در میان گذاشتن اطلاعات مربوط به خود با دیگران هستند. این کار منطقه خصوصی را کاهش می دهد و بازخورد هم باعث می شود تا مدیریت آن قسمت از رفتار و ویژگی های خود را که نمی شناسد، شناسایی کند و منطقه عمومی او افزایش یافته و تنش های ارتباطی او با کارکنان کاهش یابد. در ارتباط بین کارکنان باهم نیز اجرای این دو شیوه باعث کاهش تنش ها و تعارضات می شود.

### موانع موجود بر سر راه ارتباطات اثربخش

در مسیر ارتباطات اثربخش موانعی موجود است که مدیریت با شناخت و آگاهی داشتن از آنها می تواند در دنیای واقعی آنها را شناسایی کرده و به شیوه صحیح برای ایجاد پویایی در ارتباطات عمل کرده و تنش زدایی کند. از صافی گذراندن: در صورتی که اطلاعات هنگام طی مراحل توسط افراد مختلف از صافی گذرانده و دستکاری می شوند، احتمال اینکه در پایان مسیر آن اطلاعات برای گیرنده نهایی تحریف شده باشد زیاد است. ویژگی های شخصی: ما واقعیت را نمی بینیم زیرا چیزهایی را که می بینیم از دیدگاه خود تفسیر کرده و واقعیت می نامیم. جنسیت: زنان و مردان به دلایل مختلف باید بین خود ارتباط گفتاری برقرار کنند و تحقیقات نشان داده که مردان با زبانی صحبت می کنند و مطالبی را می شنوند که درباره مقام سازمانی و استقلال در کار باشد و زنان با زبانی صحبت می کنند و مطالبی را می شنوند که درباره روابط و صمیمیت است. البته این امر نسبی است ولی باید آن را مد نظر داشت. عواطف: احساس گیرنده پیام هنگام گرفتن پیام، بر تفسیری که او از محتوای پیام می کند اثر می گذارد. احساسات شدید مثل اندوه و یا خوشحالی بیش از حد، شبکه ارتباطی مؤثر را خدشه دار می کند. در این شرایط فرد نمی تواند خردمندانه و معقول عمل کند و نوع قضاوت او بر پایه عاطفه و احساسات خواهد بود. زبان کلام برای افراد مختلف معانی مختلف دارد. سن، میزان تحصیلات و زمینه فرهنگی سه متغیر مشخصی هستند که کلمه ها، معانی و مفاهیمی که ما برای این کلمات قائلیم را تحت تأثیر قرار می دهند. در صورتی که می دانستیم هر یک از ما چه برداشت هایی از کلمات داریم مشکلات ارتباطی به پایین ترین حد خود می رسند.

ارتباطات غیرگفتاری: اکثر اوقات ارتباطات گفتاری با ارتباطات غیرگفتاری همراه است. در صورتی که طرفین ارتباط، توافق کامل با یکدیگر داشته باشند به گونه ای رفتار می کنند که رفتار یکدیگر را تقویت می نمایند ولی هنگامی که ارتباطات غیرگفتاری با پیامها سازگار نباشند، دریافت کننده پیام دچار سردرگمی می شود و نمی داند پیام واقعی چیست. ادراک: هر فرد حوادث را بر حسب زمینه فرهنگی، اجتماعی و روانی مختص به خود درک می کند. ادراک فرد از یک پدیده ممکن است با ماهیت واقعی آن متفاوت باشد، از طرفی هر پدیده واحد، ممکن است به وسیله افراد مختلف به صور گوناگون درک شود. همچنین فهم و درک یک پدیده واحد می تواند از راهها و طریقه های مختلفی انجام گیرد. ادراک فرد با نیازهای شخصی رابطه نزدیک دارد و به طور کلی امری فردی و منحصر به فرد است که نمایانگر تمام یا قسمتی از موقعیت است، آن گونه که فرد می بیند. ادراک اجتماعی تحت نفوذ عواملی چون تعمیم گروهی، تعمیم فردی، یکسان بینی و انتظار و توقع است و باید مراقب باشیم که این گونه عوامل ادراک ما را تحت تأثیر قرار ندهند.

پارازیت و جملات بی سروته در ارتباطات مانع پویایی روابط می شود. شایعه یکی دیگر از عواملی است که در سازمان ایجاد تنش می کند. شایعه پیامی است که در بین مردم رواج می یابد. ولی واقعیتها آنرا تأیید نمی کنند. شایعه زمانی رواج می یابد که مردم مشتاق خبر باشند ولی نتوانند آن را از منبعی موثق دریافت کنند. راه های کاهش شایعه در سازمان

عبارت‌اند از اطلاع‌رسانی، برگزاری جلسات حضوری و گفت و شنود، استقرار نظام پیشنهادها در سازمان، توجه ملموس به امنیت خاطر شغلی کارکنان، تلفیق سازمان رسمی و غیررسمی، خنثی کردن شایعه و آموزش های اخلاقی زبان نیز ممکن است به مانعی بر سر راه ارتباطات تبدیل شود. مدیر باید ساختار پیام را به گونه‌ای درآورد که روشن و واضح باشد. همچنین کلمات باید با دقت انتخاب شوند و زبان در خور فهم شخص گیرنده باشد. گوش دادن می‌تواند ارتباطات را بهبود داده و تنش‌ها را بکاهد. گوش دادن، شنیدن نیست. گوش دادن یعنی به صورت فعال به دنبال معنی و مقصود گشتن در حالی که شنیدن یک اقدام غیرفعال است. هرگاه مدیر به کسی گوش می‌دهد مغز او نیز در حال تجزیه و تحلیل و مصرف انرژی است. در صورتی که در مورد مسئله‌ای آشفته و دچار احساسات شویم نمی‌توانیم پیام‌ها را به شکل صحیح دریافت و ارسال کنیم. بهترین راه این است که چنانچه دچار احساسات شدیم اندکی تأمل و صبر کنیم تا به وضع عادی برگردیم.

### هفت گام مؤثر در برقراری ارتباط

یکی از ویژگی های انسان سالم و موفق، مهارت و توانایی برقراری ارتباط مؤثر و سازنده با دیگران است. آیا شما این ویژگی را دارید؟ کسب این مهارت مهم و ضروری در زندگی اجتماعی خیلی مشکل نیست. فقط باید بخواهید و تمرین کنید. در این نوشتار ما به هفت گام اساسی برای یادگیری این مهارت اشاره می‌کنیم:

گام اول گوش دادن: در حالی که به نظر می‌رسد گوش دادن به دیگران بسیار ساده است، اما اگر شنونده فن گوش دادن را نتواند به درستی به کار ببندد ارتباط دچار مشکل می‌شود. گوش دادن فقط شنیدن کلامی که طرف مقابل به زبان می‌آورد نیست، بلکه شامل برخی موارد به شرح زیر است: اینکه گوینده کیست؟ دیدگاه او نسبت به مسئله مطرح شده چیست؟ چه مسائلی او را نگران می‌کند، احساساتش چگونه است و چه انتظاری از ما دارد؟

به خاطر داشته باشید تا زمانی که شما به جای تمرکز و دقت در سخنان دیگران به افکار درونی خود گوش می‌دهید، قادر نخواهید بود شنونده خوبی باشید.

گام دوم صریح و صادق بودن: صراحت و صادق بودن فرایندی است که در ارتباطات انسانی به شکل نامحسوس اما بسیار مؤثر نقش بازی می‌کند. تأکید می‌شود این فرایند قابل دیدن یا شنیدن نیست. بلکه دو طرف درگیر ارتباط، آن را حس می‌کنند. اگر ارتباطی فاقد صراحت و صداقت باشد، بدون شک، یا قطع خواهد شد و یا به شکل مخدوش، مبهم و ناسالم ادامه می‌یابد. اگر نتوانیم یا نخواهیم منظور خود را با صراحت بیان کنیم طرف مقابل به اشتباه می‌افتد و به حدس و گمان متوسل می‌شود و از واقعیت دور خواهد شد.

گام سوم همدلی و همدردی: اغلب ما زمانی که با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنیم همواره افکار، آرزوها، تمایلات، نگرانی‌ها و ترس‌های خود را آشکار می‌کنیم. بدین جهت نیاز داریم که دیگران اولاً درک درستی از ما داشته باشند و ثانیاً با ما در زمینه نگرانی‌ها، ترس‌ها و مشکلات همدلی و همدردی کنند. همدردی تلاشی است برای درک و فهم ذهن طرف مقابل، برای همدلی باید بتوانیم خود را جای دیگران بگذاریم و از دریچه چشم آنها نگاه و احساس کنیم. در همدلی شما می‌توانید سخن طرف مقابل را تکرار کنید تا بدانند که شما منظور او را دریافته‌اند. نکته قابل ذکر اینکه میان همدلی و همدردی تفاوت وجود دارد، در همدردی شنونده سعی می‌کند با احساسات و عواطف گوینده همنوایی داشته باشد. بدین معنی که خوشحال شدن به خوشحالی او و متأسف شدن به ناراحتی او منجر می‌شود ولی همان‌طور که اشاره شد در همدلی، شما الزاماً درصدد تأیید و موافقت با طرف مقابل خود نیستید.

گام چهارم حفظ آرامش و احترام به طرف مقابل: ما اغلب در ارتباطات خود با دیگران درصدد ارزیابی آنها برمی‌آییم و گاه فکر می‌کنیم یا باید نظرات و احساسات آنها را رد کنیم و یا به نوعی (مستقیم یا غیرمستقیم) نظرات و احساسات خودمان را به آنها تحمیل کنیم. ارتباطاتی که بر پایه این روش شکل می‌گیرد غالباً تداوم نمی‌یابد و هر دو طرف درگیر در ارتباط

را دچار مشکل می‌سازد. همان‌طور که قبلاً نیز اشاره شد، ما بدین دلیل با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنیم تا از طریق آن به حل مسائل و مشکلات، رفع تضادها و تعارضات، رد و بدل کردن اطلاعات، درک بهتر خود و رفع نیازهای اجتماعی دست یابیم. در روابطی که «ارزیابی دیگران» عنصر اصلی آن است نه تنها اهداف مذکور تحقق نمی‌یابد، بلکه آرامش لازم در ارتباطات انسانی نیز از بین می‌رود. باید به خاطر داشته باشیم همه ما می‌خواهیم دیگران با نظرات ما موافقت کنند و یا حداقل به افکار و احساسات ما احترام بگذارند و آنها را تأیید کنند. در مقابل اگر در روند ارتباط ما با دیگران این تصور پیش آید که به نظرات آنها احترام نمی‌گذاریم، ارتباط روند مناسب و هدفمند خود را طی نمی‌کند.

گام پنجم مخالفت کردن به شیوه مناسب: اگر بتوانیم بپذیریم که دیگران مانند ما نیستند آن وقت می‌توانیم به شیوه مناسب با نظرات و عقاید آنها که به نظر ما صحیح نیستند مخالفت کنیم. به عبارت دیگر بدون بحث و جدل مخرب که غالباً همراه با بلند کردن صدا، داد و فریاد، خشم و غضب است می‌توانیم به نتیجه مناسب دست یابیم. یکی از مناسب‌ترین شیوه‌ها برای مخالفت کردن با نظرات و عقاید دیگران روش خلع سلاح است. در این روش، فرد در سخنان طرف مقابل حقیقتی را پیدا می‌کند (حتی اگر با مجموعه سخنان او موافق نباشد) و سپس در مقام موافقت و تأیید آن حرف می‌زند. این روش بر طرف مقابل تأثیر آرام‌بخش عجیبی می‌گذارد. ممکن است روش خلع سلاح را نپذیرد ولی جدل، بی‌فایده و همیشه بی‌سرانجام است، با این شیوه در واقع شما پیروز از بحث خارج می‌شوید و طرف مقابل نیز احساس پیروزی می‌کند و با آمادگی بیشتری به حرف‌های شما گوش می‌دهد. باید به خاطر داشت که لحن پاسخ شما نیز مهم است. اگر پاسخ تحقیرآمیز باشد این روش اثر مطلوب را نخواهد داشت.

گام ششم خودشناسی و افزایش آگاهی: شناسایی دنیای ذهنی دیگران، همدلی و همدردی کردن با آنها و یا به نتیجه رسیدن بحث‌های ما با دیگران نیازمند خودشناسی و تلاشی برای افزایش اطلاعات و آگاهی‌های خود به منظور شناسایی دیگران و محیط زندگی است. آگاهی از نقاط قوت و ضعف، ترس‌ها، امیال، آرزوها و نیازهای خود و پذیرش صادقانه آنها، کمک می‌کند ویژگی‌ها و خصوصیات دیگران را واقع‌بینانه‌تر ببینیم و آنها را بپذیریم. در خودشناسی پاسخ دادن به سؤالاتی نظیر پرسش‌های زیر کمک‌کننده است:

دوست دارم دوستان و افرادی که با آنها ارتباط نزدیک دارم چه ویژگی‌هایی داشته باشند؟

آیا می‌توانم رابطه صمیمانه و بدون قید و شرط را با دیگران برقرار کنم؟

از درگیر شدن در یک رابطه دوستانه چقدر لذت می‌برم؟

میزان تعهد من در ارتباطات اجتماعی چقدر است؟

در مواقع ضروری چقدر می‌توانم به دوستانم کمک کنم؟

آیا در دوستی و ارتباط با دیگران پیش قدم می‌شوم؟

زمانی که مسئله یا مشکلی در ارتباط با دیگران پیدا می‌کنم چگونه عمل می‌کنم؟

آیا انتظارات من از دیگران واقع بینانه است؟

باید به خاطر داشت خودشناسی و افزایش آگاهی مستلزم صرف وقت، صبوری و تلاشی در جهت تغییر ویژگی‌های منفی خود است. علاوه بر عوامل فوق کمک گرفتن از افراد متخصص نظیر روانشناسان و مشاوران نیز ضروری است.

گام هفتم شناسایی افکار تحریف شده: اکثر ما در ارتباط با دیگران در چارچوب افکار خود و احساسات از پیش تعیین شده و کلیشه‌ای خود رفتار می‌کنیم. در بسیاری از این افکار، تصویر صحیحی از واقعیت‌ها موجود نیست. بدین معنی که ما در فرایند پردازش اطلاعاتی که نسبت به دیگران داریم دستخوش «خطای شناختی» می‌شویم. برای روشن‌تر شدن مطلب مثالی بیان می‌کنیم: آیا تاکنون برای شما پیش آمده که سایه یک شیء مثل یک تکه چوب باریک و بلند را روی دیوار به شکل مار ببینید؟ مطمئناً همه ما در طول زندگی بارها تجربیاتی از این دست داشته‌ایم به این قبیل تجربیات در علم

روانشناسی احساس و ادراک، «خطای حسی» گفته می‌شود. سیستم شناختی ما نیز گاه دچار خطا و تحریف می‌شود. این خطاها را روان‌شناسان شناختی، «تحریف شناختی یا خطای شناختی» می‌نامند. تحریف‌های شناختی مثل آینه و یا دوربینی هستند که اشکال را به همان‌گونه که هستند بازنمایی نمی‌کنند، بلکه شکل‌های عجیب و غریب و نادرستی را نشان می‌دهند. تحریف‌های شناختی در ارتباطات انسانی مشکلات فراوانی ایجاد می‌کنند، لذا باید آنها را شناخت و در جهت تصحیح آنها گام برداشت.

## مسئولیت و تفویض اختیار

تفویض در ادبیات عربی یعنی کار را به کسی سپردن و استعفا دادن. اما در ادبیات مدیریتی، منظور از تفویض یعنی در انجام کار از دیگران کمک گرفتن، به‌گونه‌ای که در نهایت، مسئولیت متوجه تفویض‌کننده باشد. شاید مسئولیت‌پذیری، مسئولیت‌سپاری و یا تقسیم‌کار، کلمات مناسب‌تری باشند اما تفویض اختیار، کلمه‌ای است که در مبحث راهبری و هدایت سازمان‌ها و شرکت‌ها بیشتر مورد استفاده قرار گرفته است.

تفویض، اختصاص دادن و انتقال مسئولیت یا قدرت (اختیار) به یک فرد دیگر، برای انجام فعالیت‌های مشخص است. معمولاً اختیار یا قدرت، از سرپرست، رئیس و یا مدیر، به یک زیردست، منتقل می‌شود. تفویض، یکی از مفاهیم اساسی سرپرستی، مدیریت و رهبری است. فردی که انجام کاری را به دیگری تفویض یا محول می‌کند، درباره پیامد و نتیجه کار محول‌شده، پاسخگو و مسئول خواهد بود. تفویض اختیار به فرد زیردست یا شخصی که در رده پایین‌تر از مدیر قرار دارد، قدرت تصمیم‌گیری می‌دهد و تصمیم‌گیری را از سطح سازمانی و مدیریتی، به سطحی پایین‌تر منتقل می‌کند. به‌طور کلی، تفویض اختیار و قدرت تصمیم‌گیری، کار مفید و ارزشمندی است که می‌تواند در زمان و هزینه صرفه‌جویی کند. از سوی دیگر، تفویض اختیار نامناسب و نادرست، در هر دو طرف تفویض، سرپرست و زیردست به حس ناامیدی، ناکارآمدی، درماندگی و سردرگمی منجر می‌شود. برخی از کارکنان ممکن است تفویض اختیار را نپسندند و آن را خسته‌کننده و سنگین بدانند. تفویض اختیار مؤثر، نیازمند انتخاب فرد مناسب برای انتقال اختیار و قدرت تصمیم‌گیری، اعتماد و باور به آن فرد و دیگر کارکنان، و نیز ارائه منابع و پشتیبانی لازم به فرد مورد نظر و کارکنان دیگر است. تفویض اختیار و قدرت، واگذاری اختیار و قدرت تصمیم‌گیری به فردی در رده پایین‌تر سازمان است و برای انجام درست آن، لازم است اختیار، قدرت و کارهایی که واگذار خواهند شد، دقیقاً مشخص شوند؛ فرد، افراد یا بخشی که کار و مسئولیت را برعهده می‌گیرد، تعیین شود و نسبت به توجیه و تفهیم مسئولیت و الزام به پاسخگویی به فرد یا افراد مورد نظر، اقدام شود.

تفویض اختیار باعث می‌شود: وقت مدیر و سرپرست آزاد شود؛ فشار روانی مدیر و سرپرست کاهش می‌یابد؛ باعث می‌شود مدیر و سرپرست از تخصص‌های کارکنان، بیشتر استفاده کنند؛ باعث می‌شود از تداخل مسئولیت‌ها جلوگیری شود؛ باعث ایجاد روحیه و انگیزه در کارکنان می‌شود؛ درجه رضایت در داخل سیستم و خارج سیستم افزایش می‌یابد؛ به احتمال دستیابی به اهداف بیشتر خواهد شد؛ در منابع و وقت سازمان صرفه‌جویی می‌شود؛ تفویض اختیار اثربخش، باعث رشد شخصیت و روحیه مسئولیت‌پذیری کارکنان می‌شود؛ بهبود تصمیم‌گیری‌ها را به دنبال دارد؛ موجب افزایش کارایی و به هنگام بودن تصمیمات می‌شود.

## تمرکز و عدم تمرکز

تمرکز و عدم تمرکز ارتباط تنگاتنگی با تفویض دارند. در سازمان‌هایی که تمرکز در آنها بیشتر است، کیفیت کارهای انجام شده کمتر خواهد بود. مدیر با کمبود وقت مواجه می‌شود و باعث افزایش خستگی‌های مدیر و سرپرست می‌شود. اگر مدیر تمامی کارها و مسئولیت‌های خود را به عهده بگیرد، درجه تمرکز در آن مدیریت به سمت صد در صد حرکت

می‌کند. در تمرکز درجه تفویض اختیار کم است. در عدم تمرکز، درجه تفویض اختیار بالاست. کارهای مدیر انجام می‌شود، اما با استفاده از کارمندان و کارکنانی که گزارش کارهای انجام شده خود را به مدیر و یا سرپرست می‌دهند و سرپرست بر آنها نظارت می‌کند و پاسخگوی انجام آن کارها خواهد بود.

مشکلات تمرکز:

- افزایش بیش از حد فشار بر مدیران و سرپرستان؛
- کندی و رکود کارها؛
- پایین آمدن کیفیت تصمیم‌گیری‌ها؛
- کاهش احساس مسئولیت؛
- عدم امکان رشد و پرورش مدیر و سرپرست جدید؛
- مدیر یا سرپرست تمرکزگرا نمی‌تواند بر روی مسائل اساسی فکر کند و منفعل می‌شود؛
- در سازمانی که تفکر تمرکز مدیریت و یا سرپرست حاکم است، نمی‌توان برنامه‌ریزی مناسب برای توسعه پویا داشت.

#### مشکلات عدم تمرکز:

- در برخی موارد باعث ضعیف شدن هماهنگی‌ها می‌شود؛
  - اتلاف منابع را دربردارد؛
  - عدم تمرکز باعث می‌شود بین کارکنان ناهماهنگی ایجاد شود؛
  - عدم تمرکز باعث ایجاد رقابت مخرب می‌شود؛
  - باعث ایجاد فشارهای عصبی می‌شود؛
  - باعث افزایش هزینه‌های کنترل و نظارت می‌شود.
- تمرکز و عدم تمرکز، امری اقتضایی است. در برخی سازمان‌ها باید تمرکز و در برخی عدم تمرکز اعمال شود. تمرکز و عدم تمرکز، هیچ کدام قطعی نیستند، نباید در تفویض اختیار افراط یا تفریط صورت گیرد.
- در سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ و یا سازمان‌های در حال توسعه، ناچارند درجه تمرکز را کم کنند. مهم‌تر از همه اینکه تمرکز و عدم تمرکز، خود امری نسبی هستند. هیچ سازمانی نمی‌تواند به طور صد درصد متمرکز یا غیرمتمرکز باشد.

#### **تقسیم کار**

در سازمان‌های بزرگ هیچ مدیری به تنهایی توان اجرای کلیه کارهایی را که در برنامه‌ریزی سازمانی پیش‌بینی شده است را ندارد. بنابراین ضروری است که فعالیت‌های سازمان، به وظایف کوچکتر تقسیم شود. تقسیم کار به وظایف مختلف و مجزا موجب می‌شود که مدیران و کارکنان به حوزه‌های ویژه کاری تمرکز یابند. در نتیجه زمینه‌های تخصصی آنان پرورش می‌یابد و کارایی سازمان بالا می‌رود. یکی از اولین پیشنهاد دهندگان تقسیم کار اقتصاد دان قرن هیجدهم، آدام اسمیت بود، وی مشاهده کرد که سازندگان سنجاقی که به تنهایی کلیه مراحل کار را انجام می‌دهند فقط می‌توانند ۲۰ عدد سنجاق در هر روز تولید کنند ولی گروهی ده نفره از این افراد که با هم کار می‌کردند و هر یک در یکی از زمینه‌های ساخت سنجاق تخصص یافته بودند توانستند در هر روز ۴۸۰۰ عدد سنجاق تولید کنند. او دریافت که تقسیم کار و تخصصی شدن آن به طور گسترده‌ای بهره‌وری فردی و گروهی را افزایش می‌دهد. همچنین به کارگران کمک می‌کند که به وضوح کار خود را بشناسند و در آن مهارت یابند. با این وجود نباید تقسیم کار، بیش از حد انجام پذیرد. زیرا موجب کاهش کارایی، حتی کاهش کیفیت محصولات خواهد شد.

## مبانی تقسیم کار و طبقه‌بندی وظایف در سازمان

در حالی که اکثر قریب به اتفاق دانشمندان علوم اداری، اصول تقسیم کار و طبقه‌بندی وظایف را قبول کرده‌اند ولی در نحوه اجرای آن اختلاف عقیده وجود دارد. بدین معنی که چگونه کارها را تقسیم و وظایف را طبقه‌بندی کنیم تا حداکثر بهره را با صرف حداقل نیرو به دست آوریم و ضمناً اجرای وظایف به نحوه ساده‌تر انجام گیرد. اکثر پیروان مکتب کلاسیک معتقدند که تقسیم کار و طبقه‌بندی وظایف باید متکی به یکی از چهار اصل زیر یا ترکیبی از آنها باشد:

**الف) تقسیم کار بر مبنای هدف:** فعالیت کلیه اشخاصی که برای یک فعالیت انجام وظیفه می‌کنند، باید در یک رده یا یک قسمت سازمان متمرکز شوند. برای مثال دفاع از کشور بر حسب هدف به سه قسمت اصلی واگذار شده است. دفاع از زمین بر عهده نیروی زمینی، دفاع از هوا به عهده نیروی هوایی و دفاع از دریا بر عهده نیروی دریایی است.

**ب) تقسیم کار بر مبنای نوع فعالیت یا نوع عملیات:** این اصل پیشنهاد می‌کند که کلیه فعالیت‌هایی که به یک نوع تخصص و اطلاعات احتیاج دارند در یک گروه متمرکز شوند. مثلاً هر سه نیروی دفاعی در کشور، به جمع‌آوری اطلاعات احتیاج دارند. بنابراین باید یک مرکز اطلاعاتی برای هر سه نیرو وجود داشته باشد تا اینکه اطلاعات مورد لزوم هر سه نیرو را تهیه و در اختیار آنها بگذارد.

**ج) تقسیم کار بر مبنای مشتری یا ارباب‌رجوع:** بدین معنی که کلیه فعالیت‌هایی که به یک طبقه به خصوص از مردم یا مشتری مربوطه می‌شود، باید در یک دسته قرار بگیرند. مثل کلیه معلمانی که کودکان را آموزش می‌دهند از آموزگاران که برای جوانان تدریس می‌کنند، جدا شوند.

**د) تقسیم کار بر مبنای منطقه جغرافیایی:** کلیه فعالیت‌هایی که در یک منطقه وجود دارد باید تحت نظارت یک رهبر و یا مدیر و با سرپرست انجام شود. به موجب این اصل کلیه فعالیت‌های دفاعی کشور مثلاً در منطقه جنوب ایران (زمینی، دریایی، هوایی) تحت نظر یک فرمانده قرار گیرد.

## اصول اساسی تقسیم کار در سازمان

طبقه‌بندی وظایف، لازمه مدیریت و تشکیل سازمان یا شرکت است که در مؤسسه‌های مختلف بر حسب شرایط خاص آنها فرق می‌کند. بدین لحاظ مدیر باید عوامل مهمی را که در کارایی سازمان خویش مؤثر است تشخیص داده و اهمیت نسبی هر یک از عوامل مذکور را تعیین کند و با ترکیب و تلفیق این عوامل در طبقه‌بندی وظایف و تشکیل سازمان به نحوی که جوابگوی نیازمندی‌های متعدد آنها باشد اقدام کند. با ذکر این مقدمه رعایت اصول زیر در تقسیم کار سازمان مهم است اما مدیر باید در به کار بردن اصول سازمانی زیر تعادل مناسب را حفظ کند:

۱) تخصص: تقسیم کار باید به نحوی صورت گیرد که استفاده از خدمات اهل فن و استعداد تخصصی افراد را میسر کند.

۲) صرفه‌جویی: چنانچه تعداد طبقات واحدهای سازمان زیاد باشد، در این صورت علاوه بر اشکالی که این موضوع ممکن است در سرعت ارتباطات به وجود آورد هزینه دستگاه را نیز افزایش می‌دهد.

۳) کنترل: طریقه تقسیم کار تأثیر قابل توجهی در کنترل عملیات سازمانی دارد. بدیهی است چنانچه بخواهیم نتایج فعالیت‌های مختلف سازمان را ارزیابی کنیم، در این صورت باید برای فعالیت‌های مختلف سازمان، واحدهای متعدد ایجاد کنیم و حتی الامکان تقسیم فعالیت‌های مختلف بین واحدهای سازمان به نحوی باشد، که نتایج فعالیت‌های یک واحد، وقوع انحراف در یک یا چند واحد دیگر سازمان را ظاهر سازد.

۴) هماهنگی عملیات: نظر به اهمیت هماهنگی، گاهی ضرورت ایجاد می‌کند که حتی وظایف غیرمشابه تحت سرپرستی مدیر واحدی قرار گیرد.

۵) اهمیت نسبی وظایف: در تقسیم کار و تشکیل سازمان اهمیت نسبی وظایف باید مورد توجه قرار گیرد. رؤسای واحدهای مختلف مایل هستند که حتی المقدور زیر نظر مقامات عالی تر سازمان قرار گیرند تا توجه بیشتری به عملیات آنها معطوف شود. منتهی انجام این عمل مقدور نیست. بدین جهت لازم است تقسیم کار بین واحدهای اصلی سازمان حتی المقدور با توجه به وظایف نسبی صورت گیرد.

### واسپاری کارها

تقسیم کار و تفویض اختیار از ابتدای زندگی جمعی، مفهومی شناخته شده در زندگی ما داشته است. دنیای در حال تغییر ما و توسعه و پیشرفت صنایع و کسب و کارها، موجب شده که موضوع تقسیم کار و تفویض اختیار هر روز شکل، مفهوم و ابعاد جدیدی پیدا کند. واسپاری و تفویض کار، تخصیص یک وظیفه یا پروژه خاص از جانب یک فرد به فردی دیگری و تعهد پذیرنده نسبت به انجام آن وظیفه یا پروژه است.

### منافع واسپاری و تفویض اختیار برای مدیران و سرپرستان

- وقت بیشتری برای مدیر فراهم می آورد که تمرکز بیشتر بر مهارت های خود داشته باشد.
  - سطح بار کاری و فشار عصبی مدیر و سرپرست را کم می کند.
  - مدیر و سرپرست را به سمت هدایت گری، تحلیل کسب و کار، کنترل عملیات هدایت می کند.
  - مدیر و سرپرست می تواند به تقویت مهارت اطرافیان و کارمندان خود بپردازد.
  - واسپاری می تواند اعتماد و ارتباط میان مدیر، سرپرست و گروه را توسعه دهد.
  - واسپاری راهی برای آموختن نیروهای انسانی در ترفیع آنها و جانشینی مدیر است.
- بنابراین واسپاری موضوعی لازم و ضروری برای یک مدیر بوده و یکی از مهم ترین مهارت هایی است که از جانب مدیران و سرپرستان موفق نشان داده می شود. باید بدانیم اگر با مبانی و اصول و شرایط منطقی محقق شود، پاداش ها و مزایایی برای مدیران و سرپرستان فراهم می آورد که ارزش زمان و نیرویی که برای ایجاد آن شده است را دارد.

### چالش های واسپاری

بسیاری از مدیران و سرپرستان، شکی درباره اهمیت و مزایای واسپاری ندارند و می دانند که توسعه کار و فعالیت خودشان تنها با واسپاری و تفویض کار محقق می شود؛ اما نگرانی های به حق و مهمی دارند که یا واسپاری نمی کنند یا اگر واسپاری می کنند همواره نگران هستند و در بعضی مواقع پشیمان می شوند. این نگرانی ها عبارت اند از:

- ۱) بعضی از مدیران و سرپرستان می ترسند که با واسپاری، کنترل خود را بر کارکنان و پروژه ها را از دست بدهند.
- ۲) خیلی از مدیران و سرپرستان فکر می کنند، و شاید هم تا حدودی درست باشد، که فقط خودشان می توانند به نحو مطلوب، کار را به اتمام برسانند و دوست دارند کارها به روش و سبک خودشان انجام شود.
- ۳) بعضی از مدیران و سرپرستان با انجام واسپاری مشاهده کرده اند که اشکالات و اشتباهاتی از سوی کارمندان انجام شده و ضررهای عمده ای به مجموعه وارد شده است.
- ۴) بسیاری از مدیران و سرپرستان مشاهده کرده اند که یکی از کارکنان، کل یک روز در حال کلنجار رفتن با کاری است که خود مدیر می توانسته در نیم ساعت آن را به خوبی انجام دهد.
- ۵) مدیران و سرپرستان با واسپاری ممکن است نقش مدیریت و مهارت و تخصص خود را کم از دست بدهند و به جای آنکه در مهارت خودشان کار کنند، فقط به مدیریت و نظارت و رهبری بپردازند.

- ۶) برخی مدیران و سرپرستان ممکن است با واسپاری، حس رقابت و حسادت را لمس کنند و از این می‌ترسند که یکی از کارکنان بهتر از آنها بتواند کارها را انجام دهد و جایگزین آنها شود.
- ۷) واسپاری، همواره همراه با نظارت و آموزش است و نگرانی از وقت و زمان و هزینه‌ای که برای آموزش نیروها باید گذاشته شود نیز، مدیران و سرپرستان را آزار می‌دهد و آنها را به این نتیجه می‌رساند که به جای وقت صرف کردن برای آموزش دیگران و مشاهد خرابکاری کارمندان، خودشان کارها را انجام دهند.
- ۸) بی‌گمان تمامی این نگرانی‌ها، می‌تواند یک مدیر را آزار دهد و او را از واسپاری و تفویض اختیار دور کند. اما آیا راه‌حل، پاک کردن صورت مسئله و عدم واسپاری است؟ یا کنار آمدن با این نگرانی‌ها و تبدیل این تهدیدها به فرصت؟

## مدیریت و کنترل

اصول مطرح در مبحث مدیریت به مدیران و سرپرستان کمک می‌کند، فعالیت‌های کارکنان خود را نظارت کنند و آنها را به سمت مسیری صحیح در جهت تحقق اهداف فردی و سازمانی سوق دهند. بحث مدیریت و استقرار سیستم‌های نظارت و کنترل یکی از بحث‌های زیربنایی در اداره سازمان‌ها به منظور هدایت هر چه بهتر سیستم‌های تولیدی و خدماتی است. نظارت و کنترل در مدیریت چنان مهم و حیاتی است که در همان سال‌های نخست مطرح شدن مدیریت علمی تیلور و فایول، این بحث نیز به عنوان یکی از نقش‌های مهم مدیریت مطرح شد. دانشجویان رشته مدیریت باید در نخستین روزهای آموزش خود، وظایف اصلی مدیر شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری، و کنترل را به خاطر بسپارند و به بهانه‌های مختلف آنها را فهرست کنند.

کنترل یعنی تلاش سیستماتیک مدیران و سرپرستان برای اینکه عملکرد را با استانداردهای از پیش تعیین شده، برنامه‌ها و هدف‌ها بسنجند. بر این اساس باید مشخص شود که آیا عملکرد و خروجی، مطابق با انتظارات هست یا خیر. طبیعتاً اگر مشخص شود که هر یک از منابع سازمان را چگونه می‌توان به شیوه اثربخش‌تر و کارا تر برای رسیدن به اهداف استفاده و هدایت نمود، وظیفه سیستم مدیریت و کنترل انجام اقدامات اصلاحی و راهبری سازمان در راستای افزایش اثربخشی و کارایی منابع خواهد بود.

## مفهوم مدیریت

برای مدیریت و جایگاه مدیر تعریف‌های بسیاری ارائه شده است. به طور خلاصه می‌توان مدیریت را هماهنگی و نظارت برای یک سری وظایف برای رسیدن به یک هدف خاص توسط یک تیم معرفی کرد. مدیر کسی است که با توجه به منابع در دسترس (افراد، پول، ابزار و دانش) و اهداف مورد انتظار (تعیین شده توسط مدیران سطح بالاتر یا سرمایه‌گذاران) شروع به تدوین یک استراتژی می‌کند.

استراتژی‌هایی که برنامه‌های بلندمدت بوده و در ادامه تبدیل به برنامه‌های میان‌مدت، کوتاه‌مدت و عملیاتی می‌شوند. این مدیر همچنین در زمان شروع عملیات به انجام کار نظارت دارد و در صورت مشاهده افت انگیزه یا کم‌کاری در کارکنان یا بروز تعارض بین آنها، وارد عمل می‌شود. به طور کلی وظایف مدیر را می‌توان اینگونه تعریف کرد:

- تنظیم اهداف
- سازماندهی
- انگیزش
- تعریف سیستم و معیار ارزیابی عملکرد

## اهمیت و ضرورت مدیریت

اهمیت و ضرورت مدیریت و وجود یک مدیر در سازمان بر کسی پوشیده نیست. اما فهم عمیق و جزئی این جایگاه به شما کمک می‌کند مناسب‌ترین فرد را انتخاب کنید.

تحقق اهداف مشترک: هر تیم کاری با یک سری هدف مشترک تشکیل می‌شود و اعضای تیم با انگیزه رسیدن به آن اهداف تلاش می‌کنند. مدیر کسی است که با ایفای نقش در جایگاه رهبری و سازماندهی، این افراد و تلاش‌هایشان را در مسیر درست برای رسیدن به هدف قرار می‌دهد.

یک مدیر توانا تحقق اهداف مشترک را برای تیم خود ساده‌تر می‌کند. چرا که می‌داند چگونه مسئله را برای زیردستان خود توضیح دهد، چگونه مسئولیت‌ها را متناسب با ظرفیت افراد تقسیم کند و چگونه در زمان انجام کار تعارضات و کم‌کاری‌ها را مدیریت کند.

استفاده بهینه از منابع: ظرفیت و توانایی یک سازمان با منابعش تعریف می‌شود. منابعی مثل دانش، نیروی انسانی، پول و ابزارآلات که انجام کار و خلق ارزش را برای سازمان ممکن می‌کنند. یکی از مهم‌ترین چالش‌های هر سازمانی، استفاده بهینه از این منابع و گرفتن حداکثر بازدهی از حداقل‌ها است.

مدیر با نگاه جامعی که به تمام ابعاد استراتژیک و عملکردی سازمان دارد، امکان تنظیم شرایط برای حداکثر شدن بازدهی همه منابع را دارد. بدون وجود مدیر هر بخشی ناظر کار خود خواهد بود و با توجه به اهداف عملیاتی و کوتاه‌مدت برنامه‌ریزی می‌کند.

در حالی که مدیر در مورد تمام بخش‌های سازمان اطلاعات دارد و برنامه را برای افق دید بلندمدت و با توجه به اهداف استراتژیک تدوین می‌کند.

کاهش هزینه: همانطور که در بخش قبل گفتیم، مدیر توانا می‌تواند از حداقل ورودی، حداکثر خروجی را بگیرد. این یعنی منابع کمتری مصرف شده و نتایج بیشتری حاصل می‌شود.

پس مدیریت در حالت ایده‌آل خود می‌تواند علاوه بر تقویت عملکرد کارکنان، هزینه‌ها را کاهش دهد. کاهش هزینه و افزایش بازدهی، مهم‌ترین دلیل اهمیت و ضرورت مدیریت در سازمان معرفی می‌شود.

ایجاد یک ساختار منظم: ساختار عبارت است از نوع چینش اعضای سازمان و ارشدیت اعضا به یکدیگر. مدیر با تعیین دقیق و حساب‌شده این ساختار، تا حد ممکن از بروز تعارض و تلاقی جلوگیری می‌کند.

تعیین سطح ارشدیت و نظام گزارش‌دهی اگر با توجه به شایستگی‌ها و توانایی‌های افراد انجام نشود، باعث ایجاد آشوب در سازمان و پایین آمدن بازدهی خواهد شد. اهمیت و ضرورت مدیریت برای ایجاد یک ساختار منظم انکارناپذیر است.

ایجاد توازن: یکی از مهم‌ترین دلایل اهمیت و ضرورت مدیریت برای سازمان‌ها، ایجاد تعادل و توازن به حساب می‌آید. ما در دنیایی زندگی می‌کنیم که با سرعت دیوانه‌واری در حال تغییر و تحول است. در چنین شرایطی، سازمان‌ها عدم اطمینان را به‌عنوان یک همراه همیشگی می‌بینند.

مدیر کسی است که توازن را در اوج عدم اطمینان بین محیط و سازمان ایجاد می‌کند. مدیر قوی، ترسی از پیاده کردن تغییر در سازمان و روبرو شدن با مقاومت اعضا ندارد.

او با تسلط ویژه‌ای که روی مهارت‌های ارتباطی دارد، همه را در این راه با خود همراه می‌کند و نمی‌گذارد سازمان از تغییرات عقب بماند.

تقویت احساس رفاه کارکنان: یکی از مهم‌ترین دلایل اهمیت و ضرورت مدیریت در سازمان، احساس رفاه بیشتر توسط کارکنان است. مدیریت خوب باعث ساده‌تر شدن انجام وظایف و دسترسی به اهداف می‌شود، سازمان را با محیط هماهنگ

می‌کند و بازدهی را بالا می‌برد. مدیر خوب همچنین با تسلط به مهارت‌های ارتباطی می‌تواند روحیه افراد را تقویت کند. همه این‌ها در نهایت به سود بیشتر و احساس رفاه بهتر کارکنان منجر می‌شود.

## مفهوم و اهمیت کنترل

کنترل یکی از وظایف اساسی مدیریت و سرپرستی است که با سایر وظایف سرپرست در ارتباط می‌باشد. فقط با کنترل است که برنامه‌ریزی به صحت پیش‌بینی خود پی خواهد برد. هیچ برنامه‌ای بدون کنترل به درستی اجرا نمی‌شود و کنترل نیز بدون وجود برنامه مفهوم و معنی پیدا نمی‌کند.

فرآیند کنترل: کنترل را می‌توان طی چهار مرحله انجام داد:

مرحله اول: تعیین استاندارد یا ضابطه برای کنترل، عبارتند از:

- ۱- استانداردهای کمی: مانند استانداردهای هزینه، درآمد، سرمایه و برنامه.
  - ۲- استانداردهای کیفی: بر کیفیت تولید یا خدمات نظر داشته و مطلوبیت آنها را تعیین می‌کند.
  - ۳- استانداردهای مختلط: ترکیبی از استانداردهای کمی و کیفی می‌باشد و به وسیله آن می‌توان خدمات یا تولید مورد نظر را از نظر جنبه‌های کیفی و کمی مورد بررسی و کنترل قرار داد.
- مرحله دوم: سنجش عملکرد استانداردها، عبارتند از:

- ۱- روش نمونه‌گیری: زمانی که تولید زیاد باشد و نتوانیم همه محصولات یا خدمات را بررسی کنیم با انتخاب تعدادی بصورت تصادفی و مقایسه آنها با استانداردها بر اتمام کار نظارت می‌کنیم.
- ۲- روش مشاهده و بحث غیررسمی.
- ۳- روش پیش‌بینی: پیش‌بینی اغلب به عنوان سیستم اندازه‌گیری نتایج احتمالی عملکرد به کار می‌رود.
- ۴- روش گزارشات: گزارشات کتبی به همواره توضیحات شفاهی می‌تواند به عنوان سیستم اندازه‌گیری به کار رود.

مرحله سوم: تشخیص انحرافات و تحلیل علل آنها:

مقایسه نتایج عملیات یا استانداردها، منجر به تشخیص انحرافات می‌شود. برای این مقصود مدیر کنترل باید به نقاط استثنایی و گلوگاه‌ها توجه نماید. اندازه‌گیری نتایج در نقاط استراتژیک کاربرد اصل استثناء را نشان می‌دهد که منظور از آن تمرکز توجه مدیریت به موقعیت‌هایی است که از استاندارد انحراف پیدا کرده‌اند.

مرحله چهارم: اقدامات اصلاحی:

اقدامات اصلاحی به‌هنگام ملاحظه نتایج عملیات با حدی پائین‌تر از میزان استاندارد ارائه می‌شود. تا در هنگام اجرای عملیات، انحرافی را که در مرحله‌ای بوجود آمده در مرحله بعد اصلاح نمایند.

## تدابیر کنترل و نظارت:

- ۱- کنترل عملیاتی: که در ارتباط با وظایف عملیاتی است. تولید، تدارکات، بازاریابی، حسابداری، عمده‌ترین عملیات در رابطه با تولید است.
- ۲- بودجه: برنامه‌های یک سازمان در قالب ارقام پولی به عبارت دیگر بودجه یک سازمان با ارائه کمی یعنی با تعیین هزینه عملیات به تفکیک و برای محدوده‌های زمانی معینی مشخص می‌شود.
- ۳- گزارش‌های کنترل آماری: وسیله دیگر کنترل عبارت از گزارش‌های مستمر دوره‌ای (هفتگی، ماهانه و ...) که مدیر می‌تواند خواستار تهیه آن شود واضح است که این‌گونه گزارشات باید مستمر باشد.

۴- گزارش‌های کنترل خاص: تفاوت این گزارش‌ها با سایر وسائل کنترل این است که عملیات خاص را به منظور خاص مورد رسیدگی قرار می‌دهد. تهیه نوع گزارش‌ها بر یک مبنای غیرمستمر و در حالت استثنایی انجام می‌شود.

۵- ارزشیابی داخلی.

۶- کنترل‌های همزمان: کنترل‌های همزمان یکی از تدابیر لازم مدیریت برای کنترل دائمی و مستمر می‌باشد.  
۷- کنترل‌های مدیریتی: یکی از مهم‌ترین تدابیر کنترلی، کنترل مدیریت است که در ارتباط با سنجش عملکرد مدیریت در بخش‌های گوناگون مالی، فروش، تبلیغات و غیره می‌باشد.

### انواع کنترل:

- کنترل پیش برنده یا آینده‌نگر.
- کنترل‌های غربالی یا بله / خیر یا حال‌نگر.
- کنترل‌های پس از عمل یا گذشته‌نگر.

### عوامل مؤثر در کنترل:

- ۱- تغییرات محیطی
- ۲- پیچیدگی
- ۳- اشتباهات
- ۴- تفویض اختیار

### ایجاد کنترل مؤثر:

بررسی سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت به دلایل زیر ضروری است:

- ۱- سیستم اطلاعاتی سازمان نقش مهمی در سیستم کنترل به عهده دارد.
  - ۲- سیستم اطلاعاتی سازمانی تغییرات عمده‌ای پیدا کرده که نمونه آن استفاده روز افزون از رایانه است.
- نقش اطلاعات و رایانه در کنترل:
- کیفیت اطلاعات: منظور از کیفیت اطلاعات این است که مدیران باید بین واقعیت‌های موجود و اطلاعات گزارش شده مقایسه انجام دهند.
  - به هنگام و به موقع بودن اطلاعات: فقط اطلاعاتی که مطابق با زمان و به موقع باشد قابل بررسی است.
  - کمیت اطلاعات: مدیران بعضی اوقات بدون توجه به کیفیت و یا کمیت، براساس دقت و به موقع بودن اطلاعات ممکن است تصمیم بگیرند.
  - مربوط بودن اطلاعات: اطلاعات دریافتی مدیران باید در ارتباط با مسئولیت‌ها و وظایف‌شان باشد.

### شرح وظایف شغلی

شرح وظایف، نمایانگر یک ارزیابی جامع از هدف شغل، کمک آن به تحقق اهداف سازمان، تناسب آن با ساختار کلی سازمان، وظایف اصلی، مسئولیت‌ها و اصول گزارش‌دهی است.

شرح وظایفی که به خوبی نوشته شده باشد، به دارنده آن شغل و مدیر مستقیم وی بینشی شفاف از شغل می‌دهد. واحد توسعه منابع انسانی نیز دارای ابزاری است که براساس آن می‌تواند به راحتی مهارت‌ها، تجارب و صلاحیت‌های افراد در قبال شغل مورد نیاز را بسنجد. شرح وظایف شکل دهند؛ مبنایی مفید است که می‌توان بر اساس آن عملکرد را ارزشیابی

کرد، تکامل شغل مورد نظر را سنجید، شغل را درجه‌بندی کرد و نیز کارها و فعالیت‌هایی را مشخص کرد که به نظر می‌رسد در سازمان وجود ندارند. ضروری است که شرح وظایف ساختار یافته باشد تا امکان انعطاف‌پذیری در کار مهیا شود و هیچ کس نتواند ادعا کند: «این جزء شرح وظایف من نیست».

### تعریف شرح وظیفه شغلی

شرح وظیفه شغلی، بیان واقع بینانه ساختار و واقعیت‌های برگرفته از اهداف و وظایف تعیین شده برای یک کار است. شرح وظایف شغلی، حد و مرزهای اختیارات شاغلان را مشخص کرده و شامل عنوان شغل، واحد شغلی، مکان شغل و اصول گزارش‌دهی شغلی است.

### مزایای شرح وظایف شغلی

- وظایف و مسئولیت‌ها را روشن می‌کند؛
- برای استخدام کارکنان مفید است؛
- شکاف‌ها یا موازی کاری‌ها را در سازمان نشان می‌دهد؛
- یک ارزیابی جامع از وظایف و فعالیت‌هایی است که در یک واحد یا یک سازمان انجام می‌شوند.

### معایب شرح وظایف شغلی

- اگر محیط سازمان بیش از حد محدود کننده باشد، ممکن است افراد بگویند که این کار من نیست.
- نیازمند روزآمد شدن مستمر است.

### مدیریت جلسات اداری

جلسه یک نوع گردهم‌آیی است که اعضای آن از دو یا چند نفر تشکیل شده باشد. این افراد دارای هدف‌های مشترکی بوده که یکی از ابزارهای مهم رسیدن به هدف‌های خود را در تشکیل جلسه می‌دانند. جلسه از آنجایی دارای اهمیت است که می‌تواند نقش بسزایی در تصمیم‌گیری‌ها و تغییر روش‌ها ایفا کند.

انواع جلسه: جلسه‌های متفاوتی ممکن است در هر شرکت، کارگاه و سازمانی برگزار شود که برخی از انواع آن عبارت‌اند از:

(۱) جلسه حل مسئله: مسائل و ابهامات زیادی در هر سازمان به وجود می‌آید که جلساتی برای حل و روبه‌رو شدن با آنها برگزار می‌شود. به این گونه جلسه‌ها، جلسه حل مسئله می‌گویند. در این جلسات آنچه اهمیت دارد این است که وضعیت موجود باید تغییر کند و مادامی که تمایلی به تغییر نباشد، مشکل حل نخواهد شد.

(۲) جلسه تصمیم‌گیری: در بسیاری از مواقع لازم است برای تصمیم‌گیری در خصوص موضوعی (کوچک یا بزرگ) جلساتی برگزار شود. نتیجه این گونه جلسات اتخاذ تصمیم نهایی به صورت جمعی یا مشورتی است. قبل از جلسه تصمیم‌گیری باید مطمئن شد که همه افراد از نحوه تصمیم‌گیری آگاه بوده و آن را قبول داشته باشند. در ضمن تصمیم‌گیرندگان در جلسه باید اختیارات لازم را داشته باشند.

(۳) جلسه گزارش‌دهی و اطلاع‌رسانی: هدف مدیران از برگزاری چنین جلساتی، برقراری اعتماد و حصول اطمینان از انجام کارهاست. از آنجا که مبادله اطلاعات، حکم اکسیژن برای هر سازمانی را دارد، لذا این جلسات اهمیت بالایی دارند. از این طریق کارکنان می‌توانند مشکلات سازمان خود را مطرح و به حل و فصل آنها بپردازند.

۴) جلسه ارزیابی (بازخورد): پویایی جلسات بازخورد، بیشتر از جلسات گزارش‌دهی است. در چنین جلساتی افراد زیادی اظهار نظر و پیشنهاد ارائه می‌کنند. این‌گونه جلسات ارزشمند است چرا که هر یک از افراد، فرصت مشارکت و گوش دادن به نظرهای دیگران را دارد. برخلاف جلسات گزارش‌دهی، جلسات بازخورد باید سازمان‌یافته و برنامه‌ریزی شده باشد.

۵) اتاق (جلسه) فکر: اتاق فکر یکی از ابزارهای آفرینندگی برای حل مسئله و توسعه خلاقیت در هر سازمانی است. مکانی برای اندیشیدن به یک مسئله یا موضوع، بدون حضور عواملی که مانع آزاداندیشی و یا محدودیت می‌شوند، مانند اعمال قدرت مدیران ارشد. اتاق فکر به دور از تنش‌های رسمی موجود در فرایندهای داخلی سازمان، به تدوین و انعکاس پیشنهادهای سازنده و خلاقانه خود می‌پردازد و فضای تصمیم‌گیری، سازمان و شرکت را با نوآوری از یکنواختی خارج می‌کند. یادآور می‌شود که اتاق فکر با سایر جلسه‌ها تفاوت‌های زیادی دارد.

۶) جلسه توجیهی: در راستای توجیه افراد حاضر در جلسه در خصوص نحوه اقدام یا روند یک فعالیت تشکیل می‌شود.

۷) جلسه آموزشی: در این جلسات حاضران همانند کلاس درس گردهم آمده و آموزش می‌بینند.

۸) جلسه مشکل‌گشایی: به منظور بررسی و مطالعه مشکل یا مشکلات به‌وجود آمده تشکیل می‌شود و نتیجه آن اقدام اجرایی مشخصی خواهد بود.

۹) جلسات ترکیبی: این جلسات چند نوع از انواع جلسات را شامل می‌شود. پیشنهاد می‌شود که مدت جلسه‌های ترکیبی به بخش‌هایی تقسیم شده و در هر بخش به صورت جداگانه هر یک از انواع جلسه برگزار شود.

همچنین جلسات از منظر سازمانی و افراد شرکت‌کننده به دو نوع درون‌سازمانی و برون‌سازمانی تقسیم می‌شوند. منظور از جلسه‌های برون‌سازمانی آن است که برخی از افراد حاضر در جلسه جزء کارمندان، مدیران و یا مشاوران سازمان نباشند. جلسات از رئیس، دبیر و عضو (یا اعضای) جلسه تشکیل می‌شوند. رئیس جلسه و دبیر جلسه مسئولیت اجرایی و اداره جلسه را بر عهده دارند که در ادامه به وظایف آنها اشاره می‌شود.

### **رئیس جلسه**

رئیس جلسه وظیفه دارد ضمن هدایت و رهبری جلسه، میزان وقت اعضا را تعیین کند تا امکان هم‌فکری و مشورت میسر شود و همچنین جلسه از مسیر اصلی منحرف نشود. در برخی جلسات که تصمیم‌ها بر اساس نظرسنجی اتخاذ می‌شود؛ رئیس جلسه مانند سایر اعضا دارای یک حق رأی است، ولی به موجب برخی مقررات و قوانین، هنگامی که آراء موافق و مخالف مساوی باشد، ملاک تصمیم‌گیری در تصویب یا عدم‌تصویب، وجود رأی رئیس در هر یک از طرفین موافق و مخالف خواهد بود.

### **دبیر جلسه**

دبیر جلسه نقش مؤثری در برگزاری و پیگیری‌های قبل و بعد از جلسه دارد. توصیه می‌شود دبیر جهت انجام وظایف خود از فرم‌های خاصی استفاده و آن‌را تکمیل کنند تا بتواند وظایف خود را بهتر انجام دهد. وظایف دبیر عبارت‌اند از:

- تهیه دعوتنامه و ارسال آن برای اعضا؛
- تعامل با اعضای جلسه به منظور حصول آمادگی برای حضور در جلسه؛
- هماهنگی به منظور در اختیار گرفتن مکان جلسه و نظارت بر آن؛
- انجام هماهنگی‌ها به منظور تهیه ملزومات جلسه؛
- شناسایی ترکیب اولویت مسائل برای طرح در دستور جلسه؛
- زمان بندی مسائل در دستور جلسات؛
- تنظیم صورت جلسه و امضای آن؛

- ارسال صورت جلسه برای اعضا؛
- پیگیری نتایج جلسه؛
- بایگانی سوابق؛
- اعمال و اعلام تغییرات جلسه: چنانچه به عللی تغییراتی در زمان، مکان، دستور جلسه و برنامه به وجود آید، دبیر موظف است در اسرع وقت مراتب را به مدعوین اعلام کند. دبیر جلسه به منظور انجام مطلوب وظایف خود باید در جلسه حاضر شود و بهتر است که دبیر در زمره اعضای جلسه (که دارای حق رأی و یا نظر هستند) نباشد تا در انجام وظایف دبیری او خللی ایجاد نشود. چرا که ممکن است به دلیل مشارکت در مباحث، به خوبی از عهده نوشتن صورت جلسه بر نیاید یا آن را مطابق نظرات خود بنویسد.

### تعاریف و مفاهیم بهره‌وری

تعریف لغوی: واژه بهره‌وری، واژه‌ای است که در لغت به معنی «قدرت تولید، باروری و مولد بودن» است.

تعریف بهره‌وری از دیدگاه‌های مختلف:

- بهره‌وری درجه هماهنگ شدن منطقی انسان با کار، ماشین و عوامل تولید است.
- بهره‌وری درجه رضایت خاطر افراد در حوزه کاری‌شان است.
- بهره‌وری استفاده ثمربخش از استعداد و توانایی‌های افراد است.
- سازمان همکاری اقتصادی اروپا، بهره‌وری را برابر با خارج قسمت خروجی (میزان تولید) بر یکی از (کل) عوامل تولید تعریف می‌کند.
- آژانس بهره‌وری اروپا نیز بهره‌وری را میزان استفاده مؤثر از هر یک از عوامل تولید عنوان کرده است. بهره‌وری یک دیدگاه فکری است که همواره سعی دارد آنچه را که در حال حاضر موجود است بهبود بخشد. بهره‌وری مبتنی بر این عقیده است که انسان می‌تواند کارها و وظایفش را هر روز و با اخذ نتایج برتر از روز پیش، به انجام رساند.
- برخی، بهره‌وری را معیار عملکرد و با قدرت و توان موجود در تولید کالا و خدمات تعریف کرده‌اند.
- عده‌ای نیز، بهره‌وری را نسبت میان بازده به هزینه عملیات تولیدی مشخص و معین عنوان کرده‌اند.
- بهره‌وری توجه و حرمت نهادن به اصل خلقت و درجه استفاده مؤثر از نعمت‌هایی است که خداوند در اختیار انسان نهاده است.
- بهره‌وری مفهومی است که در آن خرد، هوش وجدان، امکانات، ابزار، فن، درک صحیح، تجربه، زمان و بسیاری از عوامل دیگر دخالت دارند.

### انواع عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر افزایش بهره‌وری سرمایه‌های انسانی

بهره‌وری از جمله عواملی است که هر سازمانی در ایجاد و ارتقای آن می‌کوشد. سازمان‌ها از دو طریق می‌توانند به بهره‌وری بیشتر دسترسی پیدا کنند:

الف) عوامل خارجی یا برون سازمانی: معمولاً اغلب عواملی که بر افزایش یا کاهش سطح بهره‌وری تأثیر می‌گذارند از داخل خود شرکت یا سازمان ناشی می‌شوند، اما گاهی عواملی خارج از سازمان نیز ممکن است بر بهره‌وری کارمندان تأثیر منفی بگذارند. از جمله این عوامل خارجی می‌توان به فراز و نشیب‌های زندگی شخصی کارمندان، عوامل اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و حتی تغییرات آب و هوایی اشاره کرد. فرایندهای بهره‌وری باید انعطاف‌پذیر باشند تا اگر عوامل خارجی بر بهره‌وری کارمندان تأثیر گذاشتند، تا حدودی با شرایط کارمند هماهنگ شوند. دیگر عوامل خارجی مرتبط با تولید از

جمله: مواد اولیه، تجهیزات و امکانات، فناوری، بازار، مشتریان و ... نیز به سهم خود در شکل‌گیری بهره‌وری سازمانی نقش دارند.

مهم‌ترین عوامل برون‌سازمانی مؤثر بر بهره‌وری عبارت‌اند از:

- عوامل فرهنگی: فرهنگ به عنوان عاملی حیاتی باعث هدایت رفتارها در اعضای جامعه می‌شود. فرهنگ حاکم بر جامعه به عنوان چتری کلیه رفتارهای ما را شکل می‌دهد. بهره‌وری بدون توجه به فرهنگی که در آن زندگی می‌کنیم امری بی‌فایده است. چنانچه در فرهنگ‌سازی معیارهایی را ایجاد کنیم که در تضاد و تقابل با بهره‌وری باشند چگونه می‌توانیم با شعار بهره‌وری به جلو حرکت کنیم. اگر در فرهنگ جامعه، بهره‌وری معادل استعمار افراد تلقی شود، بهره‌وری در مقابل اهداف فرهنگی قرار خواهد گرفت. ارزش‌ها، عادات و سایر مقوله‌های فرهنگی با کار درست و درست کار کردن ارتباط تنگاتنگ دارند. جامعه‌ای که در آن توفیق طلبی، خلاقیت، نوآوری جلوگیری از ریخت‌وپاش‌های سازمانی، دوری از اسراف و تبذیر منابع و استفاده بهینه از زمان به عنوان ارزش‌های ماندگار تلقی می‌شوند راهی آسان به سوی روزهای بهتر از گذشته را پیش روی دارد.
  - عوامل اقتصادی: نوسانات و تغییرات اقتصادی کشور، مانند: سطح عمومی پرداخت حقوق و دستمزد در کشور، شرایط عمومی اقتصاد جامعه، مانند: بیکاری و تورم می‌توانند در سطح بهره‌وری تأثیر داشته باشند. به طور مثال: در شرایط تورمی به دلیل کاهش ارزش پول رایج کشور افراد مجبور به کار بیشتر خواهند شد. پدیده چندشغلی، موجب کاهش بهره‌وری خواهد شد.
  - عوامل اجتماعی: وجود روابط اجتماعی مبتنی بر همکاری و مودت، انضباط اجتماعی، سطح آموزش عمومی جامعه، ترکیب جمعیت، نرخ رشد جمعیت، سطح سواد و بهداشت و نرخ بیکاری در بهره‌وری سازمان‌ها مؤثرند.
- (ب) عوامل داخلی یا درون‌سازمانی: شامل مهارت‌های انسانی به منظور شناخت کامل کارکنان و آشنایی با فنون و شیوه‌های مؤثر کار با آنان، مهم‌ترین مسئله در مهارت‌های انسانی، استعداد نفوذ در دیگران و رهبری صحیح افراد و ایجاد زمینه‌سازی است تا آنها بتوانند توانایی‌های خود را به کار گیرند. بسیاری از سازمان‌های پیشرفته امروزی برای آنکه بخواهند در صحنه رقابت جهانی به بهره‌وری مناسب و مطلوب و مزیت رقابتی دست پیدا کنند به بهره‌وری سرمایه انسانی توجه اساسی دارند. بهره‌وری در اندیشه و فکر سرمایه‌های انسانی، خمیرمایه بهره‌وری سازمانی است. در صورتی که سرمایه‌های انسانی به خوبی توسعه یابند و به گونه‌ای مناسب به کار گرفته شوند، بهره‌وری سازمانی تضمین می‌شود.
- شاخص‌های تأثیرگذار در بهره‌وری سرمایه‌های انسانی:

مؤلفه‌های تأثیرگذار در مهارت انسانی که مدیران و سرپرستان باید برای بهره‌وری بیشتر در سازمان خود به آنها توجه داشته باشند عبارت‌اند از:

- (۱) آموزش و تربیت نیروی انسانی: آموزش و پرورش نیروی انسانی، عامل اصلی بهره‌وری و رشد و توسعه ملت‌هاست. کشورها و سازمان‌ها باید افزون‌تر از آنچه به بودجه، هزینه و صنایع توجه می‌کنند به تعلیم و تربیت افراد همت گمارند. با توجه به تغییرات پرشتاب در جهان معاصر و رقابت شدید سازمان‌ها برای دستیابی به منابع ثروت، توجه جدی به منابع انسانی ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. در این مورد، توجه به رویکردهای نوین در امر آموزش نیروی انسانی بسیار جدی است زیرا سرمایه‌گذاری در امر آموزش، افزایش بهره‌وری نیروی انسانی را به دنبال دارد. استفاده از ظرفیت‌های موجود در آموزش عالی، برگزاری دوره‌های آموزش بدو استخدام، آموزش مهارت و دانش‌های مورد نیاز کارکنان از طریق آموزش‌های ضمن خدمت در بهبود بهره‌وری نیروی انسانی بسیار مؤثر خواهد بود. کارکنان در مسیر شغلی خود به انواع آموزش‌ها نیازمند هستند تا توانمندی‌های خود را توسعه داده و بهره‌وری سازمانی را ارتقا بخشند. حضرت علی (ع) می‌فرمایند: بر پایی نظام این جهان بر چهار پایه استوار است:

- دانایی که دانش خود را به کار گیرد؛
- نادانی که از آموختن روی بر نتابد؛
- بخشنده‌ای که از نیکی دریغ نکند؛
- و تهیدستی که آخرت خویش را به دنیا نفروشد.

گورباچف پس از شکست ایدئولوژی کمونیستی گفت: «آنها باید با دیدی تازه به جهان بنگرند و انسان را محور و مرکز همه چیز قرار دهند».

همچنین کنفوسیوس در این باره می‌گوید: «اگر طرح یک ساله دارید، برنج بکارید، اگر طرح ده ساله دارید، درخت بکارید و اگر طرح صد ساله دارید، انسان تربیت کنید».

تربیت و تعالی انسان باید در رأس اهداف و برنامه‌های هر سازمانی قرار گیرد تا زمینه برای حرکت هر فردی برای استفاده از توانایی‌هایش فراهم شود.

(۲) احترام و ارزش نهادن به انسان: برقراری روابط انسانی صحیح، سازمانی موفق با نیروی انسانی کارآمد را در پی خواهد داشت. هرگاه سازمان به افراد خود و شخصیت آنها احترام و اعتبار بدهد، استعدادها و توانایی‌های آنها پرورش خواهد یافت؛ زیرا فقط به این واسطه است که می‌توان دل انسان‌ها را تسخیر کرد. شرکت یا سازمانی موفق است که با برخورد خوب بتواند از فکر همکاران خود همانند دست آنها استفاده کند. وقتی که یک شرکت، تنها از دست‌های کارکنان خود استفاده می‌کند، فقط آنان را می‌خرد؛ اما وقتی که خواهان اندیشه‌های آنان باشد، در نهایت دل‌های آنها را می‌رباید.

باید از تحقیر انسان و انتقادهای بی‌هوده در سازمان پرهیز کرد. اگر افراد در سازمان دچار خطا و لغزش هستند فقط خود آنها مقصر نیستند، بلکه شرایط آموزشی، تربیتی و رفتاری حاکم بر محیط کار نیز در لغزش آنان نقش دارد. برای اصلاح انسان و به‌کارگیری ظرفیت‌های فراوان او، قبل از هر چیز باید به وی احترام گذاشت. اگر به افراد در هر سازمانی احترام گذاشته شود آنان نیز در مقابل، خدمت مضاعف انجام خواهند داد.

رابطه مدیر با افراد در سازمان باید مانند رابطه پدر با فرزند باشد. همان‌طور که رفتار اعضای خانواده با یکدیگر عاطفی و صمیمانه است، روابط افراد و مدیران در سازمان نیز باید چنین باشد. از مهم‌ترین ویژگی‌های مدیریت ژاپنی تعامل پدرانه با کارمندان و کارگران است که همچون پدری با فرزندانش برخورد می‌کند و آنان را تحت حمایت قرار می‌دهد و حتی به حل مشکلات خانوادگی آنها می‌پردازد. راز اصلی موفقیت، داشتن نگاه پدرانه و محبت‌آمیز در سیستم تحت سرپرستی است.

(۳) معاشرت با افراد در سازمان: برقراری روابط نزدیک میان مدیر و کارکنان یک سازمان از خصوصیات اخلاقی و ضرورت‌های اساسی مدیریت است. نقش مدیر و کارکنان در سازمان، مانند نقش تار و پود در پارچه است. چنانچه این دو سری رشته نخ به طور کامل با یکدیگر ترکیب نشوند، پارچه پدید نمی‌آید. لذا روابط بین مدیر یا سرپرست با کارکنان باید چنان گرم و نزدیک باشد که فرمان‌دهی به عنوان فرمان پدر به فرزند و فرمانبرداری افراد به عنوان اطاعت فرزند از پدر تلقی شود. عدم موفقیت در برقراری چنین ارتباطی، مانع از پیشبرد کار سازمانی است؛ چنان‌که وقتی مسئولان ژاپن دلایل شکست راه‌آهن دولتی آن کشور را بررسی می‌کردند به این نتیجه رسیدند که شرکت در برقراری ارتباط با کارگران، موفق نبوده است.

از فواید برقراری ارتباط میان مدیر و افراد سازمان، دلگرمی بیشتر افراد به کار و سازمان و افزایش وابستگی افراد به مدیر و سازمان و در یک کلام تعهد سازمانی است.

۴) جلب رضایت کارکنان: وجود اشتیاق، بهترین انگیزه برای شروع هر کار است. اگر انسان کار و سازمان خودش را دوست داشته باشد در آن موفق است و بر دیگران نیز اثر مثبت می‌گذارد. در این حالت است که حس تعلق و تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان تحقق می‌یابد.

میزان کار مفید و موفقیت افراد در کارشان بستگی به علاقه‌مندی آنان به سازمان و اهداف آن دارد. میزان دل‌بستگی افراد به سازمان هم، بستگی به نگرش سازمان به افراد دارد. اگر سازمان می‌خواهد به اهداف خود دست یابد باید به هر صورت ممکن رضایت و علاقه‌مندی افراد را جلب کند. سازمان باید ثابت کند که اگر افراد تلاش کنند، پاداش کافی دریافت می‌کنند. عامل دل‌بستگی و تعلق هر فرد به شغلش، قبل از هر چیز نتیجه طبیعی نحوه برخورد سازمان و مدیریت با اوست.

۵) ایجاد محیط سالم در سازمان: محیط سازمان باید از هر جهت به طور کامل سالم باشد. عدم سلامت اخلاقی و رفتاری در سازمان، میزان کارایی، اثربخشی و موفقیت فرد و سازمان را کاهش می‌دهد. اگر در محیط کار و سازمان، دوستی و صمیمیت حاکم باشد کارمندان تحمل کارهای بسیار سخت را خواهند داشت. یکی از کمالات مدیریت در هر سازمان ناشی از تعهد مدیریت نسبت به سازمان است. مدیران مؤثر به سازمان خود افتخار کرده و این افتخار را در رفتارشان متجلی می‌سازند و بدین‌گونه حس افتخار را به تدریج به دیگران نیز القا می‌کنند. ساختن فضای پویا و بانشاط در سازمان از طریق نشان دادن جنبه‌های مثبت سازمان کسب می‌شود. اگر بیشتر نیروهای سازمانی از جایی که کار می‌کنند یا کاری که انجام می‌دهند احساس شرمندگی داشته باشند، انگیزه خود را برای انجام کار در آن سازمان از دست می‌دهند. فراهم ساختن محیط سالم از لحاظ سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، از فعالیت‌ها و وظایف سازنده مدیران کمال جو است.

بنابراین شرایط محیط کار تأثیر زیادی بر کمیّت و کیفیت کار افراد دارد و برای بهبود شرایط محیط کار، انجام اقداماتی مانند ایجاد صمیمیت در محیط کار موجب اطاعت‌پذیری بیشتر نیروهای تحت امر و در نتیجه بازدهی بیشتر سازمان می‌شود.

۶) تقویت روحیه کارکنان: یکی از راه‌های ایجاد انگیزه در سازمان به منظور کارآمدی و اثربخشی بیشتر، تقویت روحیه کارکنان در سازمان است. روحیه عبارت از بینش و احساس خوب نسبت به خود و محیط کار و علاقه و آمادگی‌های جسمانی، روحی و فکری برای انجام دستورات به نحو مطلوب (اثربخش) است. روحیه عالی، ضامن تلاش و موفقیت بیشتر است. وقتی روحیه افراد در سازمان بالا باشد خستگی و ناامیدی بر کارکنان مسلط نمی‌شود و آنها از انجام کارهای سخت فرار نمی‌کنند. بلکه این امر موجب ترغیب فکرهای خلاق و تقویت پیشرفت فردی و گروهی در سازمان می‌شود. عواملی که تأثیر منفی بر روحیه افراد داشته، موجب کاهش کارایی، اثربخشی و در نتیجه کاهش بهره‌وری آنها در سازمان می‌شود، عبارت‌اند از: روش‌های نادرست مدیریت، برخورد بد با افراد، عدم توجه به افراد و تلاش‌هایشان، عدم تأمین نیازمندی‌های افراد به خصوص نیازهای روحی آنها و غیره.

۷) تأثیر پاداش و تشویق بر بهره‌وری نیروی انسانی: اگر پاداش‌ها و تشویق‌های مالی به طور مستقیم با عملکرد و معیارهای شغلی در ارتباط باشند، موجب تقویت مضاعف پیامی خواهند شد که به کارمند تفهیم می‌کند چه اقداماتی ارزشمندتر تلقی می‌شوند. پاداش‌های مالی گروهی و فردی اگر با عوامل هیجانی غیرمالی همراه شوند، نقش بسزایی در افزایش تمرکز کاری و بهره‌وری مستمر خواهند داشت. تشویق و پاداش، یکی از راه‌حل‌ها و زمینه‌های مؤثر برای بازدهی بیشتر و بهتر کار است. تشویق و پاداش، سوخت و انرژی حرکت است. البته باید توجه داشت اگر بین کار و تشویق نسبتی مناسب برقرار نباشد، روحیه سعی و تلاش از بین می‌رود. اگر فردی در سازمان وظیفه‌اش را به‌درستی انجام داد نباید بی‌درنگ و بدون محاسبه او را تشویق و پاداش پرداخت کرد؛ چنانچه اگر روزی نیز کارش را انجام

نداد یا به‌درستی به پایان نبرد، نباید طلبکارانه توییخش کرد. بلکه تشویق و پاداش مناسب و به موقع در حد کارایی صورت گرفته و توییخ همراه با احترام و استدلال مفید است. اگر از خدمات و موفقیت افراد در سازمان و حتی در موفقیت‌های بیرون از سازمان، به موقع قدردانی و قدرشناسی نشود بعد از آن، کارکنان در سازمان نه تنها کار مهمی که باعث افزایش تولید و راندمان سازمانی بشود انجام نخواهند داد، بلکه روحیه بی‌تفاوتی بر سازمان حاکم خواهد شد. قدردانی و تشویق مدیران و سرپرستان از کارکنان عاملی برای دیگر افراد و اهمیت و شخصیت دادن به نیروهای تحت امر و نشانگر توجه مدیر و سرپرست به آنهاست.

۸) از بین بردن محیط ترس و جایگزینی محیط اعتماد به افراد: اگر فرمانبرداری کارکنان از مدیر و سرپرست در سازمان بر اساس ترس باشد، تا زمانی که وحشت بر محیط حاکم است دستورات اجرا می‌شود؛ ولی با از بین رفتن عامل ترس سستی و کاهلی در عزم و اراده نیروها جای تلاش و پویایی را می‌گیرد. جایگزین ساختن شوق به انجام کار و اعتماد به سازمان و مراتب فرماندهی، علاقه‌مندی به کار را افزایش داده و توفیق و نتایج حاصل از کار در سازمان بیشتر می‌شود. مدیران باید با قابلیت مدیریتی قوی کارکنان را به جدیت و تلاش مضاعف تحریک و تشویق کنند. اگر عامل ترس در محیط کار از بین رود قطعاً روحیه و انگیزه کاری کارکنان افزایش خواهد یافت. ایجاد روحیه اعتماد به افراد توسط مدیران و سرپرستان باعث می‌شود کارها به خوبی پیش رود و کارکنان علاقه‌مندی و دلبستگی بیشتری به کار نشان دهند و در نهایت تعهد کاری و اخلاقی قوی‌تری در کارکنان ایجاد شود.

۹) گزینش کارکنان با کارآمدی و خلاقیت بالا: یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر بهره‌وری، استخدام و حفظ کارمندی است که قابلیت‌های استثنایی و مهارت‌های خود‌انگیزی دارند. مدیران شرکت‌ها و مسئولان منابع انسانی باید در اقدامی هماهنگی کارمندی را استخدام کنند، پرورش دهند و در جمع کارکنان شرکت حفظ کنند که علاوه بر چابکی، کارآمدی و خلاقیت، به یادگیری نیز اشتیاق نشان بدهند. متأسفانه بدون بهره‌مندی از ساز و کار مدیریتی صحیح و در اختیار داشتن منابع ضروری، حتی کارمندان تمام عیار نیز نمی‌توانند به تنهایی به بهره‌وری مطلوبی دست پیدا کنند.

۱۰) تأثیر مدیریت و رهبری توأم با تدبیر بر بهره‌وری نیروی انسانی: مدیریت و رهبری یکی دیگر از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر بهره‌وری است. مدیران کسب و کار نقش بسزایی در تعیین اهداف، اولویت‌ها و وظایف نیروی انسانی دارند. برنامه‌ریزی منسجم، استخدام کارمندان شایسته، رهبری مدبرانه و ایجاد انگیزه در کارمندان، از جمله اقداماتی هستند که اگر مدیری بتواند با همکاری مسئول منابع انسانی محقق کند، سازمان و شرکت در مسیر موفقیت قرار خواهد گرفت. متأسفانه ناکارآمدی بسیاری از مدیران، به تضعیف چرخه بهره‌وری می‌انجامد. به همین دلیل، گاهی مسئولان منابع انسانی مجبور می‌شوند مسئولیت پرورش مدیران و رهبران شرکت‌ها را نیز به عهده بگیرند و افراد ناکارآمد را تشخیص داده و بر کنارشان کنند.

۱۱) تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک بر بهره‌وری نیروی انسانی: برنامه‌ریزی استراتژیک منسجم و انتخاب یک استراتژی رقابتی مناسب، شانس موفقیت هر کسب‌وکاری را افزایش می‌دهد. باید بدانید که موفقیت تعهد می‌آورد. اگر استراتژی و برنامه‌ریزی‌های شرکت یا سازمان به اندازه کافی گویا باشند و خیلی خوب تفهیم شوند، نه تنها کارمندان با انگیزه‌تر فعالیت خواهند کرد، بلکه با دانستن مسیر استراتژیک شرکت، می‌توانند وظیفه‌شان را متمرکزتر دنبال کنند. تقدیر از کارمندی که به ارزش‌های سازمان پایبند هستند نیز یکی دیگر از راهکارهایی است که موجب ایجاد تعهد می‌شود.

۱۲) تأثیر تعیین هدف بر بهره‌وری نیروی انسانی: تمامی واحدها و گروه‌ها باید از وظایف خود آگاه باشند. مدیران و رهبران وظیفه دارند هدف کسب‌وکارشان را مشخص و تفهیم کنند. این هدف نه تنها باید گیرا و قانع‌کننده باشد، بلکه باید به کارمند القاء کند که از جایگاه ارزشمندی برخوردار است. زمانی یک کارمند نسبت به هدف کسب‌وکار

متعهدانه رفتار خواهد کرد که خودش نیز در تعیین هدف نقش داشته باشد. اگر هدف کسب و کاری نامشخص و مبهم باشد، از میزان همکاری و تعهد کارمندان در تحقق هدف کاسته خواهد شد.

۱۳) تأثیر اهداف گروهی بر بهره‌وری نیروی انسانی: اهداف عملیاتی مشخص، باعث می‌شوند تک تک کارمندان درباره انتظاراتی که از عملکردشان می‌رود، آگاهی کامل پیدا کنند. اگر این اهداف به طرز عالی تفهیم شوند و قابل سنجش نیز باشند، کارمندان دقیقاً متوجه خواهند شد که چه اقداماتی ارزشمندتر تلقی می‌شوند. اهدافی که دور و دراز اما دست یافتنی باشند، کارمندان را به تلاش بیشتر سوق می‌دهند.

۱۴) تأثیر منابع مالی بر بهره‌وری نیروی انسانی: اولویت‌بندی مشخص و دقیق کمک می‌کند زمان و منابع، به ارزشمندترین و تأثیرگذارترین وظایف اختصاص داده شوند. کارمندان باید از اولویت اهداف، وظایف، فرایندها و مشتریان آگاه شوند. فرایندهایی نیز باید اندیشیده شوند تا بخش اعظم منابع به طور حتم در اختیار اولویت‌های سطوح بالاتر قرار گیرد.

۱۵) تأثیر سنجش عملکرد کارمندان بر بهره‌وری نیروی انسانی: معیارها و فرایندهای گزارشی مؤثر برای سنجش عملکرد، موجب تقویت اهداف گروهی و فردی می‌شوند. هر اقدامی که قابل سنجش و گزارش باشد، اثربخش‌تر خواهد بود. به همین دلیل، معیارهای عملکرد علاوه بر افزایش تمرکز کارمندان بر موضوع هدف، بازخورد مناسبی از میزان کارایی هر کارمند به دست خواهند داد و در نهایت باعث پیشرفت مستمر می‌شوند.

۱۶) تأثیر کار گروهی بر بهره‌وری نیروی انسانی: در عصر حاضر کمتر وظیفه‌ای پیدا می‌شود که یک کارمند بتواند به صورت کاملاً انفرادی و بدون هیچ کمکی انجام بدهد. اگر کارمندان از هم گروهی‌های مکمل و نیز پشتیبانی مدیران و سایر کارمندان برخوردار نشوند، میزان بهره‌وری فردی با رکود مواجه خواهد شد.

۱۷) تأثیر همکاری و به اشتراک‌گذاری تجربیات بر بهره‌وری نیروی انسانی: یادگیری از طریق آزمون و خطا موجب کند شدن مسیر پیشرفت می‌شود. اگر قرار باشد تک تک کارمندان از طریق آزمون و خطا به صحیح‌ترین روش انجام کارشان دست پیدا کنند، چون احتمال دارد عده زیادی دست به اقدامات ناصحیح مشابه بزنند، درصد خطا افزایش می‌یابد. این در حالی است که اگر عده‌ای خارج از گروه به طور آزادانه مشارکت کنند و تجربیاتشان را در اختیار اعضای گروه بگذارند، بهره‌وری کارمندان به طرز شگفت‌انگیزی تقویت خواهد شد. ایجاد این گونه فرصت‌ها به منظور همکاری متقابل و به اشتراک‌گذاری تجربیات بر عهده مسئولان منابع انسانی است.

۱۸) تأثیر نوآوری بر بهره‌وری نیروی انسانی: بقای بسیاری از صنایع در صورتی که سطح بهره‌وری سالانه‌شان افزایش پیدا نکند با تهدید مواجه خواهد شد. در حال حاضر، صنایع مختلف به چیزی حدود ۱۰ تا ۲۵ درصد افزایش سالانه بهره‌وری نیاز دارند. صنایع امروزی علاوه بر نوآوری مستمر در محصولات، باید نسبت به نوآوری در فرایندهای کسب و کار نیز کوشا باشند. بهبود فرایندهای کسب و کار به تنهایی در افزایش سطح بهره‌وری کافی نیست، به همین دلیل از مسئولان منابع انسانی انتظار می‌رود، مشوق‌هایی ایجاد کنند که محرک نوآوری مستمر در میان کارمندان شوند.

۱۹) تأثیر نظارت و تسلط بر بهره‌وری نیروی انسانی: نظارت و تسلط می‌تواند به بهبود یا ضعف در تصمیم‌گیری‌ها بینجامد. عدم نظارت و آزادی بیش از حد موجب اتلاف منابع، دوباره کاری و تمرکز ناکافی می‌شود. در نقطه مقابل، مدیریت ذره‌بینی و اعمال قوانین بیش از حد، روی تصمیم‌گیری‌ها و پیشرفت کارمندان تأثیر منفی خواهد گذاشت. بهره‌وری مطلوب زمانی حاصل می‌شود که تعادل برقرار باشد، به طوری که به کارمندان نیز به اندازه کافی قدرت نظارت، امکان تسلط و اجازه تصمیم‌گیری داده شود.

۲۰) تأثیر مشوق‌های غیرمالی بر بهره‌وری نیروی انسانی: مدیران و رهبران می‌توانند علاوه بر پاداش‌های مالی، برای کارمندان مشوق‌های غیرمالی هم تدارک ببینند. مشوق‌های غیرمالی موجب افزایش شور و هیجان، انرژی، انگیزه و وظیفه‌شناسی کارمندان می‌شود. از جمله این‌گونه مشوق‌ها می‌توان به شناسایی و قدردانی از کارمندان نمونه و نیز ایجاد فرصت‌های یادگیری اشاره کرد. مسئولان منابع انسانی باید اطمینان حاصل کنند که مدیران از مشوق‌های غیرمالی به طرز تأثیرگذار بهره بگیرند.

۲۱) تأثیر تأمین ورودی‌ها بر بهره‌وری نیروی انسانی: در بسیاری از موارد، وظیفه برخی کارمندان یا گروه‌ها به خروجی حاصل از وظایف سایر کارمندان یا گروه‌ها بستگی دارد. بنابراین ورودی‌های مورد نیاز هر کارمند یا گروه باید به موقع و با کیفیت مناسب تأمین شوند. مدیران باید اطمینان حاصل کنند که خروجی‌های هر گروه مطابق استانداردهای گروه دیگری باشد که مبنای کارشان به خروجی گروه قبلی وابسته است.

۲۲) تأثیر از میان برداشتن موانع بر بهره‌وری نیروی انسانی: حتی در صورت حضور همه عواملی که موجب بهبود بهره‌وری می‌شوند، باز هم ممکن است بهره‌وری تحت تأثیر موانع واقعی یا غیرواقعی آسیب ببیند. کارمندان تغییر ناپذیر، سیاست‌های سازمانی، حسادت‌های فردی، کسب‌وکارهای رقیب و نیز اشخاص قدرتمند، از جمله موانعی هستند که بر بهره‌وری تأثیر منفی می‌گذارند. حتی گاهی ممکن است کارمندان به موجب برخی موانع واقعی یا غیرواقعی، از تلاش در جهت بهبود بهره‌وری یا ایجاد نوآوری باز بمانند.

۲۳) تأثیر تأمین فناوری‌ها، ابزارها و تجهیزات ضروری بر بهره‌وری نیروی انسانی: حتی کارمندان با انگیزه و متعهدی که در سطوح بالا آموزش دیده‌اند نیز نمی‌توانند بدون در اختیار داشتن ابزار و تجهیزات کافی موفق عمل کنند. ما در عصری زندگی می‌کنیم که فناوری تقریباً در انجام هر عملی دخیل است، اما اگر در تدارک آموزش‌های لازم، فراهم‌سازی فناوری‌های ضروری و نیز انجام به‌روزرسانی‌های مداوم کوتاهی کنیم، به مقدار قابل توجهی از سطح بهره‌وری کاسته خواهد شد.

۲۴) سایر مؤلفه‌ها و عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی: توجه به نکات زیر می‌تواند به افزایش بهره‌وری کمک کند:

- باید توجه نمود که بهره‌وری مختص واحدهای تولیدی و صنعتی نیست و سازمان‌های عمومی و دولتی که خدمات ارائه می‌دهند، نیز باید الگوهای بهره‌وری را به کار گیرند.
- بهره‌وری معادل سودآوری نیست. سودآوری می‌تواند با فروش گران‌تر محصولات و یا ارائه خدمات با نرخ بالاتر حاصل شود.
- افزایش تولید و یا ارائه خدمات بیشتر، همراه با افزون شدن تعداد نیروی انسانی، ماشین‌آلات و غیره نشان‌دهنده استفاده موثر و کارآ از منابع سازمان نیست.
- برنامه‌های بهره‌وری باید فراگیر باشند و کل سازمان را شامل شوند.
- افزایش بهره‌وری باید برنامه‌ای مستمر باشد.
- برنامه‌های افزایش بهره‌وری باید از سوی مدیران ارشد حمایت شوند.
- در برنامه‌های افزایش بهره‌وری مشارکت کارکنان فراموش نشود.
- تعیین شاخص‌های کمی برای هر واحد سازمانی باید در برنامه قرار گیرد.
- باید حمایت مدیران و کارکنان را برای اجرای برنامه‌های افزایش بهره‌وری جلب کرد.
- ایجاد یک نظام اطلاعاتی برای ارائه پیشرفت برنامه افزایش بهره‌وری صورت گیرد.
- نظام ارزشیابی و پاداش سازمان باید در راستای برنامه‌های بهره‌وری سازمان قرار گیرد.
- اندازه‌گیری بهره‌وری باید در یک دوره زمانی معین انجام شود.

## موانع بهره‌وری در سیستم‌های تولیدی-خدماتی

- (۱) ضعف مدیریت: ضعف در مدیریت یکی از عوامل اصلی پایین بودن بهره‌وری در سازمان‌هاست. ناآشنایی مدیران با تکنیک‌ها و فنون برنامه‌ریزی، سازماندهی، مدیریت منابع انسانی، پاداش و تنبیه، روش‌های انگیزشی، کنترل، انتخاب نامناسب مدیران در سطوح مختلف جابه‌جایی مکرر آنها و عدم برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی، موجب ضعف در مدیریت و در نهایت کاهش بهره‌وری خواهد شد.
- (۲) نیروی انسانی غیرمتخصص: کارکنانی که در کار، دانش و مهارت لازم را داشته باشند کارها و وظایف محوله را به‌درستی انجام خواهند داد. بنابراین برای بهبود سطح بهره‌وری باید در سازماندهی کارکنان علاوه بر مدنظر قرار دادن سایر ویژگی‌ها، داشتن تخصص به عنوان یکی از اصول اساسی در گزینش افراد باشد. گفتنی است جذب و به‌کار گماری کارکنان شایسته مستلزم ایجاد یک نظام منابع انسانی است که در آن شایسته‌سالاری حاکم باشد.
- (۳) نبود سیستم ارزشیابی مناسب کارکنان: برخی از اهداف سیستم‌های ارزشیابی کارکنان عبارت‌اند از: مشخص کردن ضعف کارکنان در انجام کارها و تدوین برنامه‌های آموزشی برای اصلاح آن در سطح سازمان، ایجاد علاقه در کارکنان به وسیله ایجاد یک نظام پاداش و تشویق منطقی در سازمان، ایجاد معیاری منطقی در واگذاری مزایا و امتیازات و کاهش نارضایتی‌ها و شکایات ناشی از اعمال نظرهای مغرضانه نسبت به کارکنان، بنابراین سیستم‌های ارزشیابی کارکنان باید عملکرد آنها را مورد سنجش قرار دهند و از آن به عنوان معیاری برای اصلاح روش‌های ناکارآمد استفاده کنند. وجود نظام ارزشیابی مناسب خود می‌تواند عاملی در جهت ارتقای انگیزه‌های کاری باشد.
- (۴) نبود انگیزه در کارکنان: افزایش و بهبود بهره‌وری در سازمان ارتباط مستقیم با وجود انگیزه‌های تلاش و کوشش در کارکنان دارد. کارکنان با انگیزه قادر به تلاش به منظور دستیابی به اهداف سازمان، کاهش هزینه‌ها و استفاده صحیح و مناسب از منابع هستند. متأسفانه سال‌هاست که انگیزه‌های پایین کاری به عنوان معضلی در سیستم‌های کاری خصوصاً در ادارات دولتی خودنمایی می‌کند.
- (۵) حاکم بودن روحیه منفعت‌طلبی فردی: اگر در سازمانی افراد به دنبال تحقق اهداف فردی و شخصی بوده و از امکانات و منابع سازمان برای نیل به نیات و مقاصد شخصی استفاده کنند، در نهایت بهره‌وری سازمان که در بذل توجه به اهداف سازمان به‌دست می‌آید به ورطه فراموشی سپرده خواهد شد.
- (۶) کم کاری: کم کاری و کاهش ساعات کار مفید در سیستم‌های اداری، چه به صورت فردی و یا گروهی، از مهمترین عوامل ایجاد کننده اختلال در فرآیند بهره‌وری است.
- (۷) رانت‌های مختلف: رانت عبارت از اضافه ارزشی است که نصیب عرضه‌کننده یک عامل تولید یا محصول، در شرایط کمیابی مطلق یا نسبی آن، نسبت به تقاضا در بازار می‌شود. رانت به هر پرداختی که بالاتر از ارزش واقعی محصولات یا خدمات است، اطلاق می‌شود. بسیاری از افراد و گروه‌ها به دلیل وجود رانت برای آنها صاحب درآمدهایی می‌شوند که در راه کسب آن کمتر تلاش و کوششی را تحمل کرده‌اند. وجود رانت (که البته برای عده خاصی از افراد جامعه مهیا است) و پرداخت نمای تبعیض‌آمیز موجب تضعیف روحیه تلاش و کوشش در بین افراد جامعه می‌شود. رانت انگیزه‌های خلاقیت و نوآوری، تولید در کارآفرینی را از بین خواهد برد. رانت به شکل‌های مختلف کاهش بهره‌وری را ایجاد می‌کند زیرا ارتباط منطقی بین تلاش و کوشش و عملکرد را زیر سوال می‌برد. رانت به شیوه‌های مختلفی باعث تقلیل روحیه کار و تلاش و در نهایت کاهش بهره‌وری در جامعه می‌شود. پرداخت‌های اضافی به کالاها و خدمات، رانت اقتصادی، ایجاد روحیه مدرک‌گرایی و بی‌توجهی به شایستگی‌های فنی، مهارت‌های افراد و کارایی آنها در به دست آوردن مناصب شغلی موجب تلاش افراد برای دستیابی به مدارک دانشگاهی به عنوان مجوزی برای

استخدام شده است (رانت علمی). اعطای پست بر اساس ارتباطات آشنایی و نسبی و نادیده گرفتن ملاک‌های شایستگی در گزینش افراد، در امور تخصصی.

۸) مشغله کاری زیاد مدیران: بسیاری از مدیران در نظام اداری به طور همزمان دارای مسئولیت‌های زیادی‌اند. مشغله فراوان باعث می‌شود آنها هم نتوانند بسیاری از کارهای محوله را به شایستگی و در زمان‌های تعیین شده انجام دهند.

## شیوه‌های انگیزش خود و دیگران

### انگیزش چیست؟

انگیزش افراد وابسته به شدت انگیزاننده است. انگیزاننده‌ها به عنوان نیاز و خواستی در درون، تعریف شده‌اند که گرایش به هدف دارند و ممکن است خودآگاه یا ناخودآگاه باشد. به عبارت دیگر انگیزاننده‌ها «چربی» رفتارند و رفتارها نیز هدف‌گرا هستند. علاوه بر آن، هدف‌ها در خارج از افراد قرار دارند.

برای درک رفتار سازمانی باید انگیزه‌های اساسی افراد در سازمان شناسایی و مطالعه شود، زیرا انگیزه‌ها به عنوان زمینه و اساس گرایش انگیزش کاری‌اند.

از دیدگاه اجتماعی، شخصیت، محصول ترکیب انگیزه و انگیزش است. انگیزه شامل محرک‌های ارگانیک و کالبدی است که به شکل غریزی انسان را به سمت فرونشاندن و تسکین دادن خود هدایت می‌کند. در مقابل، انگیزش، متضمن ارزش‌ها و هنجارها و معیارهای حاکم بر تبلور بیرونی این رفتارهاست که می‌کوشد انگیزه را در قالب معیارهای فرهنگی جامعه نهادینه کند. از این رو شخصیت متعادل، آن شخصیتی است که توازنی ظریف میان انگیزه و انگیزش در وجود خویش برقرار کند و بتواند با این توازن به شکلی به تعادل جامعه نیز یاری رساند.

انگیزه‌ها چراهای رفتار هستند و مدیر باید بداند که چرا عده‌ای خوب کار می‌کنند و عده‌ای ناراضی هستند. مهم آن است که بدانیم افراد اساساً نه تنها از لحاظ توانایی‌های انجام کار، بلکه از لحاظ میل و اراده انجام کار یا انگیزش، باهم تفاوت دارند. انگیزش افراد به نیروی انگیزه‌های آنها بستگی دارد. انگیزه‌ها را گاهی به عنوان نیازها، تمایلات و یا محرکات درونی فرد تعریف می‌کنند.

واژه انگیزش در انگلیسی، از کلمه تکان‌دهنده یا حرکت‌دهنده گرفته شده است. این اصطلاح همان‌گونه که از معنای رایج آن برمی‌آید، به علت یا چربی رفتار اشاره دارد. روانشناسان بر این باورند که انگیزه، عاملی است درونی که رفتار فرد را در جهت معینی هدایت می‌کند و راهنمایی در گزینش فعالیتی از میان فعالیت‌های فرد است.

### روش‌های مختلف انگیزش کارکنان

چرا برخی سخت کوش و فعال هستند، برخی بی‌تفاوت و برخی تن به کار نمی‌دهند و از زیر کار شانه خالی می‌کنند؟ به مفهومی دیگر چرا اخلاق کار، فرهنگ کار، وجدان کاری و مانند اینها در برخی مراکز و سازمان‌ها و ادارات بهتر از مراکز مشابه دیگر است؟ آیا این تفاوت‌ها ذاتی است یا اکتسابی و تربیتی و متأثر از عوامل انگیزشی؟

بی‌تردید همه تلاش‌ها و رفتارها بر اساس انگیزه‌ها و اهداف شکل می‌گیرد. انگیزه‌ها و هدف‌ها به عنوان دو عامل مهم درونی و بیرونی هستند که انسان را برای رسیدن به مقصد به تلاش وادارند. ملاصدرا می‌گوید: «غایت و هدف فعل، به فاعل و انجام‌دهنده آن باز می‌گردد».

از این رو، انگیزه و هدف به عنوان دو عامل مشترک رفتار انسان شناخته می‌شوند، که در حفظ و ارتقای آن باید کوشید. شاید به همین دلیل باشد که کارشناسان نظامی ۷۵٪ از پیروزی را در گرو روحیه عالی نظامیان می‌دانند و تنها ۲۵٪ دیگر

را به عواملی چون تسلیحات، سازماندهی، آموزش، ارتباطات و غیره نسبت می‌دهند. یعنی نقش اصلی به روحیه باز می‌گردد و عامل روحیه، انگیزه و هدف است، اگر انگیزه و هدف، قوی و والا باشد، روحیه نیز قوی و نیرومند می‌شود و اگر انگیزه ضعیف باشد، روحیه نیز سست و بی‌رمق می‌شود.

برخی انگیزش را درونی خوانده و چنین تعریف کرده‌اند: انگیزش، کشش درونی جنبش یا قصدی است که سبب می‌شود تا شخص به روش معینی عمل کند، یا به سمت هدف مشخصی حرکت کند.

با این تعریف انگیزش از درون فرد می‌جوشد نه از بیرون. شما انگیزش ایجاد نمی‌کنید، بلکه انگیزشی را که از قبل وجود داشته ترسیم می‌کنید و به آن جهت داده، هدایتش می‌کنید و یا آن را تقویت می‌کنید.

بنابراین، شرایط تربیتی و انگیزشی است که وجدان کاری را در افراد بالا می‌برد. البته باید توجه داشت که انگیزش‌ها، صرفاً درونی نیستند بلکه انگیزه‌های بسیاری در بیرون آدمی نیز وجود دارد.

### عوامل مهم انگیزش

ممکن است علل و عوامل گوناگونی در ایجاد و کارآمدی انگیزش نقش داشته باشند، ولی در این میان دو عامل از همه مهم‌ترند:

- (۱) شناخت نیازهای رفتاری، کاری و مأموریتی انسان‌ها
- (۲) نوع مدیریت و رهبری.

شناخت و تشخیص نیازهای انسان: مهم‌ترین بحث در انگیزش، شناسایی و تشخیص نیازهاست. یک مدیر و سرپرست کاردان و شایسته، ابتدا باید نیازهای زیرمجموعه خود را به خوبی بشناسد. زیرا رفتار انسان‌ها نشان می‌دهد که آدمی در زندگی خصوصی و شغلی خود به وسیله نیازهای متفاوت، انگیزه پیدا می‌کند. تشخیص این نیازها و تأمین آنها، به عنوان سائق، به مدیر در بهره‌برداری بهینه از توانایی‌های کارکنان کمک فراوانی می‌کند.

شهید مطهری معتقد است اگر نیازها، میل‌ها و انگیزه‌های انسان به خوبی و به درستی شناخته و ارضا شوند، سلامت و تعالی و کمال را به وجود می‌آورند.

البته پیچیدگی انسان و رفتار فردی و گروهی او، شناخت نیازهای واقعی او را پیچیده‌تر می‌کند. درباره اینکه نیازهای انسان‌ها چیست و چه چیزهایی موجب انگیزش یا تقویت آنها می‌شود، نظریه‌های مختلفی وجود دارد که به اجمال با نقد و بررسی به برخی از آنها اشاره می‌کنیم:

نظریه آبراهام مازلو: مازلو، روانشناس و نظریه‌پرداز غربی، محرک‌ها و سائق‌ها را به پنج سطح به صورت سلسله‌مراتبی و پلکانی تقسیم کرده است. به اعتقاد وی زمانی که نیازهای یک سطح برآورده شود، نیازهای سطح بعدی در اولویت قرار می‌گیرد و این نیازها، غریزی هستند.

در نقد این نظریه می‌توان گفت: تئوری مازلو از جهت استناد آن به داده‌های حسی و توجه درون‌نگری قابل تأیید است. البته تجربیات انجام شده در تأیید این نظریه، بر اساس متدولوژی علمی کافی نیست. همچنین سلسله مراتب نیازها تا یک حدی مورد قبول است و آن اینکه انسان از دامن طبیعت متولد می‌شود و رشد می‌کند، پس نیاز اولیه او مادی است، اما چنین نیست که حتماً باید نیازهای فیزیولوژیک ارضا شود و بعد نوبت به سایر نیازها برسد. بنابراین در طرح مازلو، بعضی از نیازهای انسانی مطرح نشده‌اند.

نظریه فردریک هرزبرگ: فردریک هرزبرگ روان‌شناس غربی، در بحث انگیزش، تئوری دو عاملی را مطرح کرده است: «عوامل بهداشتی» و «عوامل انگیزشی». عوامل بهداشتی یا همان نیازهای اولیه فرد در محیط کار، باعث ایجاد انگیزه نمی‌شوند، اما عدم تأمین آنها سبب نارضایتی افراد خواهد شد. مهم‌ترین عوامل بهداشتی، مسئله مالی و حقوق و مزایاست و بعد امنیت شغلی، شرایط کاری، قوانین و مقررات، نظارت و استقلال، زندگی اداری و زندگی شخصی.

ولی، عوامل انگیزشی باعث ایجاد انگیزه می‌شوند و یک مدیر باید آنها را تأمین کند، مثلاً یک فرد به اندازه‌ای که از او قدردانی می‌شود، از موفقیت خود لذت می‌برد، علاقه‌مندی به کار، داشتن مسئولیت و اختیار از عواملی هستند که انگیزه کارکنان را تحریک می‌کند.

نظریه هرزبرگ، به نوعی به خود انگیزشی اشاره دارد که ثبات و پایداری بیشتری دارد. مدیران و فرماندهان با دادن مسئولیت و اختیار متناسب با مسئولیت، به کارکنان خود، باید به آنان اعتماد کرده و اجازه دهند کار را بر اساس ابتکار عملی خود انجام داده و آنان را به کار تشویق کنند.

هرزبرگ عوامل بهداشتی را باعث ایجاد انگیزه نمی‌داند، بلکه تأمین نکردن آنها را موجب نارضایتی کارکنان می‌داند. در نقد این نظریه باید گفت: عوامل بهداشتی که به بعد عوامل مادی و فیزیکی نظر دارد، بر خلاف نظریه هرزبرگ، در ایجاد انگیزه تأثیرگذار است ولی کافی نیست، همچنان که تأمین نکردن آنها موجب نارضایتی و افت انگیزش می‌شود. طبیعی است کسی که از حقوق و مزایا بهره‌مند است و احساس امنیت شغلی می‌کند با فردی که احساس امنیت شغلی ندارد و هر لحظه در خطر اخراج قرار دارد، هیچ‌گاه در انگیزه کاری یکسان نیستند.

نظریه  $X$  و  $Y$ : «داگالس مک‌گریگور» جامعه‌شناس آمریکایی دو دیدگاه متمایز از انسان ارائه کرد. یکی در اصل، منفی است که آن را نظریه  $X$  و دیگری در اصل، مثبت است و آن را نظریه  $Y$  نام نهادند.

تئوری نظریه  $X$  مبتنی بر فرضیات زیر است:

- ۱- انسان ذاتاً تنبل و از کار بیزار است.
  - ۲- انسان برای راحتی و امنیت خود از قبول مسئولیت هراسان است و از آن می‌گریزد یا می‌پرهیزد.
  - ۳- بهترین مشوق و انگیزه برای انسان مشوق‌های مادی و اقتصادی است.
  - ۴- قابلیت خلاقیت، ابتکار و نوآوری فقط در تعداد محدودی از انسان‌ها است.
  - ۵- انسان خودکنترل نیست و نیاز به هدایت مستقیم و نظارت مستمر دارد.
- تئوری  $Y$  درست برخلاف تئوری  $X$  نگرش و دید خوش‌بینانه‌ای نسبت به انسان دارد و بر فرضیات زیر مبتنی است:
- ۱- انسان کار را دوست دارد و آن را مانند تفریح، بازی و استراحت می‌داند.
  - ۲- انسان با میل و اشتیاق، پذیرای مسئولیت است یعنی موجودی مسئولیت‌پذیر است.
  - ۳- بهترین مشوق برای افراد، رضایت خاطر درونی است.
  - ۴- غالب انسان‌ها قوه خلاقیت، نوآوری و ابتکار دارند.
  - ۵- انسان‌ها به وسیله وجدان، عقل و فطرت «خودکنترل» هستند و نیازی به هدایت و نظارت مستقیم و مستمر ندارند.

### مشارکت گروهی کارکنان در کارها:

مقصود از مشارکت کارکنان، انواع روش‌ها و فعالیت‌هایی است که در زمینه مشارکت اعضای سازمان انجام می‌گیرد. در تعریف این عبارت چنین آمده است که این امر نوعی فرایند مشارکتی است که هدف آن تشویق و ترغیب کارکنان و اعضای سازمان به دادن تعهد و مشارکت هر چه بیشتر در امر موفقیت سازمان است. پایه و اساس این اندیشه بر این منطق است که کارکنان در فرایند تصمیماتی که بر سرنوشت آنان اثر می‌گذارد، مشارکت کنند و در کار اداری و سازمانی از آزادی عمل بیشتری برخوردار شوند و در نهایت باعث افزایش بازدهی، تولید و بهره‌وری در سازمان شوند. مشارکت کارکنان باعث ایجاد علاقه و تعهد در آنان می‌شود و کارکنان می‌توانند در تصمیمات زیر که بر کار آنان اثر می‌گذارد مشارکت کنند:

(۱) تعیین هدف‌های کاری؛

۲) تعیین ساعاتی که فرد آمادگی بیشتری برای کار دارد و این کار باعث خواهد شد که بازدهی فرد و تعهد او نسبت به کار، انگیزش و رضایت شغلی‌اش افزایش یابد.

برنامه‌های مشارکت کارکنان به انواع خاصی تقسیم می‌شود که عبارت‌اند از:

الف) مدیریت مشارکتی: افراد در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت می‌کنند، یعنی زیردستان در تصمیم‌گیری نقش دارند و در این زمینه با رئیس مستقیم خود در قدرت سهیم هستند. به منظور کارساز شدن این روش لازم است تا به افراد فرصت مناسب برای مشارکت داده شود. در این روش کارکنان باید از توانایی لازم (هوش، دانش فنی و روابط انسانی) برخوردار باشند تا بتوانند مشارکت مؤثر داشته باشند و فرهنگ سازمانی باید به گونه‌ای باشد که این نوع مشارکت را تأمین کند.

ب) مشارکت نمایندگان کارکنان: در این روش به جای اینکه همه کارکنان به صورت مستقیم در تصمیم‌گیری مشارکت کنند، یک گروه کوچک به عنوان نماینده آنان در تصمیم‌گیری‌ها شرکت می‌کنند. هدف از این برنامه توزیع قدرت در سازمان است و سازمان تلاش می‌کند تا اختیارات برابری به کارکنان بدهد تا کارکنان هم‌تراز با مدیریت و ذینفعان شوند. از نمونه‌های متداول این شیوه، شورای کاری کارکنان است. این روش به دلیل اینکه جنبه نمادین دارد و معمولاً شوراها را کارگری تحت سلطه مدیریت سازمان هستند، چندان اثربخش نیست.

ج) دایره کیفیت: در دایره کیفیت، کارکنان و سرپرستان یک گروه ۸ الی ۱۰ نفری تشکیل می‌دهند و افراد مسئولیت مشترک را می‌پذیرند. بدین طریق که افراد گروه مرتب گردهم می‌آیند (معمولاً هفته‌ای یک بار) و درباره مسئله کیفیت کارها، خدمات و محصولات سازمان بحث می‌کنند و به دنبال کشف علل مسائل برمی‌آیند و راه‌حلهایی را ارائه می‌دهند و اقدامات اصلاحی را به عمل می‌آورند. آنها مسئولیت ارتقای کیفیت محصول یا خدمات سازمان را بر عهده می‌گیرند و نتایج کار را مورد ارزیابی قرار می‌دهند، ولی اجرای راه‌حل نهایی توصیه شده و مسئولیت آن بر عهده مدیریت سازمان است. چنین برنامه‌هایی معمولاً در شرکت‌های ژاپنی متداول است و بدین وسیله این شرکت‌ها با هزینه پایین، محصولاتی با کیفیت بسیار بالا تولید و عرضه می‌کنند.

د) نظام پیشنهادات: امروزه مدیریت مشارکتی یکی از پیشرفته‌ترین و موثرترین روش‌های مدیریت در دنیا است و کارآمدترین و اصلی‌ترین ابزار در این نوع مدیریت، نظام پیشنهادهای سازمانی است. نظام پیشنهادها سیستمی است که از طریق آن تمامی کارکنان و ذی‌نفعان سازمان این امکان را می‌یابند تا با ارائه نظرات، ایده‌ها و طرح‌های خود به منظور ارتقای عملکرد سازمان یا شرکت گام بردارند. به بیان دیگر ابزاری مدیریتی بوده که هدف آن به‌کارگیری هرچه بیشتر و مؤثرتر قدرت تفکر و خلاقیت کارکنان برای تحقق کامل‌تر اهداف سازمان و مدیریت است. با استفاده از این ابزار، مدیران تلاش می‌کنند تا برای حل مشکلات جاری سازمان یا ارتقای ظرفیت‌ها و عملکردشان در ابعاد مختلف مادی و معنوی، از نیروی فکر افراد بهره‌مند شوند. هدف از طراحی نظام پیشنهادها به طور کلی زمینه‌سازی برای تحقق دموکراسی در محیط‌های کاری، ارتقای بهره‌وری دستگاه، بهینه‌سازی و تأمین رضایت کارکنان است.

### ایمنی و بهبود شرایط محیط کار

فارغ از زمینه کاری، عاملی که به طرز چشمگیری بر احساس یک کارمند به کار خود تأثیر می‌گذارد، محیط کار اوست. منظور از محیط کار هر چیزی است که بخشی از درگیری کارمندان را با کار تشکیل می‌دهد، مثل رابطه با همکاران، با سرپرستان، فرهنگ سازمانی، امکان توسعه فردی و ... یک محیط کار ایده‌آل، به کارمندان حسی خوب از حضور در محل کار می‌دهد و همین امر به آنها انگیزه می‌دهد که با حداکثر توان خود به فعالیت بپردازند. عوامل فیزیکی یعنی متغیرهای سخت، از عواملی هستند که بر رفتار کارکنان اثر می‌گذارد. این عوامل بیش از عوامل دیگر ملموس و عینی هستند. در این زمینه دو فرضیه وجود دارد: نخست اینکه اگر فرد بتواند عوامل فیزیکی را در محیط کار خود تحت کنترل

و مهار کرده و آنها را به دلخواه تغییر دهد، احساس ایمنی بیشتر می‌کند. منظور آن دسته از عواملی است که فرد به صورت ابزار و وسایل، با آنها درگیر است. دوم اینکه اگر محیط فیزیکی سازمان و کار بر طبق سلیقه و رجحان‌های فرد آرایش یافته باشد، در او احساس لذت و شادی ایجاد می‌کند و در نتیجه موجب سهولت کار و لذت‌بخش بودن آن خواهد شد.

یکی دیگر از مباحثی که کارکنان را راغب به کار کردن بدون دغدغه در محیط کار می‌کند تأمین ایمنی برای آنهاست. ایمنی به عنوان حفاظت و پیشگیری از صدمه دیدن انسان تعریف می‌شود. در محیط‌های صنعتی با وجود ماشین‌آلات و ابزار فراوان، اغلب کارگران و دیگر افراد مشغول در سازمان در معرض مخاطرات گوناگون قرار دارند. با توسعه تکنولوژی و افزایش کاربرد ماشین در تولید نیز احتمال مخاطرات و حوادث در این گونه محیط‌ها زیاده‌تر می‌شود. بنابراین، ضرورت ایجاد سیستم‌های سازمان‌یافته کار در عصری که با تکنولوژی‌های پیچیده و روزافزون مواجه هستیم، اجتناب‌ناپذیر است. به‌گونه‌ای که درک و توجه انسان‌ها به کنترل خطر و ارتقای امنیت، ایمنی و بهره‌وری، در محیط کار، موجب به رسمیت شناختن ایمنی به عنوان یک تابع مدیریتی مشروع و نسبی، برای سیستم‌های تولیدی و خدماتی شده است. از ویژگی‌های کنترل خطرات به عنوان کلید ایمنی، در ایمن بودن سیستم و در نتیجه بهبود بهره‌وری است. تشخیص ایمنی و ایجاد یک سیستم ایمن به عنوان یک عمل مدیریتی صحیح و درست نسبتاً جدید است به‌گونه‌ای که در دهه‌های اخیر به تدریج پدیدار شده است. به علاوه، در بحث کنترل و پیشگیری از خطر، هیچ مبنایی برای یک توافق و رضایت عمومی راجع به اینکه چه چیزی در مورد ایمنی باید مدیریت شود، وجود ندارد. در واقع «کنترل زیان»، «جلوگیری از سوانح و حوادث» و «ایمنی» به خودی خود اغلب خیلی بیشتر از چگونگی شناسایی دلایل موارد خطر به عنوان یک نقطه تمرکز مدیریت کارآمد مورد توجه قرار می‌گیرد. برای رفع این نقیصه ضرورت دارد که سازمان‌های اجتماعی فنی از تفکر جمعی کارکنان خود در قالب دانش ارگونومی کلان به منظور شناسایی دلایل بروز خطر بهره بگیرند.

خلاصه اینکه هدف از اجرای مقررات ایمنی و دستورالعمل‌های مربوط به آن، امکان به وجود آوردن محیط سالم و بی‌خطر است، به نحوی که کارگران و کارکنان بدون دغدغه خاطر و بدون ترس از خطرات صنعت و محیطی که در آن مشغول‌اند، به کار خود ادامه دهند.

### ایمنی و بهداشت در محیط کار

انسان از ابتدا در پی تلاش و فعالیت بوده و طبیعتاً در مسیر زمان، تحولاتی را پشت سر گذاشته است. در دوره‌هایی که زندگی بشر از شکار و صید و با کشاورزی تأمین می‌شده، به سبب سادگی ابزار، عوارض وابسته به شغل (ایمنی و بهداشت محیط کار) ناچیز بوده است و در اکثر موارد بیشتر از چند خراش یا زخم ساده یا حداکثر شکستگی اعضا نمی‌شده است، ولی به تدریج که صنعت پیشرفت کرد و نیروی محرکه مکانیکی و الکتریکی به وجود آمد، خطرات نیز به همان نسبت رو به افزایش گذاشته است. با وقوع انقلاب صنعتی در سال‌های بین ۱۷۶۰ تا ۱۸۳۰ در انگلستان و پس از آن در دیگر کشورهای اروپایی، نیروی محرکه مکانیکی و الکتریکی به وجود آمد. با گسترش اختراعات و اکتشافات به تدریج کارهای دستی، ماشینی شد. استفاده از انرژی‌های ماهیچه‌ای، حیوانات، باد، و جریان آب به حداقل رسید و استفاده از انرژی جریان الکتریسیته، انرژی بخار (از طریق ماشین بخار و توربین بخار) و انرژی فسیلی (گازها، بنزین و گازوئیل) افزایش یافت و جایگزین آنها شد.

انقلاب صنعتی که با اختراع ماشین بخار (۱۷۸۲) «جیمز وات» آغاز شد و جهشی در صنایع نساجی و به دنبال آن در صنایع دیگر در انگلستان ایجاد کرد. سپس با اختراع وسایل ماشینی متعدد به منظور تغییر و تبدیل انرژی به سرعت در تمام اروپا و آمریکا و بعد هم در نقاط دیگر جهان گسترش یافت. موجب گردید محیط کار از خانه‌ها و کارگاه‌های کوچک به کارخانه‌ها کشانده شده و صنعت چهره جدیدی به خود گیرد. هر چند انقلاب صنعتی منجر به تغییرات بنیادین و

تحولاتی عظیم در شرایط موجود شد، لیکن این دگرگونی‌ها جنبه‌های منفی نیز به دنبال داشت که می‌توان به مهم‌ترین آنها مانند حوادث صنعتی، سروصدا، آلودگی محیط زیست و آلودگی هوا اشاره کرد.

اولین قانون کار در فرانسه در خصوص کارخانه‌ها و کارگاه‌هایی که از انرژی مکانیکی استفاده می‌کردند و یا کار به طور مداوم در آنها صورت می‌گرفت، تدوین شد. در این قانون یک نظام بازرسی در کارخانه‌هایی که دارای ۲۰ کارگر بودند پیش‌بینی شد. تا سال ۱۸۳۹ قوانین لازم در خصوص حفاظت فنی به طور جامع و کامل تدوین نشد. حمایت عمومی از کارگران در مقابل حوادث و بیماری‌های ناشی از کار، با تدوین قوانینی به‌وسیله کنفدراسیون آلمان شرقی در سال ۱۸۶۹ تأمین شد.

هدف از اجرای مقررات ایمنی و دستورالعمل‌های آن، فراهم کردن محیطی سالم است به نحوی که کارگران بدون دغدغه خاطر و بدون ترس از خطرات صنعت به کار خود ادامه دهند. بدین ترتیب ترس از آینده نامعلوم که زائیده و معلول حوادث و سوانح در محیط کار است از جامعه صنعتی از بین خواهد رفت. بدون وجود مسئول ایمنی نه تنها قدمی در راه پیشرفت صنعتی برداشته نمی‌شود، بلکه صنعت دچار هرج و مرج و از هم پاشیدگی شده و دیر یا زود به سوی زوال تدریجی سوق پیدا خواهد کرد.

ایمنی شرایطی است که منابع انسانی را از عوامل مضر می‌تواند سلامتی آنان را به خطر اندازد، مصون می‌دارد مسئولیت عمده ایمن‌سازی محیط کار به عهده مدیران سطوح بالای سازمان به ویژه مدیران پرسنلی است. البته اهمیت همکاری و مشارکت کلیه کارکنان را در محیط امن نمی‌توان نادیده گرفت. به عبارت دیگر ایمنی کار عبارت است از: فراهم آوردن موجباتی که از بیماری‌ها و حوادث ناشی از کارهای صنعتی جلوگیری می‌کند. یعنی هر چه تعداد حوادث ناشی از کار کمتر باشد می‌توان گفت که ایمنی بیشتری در محیط کار وجود دارد.