

## فصل اول: کلیات، مفاهیم و تعاریف

۸	مقدمه
۸	تعاریف

## فصل دوم: فرهنگ کار و دیدگاه اسلام نسبت به کار

۲۰	مقدمه
۲۰	کار و جایگاه آن در تمدن بشری
۲۱	مفهوم کار
۲۱	مفهوم فرهنگ کار
۲۲	عوامل مؤثر بر ارتقای فرهنگ کار
۲۲	فرهنگ محیط کار مطلوب
۲۴	اهمیت کار در اسلام
۲۶	تأکیدات اسلام در مقوله کار و تلاش
۲۷	کار از دیدگاه قرآن و روایات
۲۹	اثرات و نتایج کار از دیدگاه اسلام

## فصل سوم: ابعاد کار، سازمان، مدیریت و رهبری

۵۲	مقدمه
۵۲	ابعاد کار
۵۶	عوامل مؤثر در انتخاب شغل
۵۸	منابع فشار روان-تنی و دلسری در محیط کار
۶۱	اجزا و عوامل یک سازمان
۶۳	کارکردهای مدیریت
۷۲	ویژگی های رهبر ایده آل
۷۴	مدیریت بر مبنای هدف

## فصل چهارم: مبانی و مفاهیم فرهنگ سازمانی

۸۶	مقدمه
۸۸	تعریف فرهنگ سازمانی
۸۸	عوامل و اجزای فرهنگ سازمانی
۹۲	ویژگی های فرهنگ سازمانی
۹۴	ویژگی های فرهنگ سازمانی قوی
۹۵	ویژگی های فرهنگ سازمانی ضعیف

## فصل پنجم: وجدان کاری و نقش آن در نیل به اهداف سازمان

۱۰۰	مقدمه
۱۰۱	تعریف وجدان و وجدان کاری
۱۰۵	عوامل تاثیرگذار در وجدان کاری کارمندان
۱۱۱	نقش وجدان کاری در نیل به اهداف سازمانی
۱۱۲	راه های عملی تقویت و وجدان کاری در نظام اداری و اجرایی کشور

## فصل ششم: انگیزه نقش آن در همت مضاعف

۱۱۶	مقدمه
۱۱۶	مفهوم انگیزش
۱۱۸	نظریه های انگیزش
۱۳۵	تاثیرات مدیریت بر ایجاد انگیزه در کارکنان سازمان
۱۳۷	راهکارهایی برای استفاده مدیران از تئوری های انگیزش

## فصل هفتم: نقش روابط انسانی در تعالی سازمان

۱۴۱	مقدمه
۱۴۱	مفهوم ارتباط
۱۵۰	نقش مهارت ارتباطی گوش دادن موثر در سازمان
۱۵۲	نقش روابط انسانی در سازمان
۱۵۳	ارتباطات در سازمان های متعالی و برتر
۱۵۴	نقش همت در رشد شخصیت

## فصل هشتم: بهره‌وری در سازمانها با الگوی همت مضاعف و کار مضاعف

۱۵۸	-----	مقدمه
۱۵۹	-----	تعریف بهره‌وری
۱۶۵	-----	عوامل موثر در فرهنگ بهره‌وری
۱۶۸	-----	راهکارهای افزایش بهره‌وری

## فصل نهم: راهکارهای اجرایی کردن همت مضاعف، کار مضاعف

۱۷۴	-----	مقدمه
۱۷۴	-----	تأثیر همت مضاعف و کار مضاعف در کارآمدی نظام
۱۷۶	-----	عوامل موثر در تحقق همت مضاعف و کار مضاعف
۱۸۴	-----	نکات کلیدی و استراتژیک مقام معظم رهبری در خصوص همت مضاعف
۱۸۶	-----	راهکارهای اجرایی پیشنهادی برای تحقق همت مضاعف، کار مضاعف

همت مضاعف، کار مضاعف  
و راهکارهای اجرایی نمودن آن  
در نظام اداری

## مشروح پیام نوروزی مقام معظم رهبری به مناسبت آغاز سال ۱۳۸۹

بسم الله الرحمن الرحيم

«یا مقلب القلوب و الابصار یا مدیر اللیل و النهار»؛ ای دگرگون کننده دلها و یدده ها! ای سامان دهنده روز و شب! «یا محول الحول و الأحوال»؛ ای گرداننده سال ها و دل ها و حال ها! «حول حالنا الی احسن الحال»؛ حال ما را به بهترین حالها تبدیل فرما.

تبریک عرض می کنم عید سعید نوروز و آغاز سال نو را- که آغاز بهار و سرزندگی طبیعت است- به همه هم میهنان عزیز که در سراسر کشور پهناور عزیز ما زندگی می کنند، و همچنین به همه ایرانیانی که در هر نقطه ای از جهان هستند و چشم امید و انتظار به کشور عزیزشان دوخته اند؛ بخصوص به جوانان و مردان و زنان از جان گذشته ای که برای هدفهای عالی انقلاب و کشور فداکاری های بزرگی را انجام دادند؛ از جان خودشان مایه گذاشتند و جوانان خود را تقدیم انقلاب و سربلندی کشور کردند؛ به خانواده های عزیز شهیدان، به جانبازان و خانواده های فداکار آنها و به همه ایثارگران و کسانی که برای سربلندی کشور تلاش می کنند و کار انجام می دهند. و درود و سلام می فرستم به روح مطهر امام بزرگوارمان که سلسله جنبان این حرکت تنظیم مردمی و مایه پیشرفت و اعتلای کشور بزرگ اسلامی ایران بوده اند.

عید نوروز، آغاز رویش است. این رویش همچنان که در طبیعت محسوس است، می تواند در دلهای ما و جانهای ما و حرکت رو به پیشرفت ما نیز خود را مجسم و نمایان کند. نگاهی بیندازیم به سال ۸۸ که اکنون به پایان آن رسیده ایم. اگر بنا باشد سال ۸۸ در یک جمله تعریف شود، به نظر من عبارت است از: سال ملت ایران، سال عظمت و پیروزی این ملت بزرگ، سال حضور تاریخی و اثرگذار این ملت در عرصه هایی که به سرنوشت انقلاب بزرگمان و به سرنوشت کشورمان بستگی داشت و منتهی می شد.

در آغاز سال ۸۸ مردم با حضور بی سابقه ی خود انتخاباتی را ساماندهی کردند که در تاریخ انقلاب ما- و البته در تاریخ طولانی کشور ما- سابقه نداشت و یک نقطه ی برجسته و اوج به حساب می آمد.

در طول ماه های بعد از انتخابات هم مردم در امتحانی بزرگ، در حرکتی عظیم و سرنوشت ساز، حضور خود، اراده خود، ایستادگی خود، عزم ملی خود و بصیرت خود را نشان دادند.

تفسیر کوتاهی که از حوادث بعد از انتخابات در طول چند ماه می شود ارائه کرد، عبارت از این است که دشمنان کشور و دشمنان نظام جمهوری اسلامی بعد از گذشت سی سال، همه تلاش خود و توان خود و نیروهای خود را متمرکز کرده اند برای اینکه بتوانند این انقلاب را از درون شکست بدهند. ملت در مقابل این توطئه ی بزرگ، این حرکت خصمانه، با آگاهی و بصیرت وعزم و ایستادگی بی نظیری توانست دشمن را به شکست بکشاند. تجربه ای که در این هشت ماه بعد از انتخابات تا بیست و دوم بهمن بر این ملت و بر این کشور گذاشت. تجربه ای پر از درس، پر از عبرت و حقیقتاً مایه ی سربلندی ملت ایران است.

در سال ۱۳۸۸ ملت خوش درخشید؛ مسئولین هم تلاشهای ارزنده و بزرگی را انجام دادند. این تلاشها در حد خود، تلاشهای باارزشی است؛ موجب تقدیر است. بر همه ناظران منصف فرض است که از این تلاشها، از این زحمات و کار و کوششی که برای عمران و آبادانی و پیشرفت کشور در عرصه های مختلف انجام گرفت، قدردانی کنند. در عرصه ی علمی، در عرصه ی صنعتی، در فعالیت های اجتماعی، در سیاست خارجی، در بخش های مختلف، مسئولین کشور کارهای بزرگی را انجام داده اند. خداوند به همه ی آنها اجر عنایت کند و توفیق پیشرفت مرحمت بفرماید.

آنچه که از ملاحظه ی وضعیت موجود کشور و ظرفیت های عظیمی که در دل این کشور و ملت بزرگ نهفته است، می شود به دست آورد، این است که آنچه ما انجام داده ایم، آنچه مسئولین و مردم انجام داده اند، در مقابل آنچه که ظرفیت عظیم این کشور برای پیشرفت و رسیدن به عدالت است، کار بزرگی نیست. باید تلاشها را بیش از آنچه که در گذشته انجام داده ایم، همه انجام بدهند و خود را موظف بدانند.

در این دعایی که در آغاز هر سال، در هنگام تحویل، همه می خوانیم، این فقره جال توجه است که می فرماید: «حوّل حالنا الی احسن الحال». نمی فرماید ما را به روز نیکی، حال نیکی برسان؛ به پروردگار عرض می کند ما را به بهترین حالها، به بهترین روزها، به بهترین وضعیت ها برسان. همت والای انسان مسلمان همین است که در همه عرصه ها به بهترین ها دست پیدا کند.

امسال برای اینکه ما بتوانیم آنچه را که در این دعای شریف به ما تعلیم داده شده است و وظیفه‌ی ماست، انجام بدهیم، برای اینکه بتوانیم بر طبق اقتضائات کشور و ظرفیتهای کشور حرکت کنیم، احتیاج داریم به اینکه همت خودمان را چند برابر کنیم؛ کار را متراکم تر و پرتلاش تر کنیم. من امسال را به عنوان سال «همت مضاعف و کار مضاعف» نامگذاری می‌کنم. به امید اینکه در بخش‌های مختلف، بخش‌های اقتصادی، بخش‌های فرهنگی بخش‌های سیاسی، بخش‌های عمرانی، بخش‌های اجتماعی، در همه عرصه‌ها، مسئولین کشور به همراه مردم عزیزمان بتوانند با گامهای بلندتر، با همت بلندتر، با کار بیشتر و متراکم‌تر، راه‌های نرفته‌ای را بپیمایند و به هدفهای بزرگ خود ان شاءالله نزدیکتر شوند. ما با این همت مضاعف نیازمندیم. کشور به این کار مضاعف نیازمند است.

باید به خدای متعال توکل کنیم؛ از خدای متعال استمداد کنیم و بدانیم که زمینه برای کار، زیاد است. دشمنان، دشمن علم و ایمان جامعه ما هستند. علم و ایمان را به صورت مضاعف در میان خودمان باید تقویت کنیم. ان شاءالله راه‌ها همواره خواهد شد؛ موانع، کوچک خواهد شد و کمک الهی و نصرت الهی، ملت ما و کشور ما و مسئولین ما را همراه و زیرسایه‌ی خود خواهد داشت.

والسلام علیکم ورحمه الله و برکاته

## مقدمه

توسعه راهبرد های مناسب برای نیل به جامعه ای که همت بیشتر و کار بیشتر در آن یک ارزش به شمار می رود از وظایف فرهیختگان جامعه است. در این راستا، پرواضح است که از مهمترین نیازهای اولیه برای تبیین چنین راهبردهایی واژه شناسی صحیح آن است. به همین دلیل، اولین فصل کتاب به ارائه تعاریفی روشن از مفاهیم مرتبط با «همت مضاعف و کار مضاعف» اختصاص یافته است.

ابتدا تعریف سازمان به عنوان نهاد اجتماعی فراهم کننده بستر همت و کار هدفمند ارائه و آنگاه مدیریت تعریف خواهد شد. تبیین مدیریت از آنجا اهمیت دارد که قابلیت تبدیل سازمانها سنتی و کم بازده را به سازمانهای پرتلاش و پربازده دارد. همچنین، مدیریت اسلامی را معرفی خواهیم کرد، چرا که هیچ مدیر مدبری از تعالیم مترقی دین مبین اسلام در حوزه مدیریت بی نیاز نیست. پس از تعریف واژه بنیادی «کار» شش مفهوم محرک در زمینه گرایش کارکنان به کار مضاعف را با نگاهی علمی و متفاوت معرفی می کنیم: برنامه ریزی، انگیزش، هدف، هماهنگی، تصمیم گیری، نظارت و ارتباطات.

در پایان فصل نیز سه مفهوم راهبردی کارآیی، اثربخشی و بهره وری را به عنوان سنجه های مورد استفاده توسط صاحب نظران حوزه مدیریت سرمایه های انسانی برای سنجش و پایش میزان توفیق سازمان ها در رسیدن به یک سازمان پویا شرح خواهیم داد.

## تعاریف مفاهیم

در ذیل به مفاهیم اصلی و مرتبط با همت و کار مضاعف پرداخته خواهد شد.

## سازمان<sup>1</sup>

انسان موجودی اجتماعی است یعنی به تنهایی نمی تواند نیازهای خود را برآورده سازد و برای یافتن پاسخ مناسب برای نیازهای خود به دیگران نیازمند است. شرط برآورده شدن نیاز یک نفر توسط دیگران، برآوردن نیاز آنان توسط او است. هنگامی که پاسخ به نیاز گروهی از افراد جامعه از عهده یک نفر خارج است و جمعی از افراد را ناگزیر از همکاری با یکدیگر به منظور پاسخ به آن نیاز کند، هسته

---

<sup>1</sup> Organization



اولیه یک سازمان شکل می گیرد. انگیزه افراد برای پیوستن به سازمان ارضای نیازهای شخصی آنان است و در واقع، ارضای نیازهای شخصی در گرو پاسخ به نیازهای اجتماعی از طریق فعالیت های سازمانی است. بنابراین شرط لازم و کافی برای ایجاد یک سازمان، وجود نیازی اجتماعی و انگیزه های فردی برای به هم پیوستن و تشکیل سازمان سات. از آن نیاز اجتماعی که سازمان برای ارضای آن ایجاد شده به رسالت یا فلسفه وجودی سازمان تعبیر می شود. رسالت، کلی ترین هدف سازمان است و سایر اهداف سازمانی از آن نشأت می گیرد.

سازمان را می توان روابط منظم افرادی تلقی کرد که دارای وظایف مختلف و دارای هدف مشترک هستند. همچنین رشته ای از روابط منظم و عقلایی بین افرادی است که وظایف پیچیده و متعددی انجام می دهند و کثرت آنها به قدری است که نمی توانند به منظور تأمین اهداف مشترک با هم در تماس نزدیک باشند(برهانی، ۱۳۸۱). استواری یک سازمان با تعریف فوق، یعنی سازمانی که عقلانیت، نظم و منطق در روابط کاری و انسانی آن حکمفرما بوده و امکانات و سرمایه های آن در جهت رسیدن به یک هدف و آرمان مشترک تعریف و تنظیم شده است که این امر شرط لازم برای رسیدن به یک سازمان موفق است.

## **مدیریت<sup>۱</sup>**

مدیریت را می توان فرآیند بکارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی منابع و امکانات و هدایت و کنترل آن تلقی کرد که برای دستیابی به اهداف سازمانی و نظام ارزشی مورد قبول انجام می گیرد. مدیریت بر یک سازمان متضمن جلوگیری از اتلاف منابع در مسیر رسیدن به اهداف سازمان خواهد بود. مدیریت مناسب بر یک سازمان می تواند به حصول بالاترین بازدهی و کوتاه تر شدن مسیر سازمان در رسیدن به اهداف کمک کند و ضعف در مدیریت سازمان، مسیر رسیدن به اهداف سازمان را ناهموار خواهد کرد.

---

<sup>1</sup>.Management

## مدیریت اسلامی<sup>۱</sup>

شیوه به کارگیری منابع انسانی و امکانات مادی، برگرفته از آموزه های اسلامی برای نیل به اهداف متأثر از نظام ارزشی اسلام است (پیروز، ۱۳۸۴). در تعریفی دیگر، مدیریت اسلامی عبارت است از: برنامه ریزی برای ایجاد زمینه رشد انسانی به سوی الله مطابق با کتاب، سنت، سیره و روش پیامبران، امامان معصوم، علوم و فنون و تجارب بشری جهت رسیدن به اهداف یک نظام اقتصادی و اجتماعی در ابعاد مختلف استفاده از روح حاکم بر تعالیم اسلامی در روش مدیریتی به معنی عدل و انصاف در تصمیم گیری و مهم تر از آن موجب دستیابی مدیر به منابع انگیزشی معنوی است که فراتر از انگیزه های مادی، تلاش کارکنان در جهت رسیدن به آرمان های سازمان را دو چندان می کند (نجاری، ۱۳۸۷).

## کار<sup>۲</sup>

کار، به آن دسته از فعالیت های انسان گفته می شود که با هدف کسب درآمد و تأمین معاش و رفع نیازهای فردی و اجتماعی انجام می شوند. کارو به معنای دقیق تر آن: شغل، مظهر زنده بودن، زنده ماندن و زندگی انسان است. برای داشتن زندگی انفرادی و اجتماعی بهتر، باید کار کرد. کار، تنها وسیله ای است که جایگاه انسان را در پهنه هستی، انسانی تر می کند و سنگر وی را برای تسخیر طبیعت و پیروزی بر ناملازمات آن، هر روز، نسبت به گذشته، مستحکم تر می سازد.

## برنامه ریزی<sup>۳</sup>

برنامه ریزی عبارت از تلاشی هدایت شده و سیستماتیک برای تعیین فعالیت های آینده با توجه به منابع موجود و سازگاری آنها با احتیاجات نامحدود سازمان سات. برنامه ریزی اموری از قبیل: تعیین هدف و وضع خط مشی، تبدیل هدف به برنامه، عملیات و پیش بینی چگونه اجرای آن را در بر می گیرد (رضائیان، ۱۳۷۴)

---

<sup>1</sup>.The Islamic Management

<sup>2</sup>.Career

<sup>3</sup>.Planning

برنامه ریزی از مهمترین ابزار مدیریت برای افزایش میزان بهره مندی سازمان از نتایج کار و همت کارکنان است. یک مدیر توانمند، قابلیت برنامه ریزی صحیح برای ایجاد نظم در سازمان در مسیر رسیدن به اهداف را دارا است.

## انگیزش<sup>۱</sup>

انگیزه، اولین عامل حرکت انسان است. وقتی یک نیاز، خواسته یا اشتیاق برآورده نشود، تنش ایجاد می شود که در نتیجه آن انسان تلاش می کند تا به دنبال راه حلی برای برآورده ساختن آن اشتیاق بگردد و بدین ترتیب تنش را کاهش دهد. انگیزش تمایل به انجام کار در گرو توانایی فرد است تا بدان وسیله نوعی نیاز تأمین شود. می توان انگیزش را بر حسب رفتار عملی تعریف کرد. کسانی که تحریک شوند نسبت به کسانی که تحریک نشوند تلاش بیشتری می کنند (رابینز، ۱۳۸۸).

انگیزش علت رفتارهاست. انگیزش به عوامل موجود در یک فرد اشاره دارد که رفتار را در جهت یک هدف فعال می سازند. پژوهشهای انجام شده در زمینه انگیزش درصدد پاسخ به پرسشهایی درباره رفتار انسانها هستند که با کلمات سوالی «چرا» و «به چه عللی» آغاز می شود. چرا شما ساعتهای متمادی از وقت خود را صرف مطالعه می کنید؟

چنانچه موضوع از دریچه کسب و کار و علم مدیریت نگریسته شود، می توان شرایطی را تصور کرد که مدیران تنشهای گوناگون ناشی از شرایط مختلف را در افراد مختلف درک می کنند و می توانند با رهبری صحیح و سوق دادن این تنشها در مسیری مناسب، رفتار و عملکرد مطلوبی را ایجاد کنند. در محیط های کاری، با همسوسازی اشتیاق افراد در رفتار نیازها و تحقق خواسته ها با اهداف سازمانی می توان با حداکثر توان در راستای مأموریت سازمان گام برداشت و از هدر رفتن نیروها و سرمایه ها، به ویژه سرمایه انسانی پیشگیری کرد. انگیزش به عنوان یکی از راههای ایجاد همت مضاعف و کار مضاعف در فصول بعدی مفصل مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

---

<sup>1</sup>. Motivation

## هدف<sup>۱</sup>

هدف نتیجه مطلوبی است که رفتار سازمانی در جهت آن هدایت می شود. اهداف، بیرون فرد قرار دارند و گاهی از آنها به عنوان «پادداشهای مورد انتظار» که انگیزه ها را به سوی خود معطوف می سازند یاد می کنند. حرکت انسان به سوی کمال، جز با تعریف اهداف مناسب و اقع بینانه حاصل نمی شود. یک هدف مناسب، هدفی است که مشخص و اختصاصی، قابل اندازه گیری، دست یافتنی، واقع گرایانه و دارای زمان بندی باشد (الوانی، معمارزاده، ۱۳۷۵).

## هماهنگی<sup>۲</sup>

هماهنگی عبارت است از: به هم پیوستن و وحدت بخشیدن همه کوششها و فعالیتها. به عبارت دیگر، فراگردی است که طی آن همه بخشهای تشکیل دهنده یک کل برای کسب هدف مشترک ترکیب می شوند. هماهنگی با مجموعه ای از سازکارهای ساختاری و رفتاری تحقق می یابد که برای مرتب کردن اجزای سازمان با یکدیگر به کار می روند و نیز دستیابی به اهداف سازمانی را تسهیل می کنند. همچنین، هماهنگی عبارت است از فرایند همسو کردن همه قسمتهای سازمان به گونه ای که تصمیمات، وظایف، فعالیتها و تخصص همه کارکنان و گروهها برای نایل آمدن به اهداف از قبل تعیین شده در حداکثر مطلوبیت ممکن ترکیب و همسو شود.

«هانری فایول» مسأله هماهنگی را به عنوان همسو کردن همه فعالیت های یک موسسه برای نایل شدن به موفقیت و اهداف مورد نظر سازمان تلقی می کند. وی معتقد است سازمانی که دارای ویژگیهای زیر باشد، علمیات هماهنگی را به نحو مطلوبی دنبال می کند (رضائیان، ۱۳۸۶).

الف) هر واحد و زیر شاخه های مربوط به آن با سایر بخشهای سازمان هماهنگ باشد.

ب) هر واحد و زیر شاخه های مربوط به آن به طور مشخص می داند که چه وظیفه ای برایش در نظر گرفته شده است.

ج) هر واحد برای رسیدن به کیفیت مورد نظر، برنامه و کارهایی را که باید انجام دهد خود به خود تنظیم و تعدیل می کند.

<sup>1</sup>. Goal

<sup>2</sup>. Coordinatin

«همین و اسکات» نیز هماهنگی را چنین تعریف کرده اند: فرآیند آگاهانه همسو نمودن و تطبیق دادن فعالیت های مختلف سازمان به طوری که تخصصهای گوناگون ضمن هماهنگی، سازمان را در کمال بخشیدن و نیل به هدفهای مورد نظرش یاری می دهند.

## تصمیم گیری<sup>۱</sup>

تصمیم گیرفتن در لغت، به معنی، اداره کردن، قصد کردن، آمده است (دهخدا، لغت نامه، ج ۱۵، ص ۷۳۲). تصمیم گیری، فرایندی را تشریح می کند که از طریق آن، راه حل مسأله معینی انتخاب می گردد تعریف ساده تر تصمیم گیری عبارت است از انتخاب یک راه از میان راه های مختلف (الوانی، ۱۳۸۵).

## نظارت<sup>۲</sup>

نظارت یکی از مهمترین ارکان مدیریت نوین در همه سیستمها است. اهمیت و ضرورت این رکن در مدیریت به گونه ای است که از طریق آن از صحت حرکت همه عوامل به سمت اهداف تعیین شده اطمینان حاصل می شود. واژه های مترادف نظارت، بازرسی و کنترل را می توان چنین تعریف کرد: بازرسی کسی است که مأمور رسیدگی به کارهای یک فرد یا موسسه یا اداره بوده و کار بازرسی بر عهده بازرسی است. عمل ناظر یا مراقبت در اجرای امور شغلی و جریان بخشی از امور را نظارت گویند. کنترل نیز به معنی واری و بازرسی آمده است و توصیه شده که از استعمال این واژه بیگانه پرهیز شود.

به هر حال، مفاهیم مذکور در عمل، معنا و مفهوم مشابهی دارند، اما از حیث عام و خاص بودن دارای تفاوت هایی هستند. واژه نظارت دارای مفهوم عام بوده و می تواند در خانواده، اداره و جامعه وجود داشته باشد همچنین نظارت به عنوان یکی از اصول مهم مدیریت به شمار می آید، به طوری که لازم است هر مدیر به زیر مجموعه خود نظارت داشته باشد، اما واژه بازرسی می تواند به عنوان یکی از ابزارهای نظارتی تلقی شود. بدین معنی که نظارت دقیق نیازمند یک فرآیند بررسی و ارزیابی بوده، برای تعیین میزان تحقق اهداف و رسالت سازمان، بازرسی به عمل می آید. بنابراین می توان گفت که

---

<sup>1</sup>. Dissection

<sup>2</sup>. Monitoring

حیطه بازرسی در برابر نظارت محدودتر است. در مجموع این نکته قابل توجه است که سازمانی موفق خواهد بود که دارای سیستم نظارتی و بازرسی بهره ور باشد. یک سیستم دقیق می تواند با ارائه برنامه ریزی مناسب، مدیریت را در جهت شناسایی و پاسخ به موقع و اثر بخش در برابر عواملی که حیات سازمان را تهدید می کند توانا سازد.

## ارتباطات<sup>۱</sup>

مهارت در ارتباط مناسب با محیط و دیگران از هنرهای فردی تک تک افراد سازمان است. محیطی که افراد آن دارای مهارت کافی در ارتباط با یکدیگر هستند، یک محیط پویا و با نشاط خواهد بود. مهارت های ارتباطی عبارتند از: بیان مؤثر، بازخورد مؤثر، شنیدن مؤثر و استفاده مؤثر از زبان و بدن. ارتباطات ضعیف منبع اصلی اختلافات میان فردی است؛ زیرا افراد ۷۰ درصد از ساعات بیداری خود را در حال ارتباط برقرار کردن در قالب نوشتن و خواندن و شنیدن هستند.

## کارآیی<sup>۲</sup>

کارآیی به معنای مصرف کمترین زمان یا اثری برای انجام بیشترین کار می باشد. افزایش کارآیی مستقیماً به مدیران سپرده شده است. این امر منجر به ارتقای بهره وری و کمک مؤثر در نیل به اهداف سازمان خواهد شد. (رضاییان، ۱۳۷۴)

بنابراین، کارآیی مقایسه بین مصرف مورد انتظار منابع و مصرف واقعی منابع برای تحقیق اهداف و انجام فعالیت های است.

مقدار این نسبت، نشان دهنده میزان کارآیی یا عدم کارآیی است که بر نهاده مصرفی در سیستم تولیدی یا خدماتی تأکید می کند. کارآیی سازمانی عبارت است از: مقدار منابعی که برای تولید یک واحد محصول به مصرف رسیده است و می توان آن را بر حسب نسبت مصرف به محصول محاسبه کرد. اگر سازمانی بتواند در مقایسه با سازمان دیگر با صرف مقدار کمتری از منابع به هدف، مشخص برسد، می گویند از کارآیی بیشتری برخوردار است. به عبارت دیگر، کارآیی را می توان به

---

<sup>1</sup> Relationship

<sup>2</sup> Efficiency

صورت «نسبت میزان کاری که انجام می شود به میزان کاری که باید انجام گیرد» تعریف کرد (طاهری، ۱۳۸۹).

## اثربخشی<sup>۱</sup>

منظور از اثربخشی در واقع بررسی میزان موثر بودن اقدامات انجام شده برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است (رضاییان، ۱۳۷۴). در واقع، اثربخشی سازمان عبارت است از: درجه یا میزانی که سازمان به اهداف مورد نظر خود دست می یابد. اثربخشی یک مفهوم کلی دارد که معمولاً به صورت «انجام کارهای درست» تعریف می شود. اثربخشی نشان می دهد که با تلاش های انجام شده، نتایج مورد نظر حاصل شده است. این در حالی است که نحوه استفاده و بهره برداری از منابع برای نیل به نتایج، به کارآیی مربوط می شود.

«پیتر دراگر» معتقد است که اثربخشی یعنی انجام کارهای درست. از نگاه وی، اثربخشی کلید موفقیت سازمان است. اثربخشی مستقیماً به اهداف سازمان و میزان نیل آن به انتظارات و خواسته های برنامه ریزی شده و مورد هدف قرار گرفته شده اشاره می کند و از این رو، مقدم بر مفاهیمی همچون بهره وری و کارآیی است.

ایجاد هماهنگی در واحدهای مختلف برای نیل به اثربخشی لازم، یکی از وظایف مهم مدیران ارشد سازمانها است. در بررسی فعالیت ها و عملیات کلی سازمان کلی است کلیه اجزاء در راستای نیل به این مقصود در تعامل و هماهنگی با یکدیگر قرار داشته باشند. در بررسی و تحلیل اثربخشی لازم است حداقل به سه معیار نیز توجه کرد و از آن طریق اثربخشی را سنجید:

۱- کیفیت: این مشخصه به این مفهوم اشاره می کند که آیا تمامی کارهای صحیح، مطابق ویژگی های از پیش تعیین شده انجام شده است؟ به عنوان مثال آیا در دوره آموزشی «همت مضاعف، کار مضاعف از دیدگاه مقام معظم رهبری»، نظرخواهی از شرکت کنندگان مؤید این مطلب است که، برنامه آموزشی مذکور و نحوه اجرای آن در بهبود نگرش آنان مؤثر بوده است یا خیر؟ آیا عملیات اجرایی برنامه آموزشی مطابق برنامه تدوین شده انجام گرفته است؟ اگر این دوره آموزشی به نحوی

---

<sup>1</sup>. Effectiveness

برگزار شود که، شرکت کنندگان پس از طی آن به اطلاعات و مهارت های جدید دست نیابند یا تغییر قابل ملاحظه ای را در خود احساس نکنند، بدیهی است که اثربخشی لازم را نداشته است.

۲-کمیت: این مشخصه متضمن آن است که آیا تمامی کارها صحیح انجام شده است؟ به عبارت دیگر اگر در اجرای یک برنامه دستیابی به یک یا چند هدف مد نظر باشد و نتوان به همه این اهداف به طور نسبتاً اثربخش دست یافت. طبعاً فعالیت انجام شده از اثربخشی کافی برخوردار نبوده است.

۳-به موقع بودن: این مشخصه نیز نشان دهنده آن است که آیا کارهای صحیح در موقعیت زمانی و مکانی مطلوب و مناسب انجام شده است؟ به عنوان مثال در یک برنامه آموزشی هدف آن است که افراد تا زمان تعیین شده مشخصی از مهارت ویژه ای برخوردار شوند تا در انجام عملیات ویژه ای مشارکت جویند. بدیهی است چنانچه در این موقعیت و محدوده زمانی آنان به این هدف دست نیابند، آموزش مورد نظر از اثربخشی لازم و کافی برخوردار نبوده است.

## بهره وری<sup>۱</sup>

بهره وری مفهومی است که برای نشان دادن نسبت برونداد بردرونداد یک فرد، واحد و سازمان به کار گرفته می شود(طاهری، ۱۳۸۹).

«بهره وری» در لغت به معنی قدرت تولید و بارور بودن و مولد بودن و در ادبیات فارسی به معنی مفید بودن است. بهره وری به زبان ساده، یعنی استفاده صحیح از منابع و امکانات موجود؛ مواردی همچون: استفاده از لامپ کم مصرف، استفاده از روشنایی طبیعی، تنظیم درجه حرارت تاسیسات، خاموش کردن لامپ های اضافی، استفاده از لامپ های اتوماتیک جهت صرفه جویی در مصرف انرژی با استفاده از شیرهای آب اتوماتیک، تنظیم شیرهای آب، جلوگیری از هدر رفتن آب کولرها و تاسیسات، تنظیم فلاش تانک ها، استفاده از آبیاری تحت فشار و قطره ای جهت صرفه جویی در مصرف آب، استفاده از مدیریت زمان، اصلاح فرآیندها، حذف کارهای موازی و هزاران کار و اتیکار دیگر از مصادیق بهره وری است.

---

<sup>1</sup>.Productivity



بنابراین، بهره‌وری عبارت است از؟ مجموع کارایی و اثربخشی؛ یعنی انجام فعالیت‌هایی که به بازده مطلوب منجر می‌شود؛ یا به عبارت دیگر، استفاده درست از منابع جهت صحیح امور در و حصول نتایج مطلوبی که به بهره‌وری منجر می‌شود.

آرمان همت مضاعف و کار مضاعف زمانی به حداکثر نتایج مثبت در جامعه می‌رسد که با کارایی، اثربخشی و بهره‌وری مناسب همراه باشد. جامعه اسلامی آرمانی، جامعه‌ای است که تمام واژگان مهم بالا به بهترین شکل در کنار هم قرار گیرند و سازمان‌هایی با حداکثر کارایی، اثربخشی و بهره‌وری در آن شکل بگیرند.

## فصل دوم

# فرهنگ کار و دیدگاه اسلام نسبت به کار

## اهداف آموزشی:

- از خوانندگان انتظار می رود پس از مطالعه این فصل بتوانند:
- مفهوم کار و جایگاه آن را در تمدن بشری توضیح دهند.
- مفهوم فرهنگ کار را توضیح دهید.
- عوامل مؤثر بر ارتقای فرهنگ کار را نام ببرند.
- کار را از دیدگاه اسلام، قرآن و روایات به اختصار تشریح نمایند.

## مقدمه

هر جامعه ای برای تداوم حیات و بقا، به کار نیاز دارد. کار از مفاهیم مهم علم جامعه شناسی است. کار سرمایه و ذخیره ملی است و می تواند به رشد تمدن کمک کند. اگر افراد جامعه ای به طور نسبی بتوانند کار و شغل مناسب بدست آورند و شغل آنان متناسب با استعدادها، توانایی ها و علایق آنها باشد، زمینه نوآوری، ابتکار، رشد و پیشرفت در ابعاد اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جامعه به وجود می آید. بر عکس، اگر زمینه های اشتغال و کار در جامعه محدود و تقاضا برای کار بسیار باشد، به تدریج، بیکاری افزایش می یابد. گسترش بیکاری منجر به آسیب ها و پیامدهای ناگوار در جامعه می شود.

فرهنگ کار مطابق دیدگاههای مختلفی بررسی و تشریح شده است. آنچه به فرهنگ کار مشروعیت می بخشد نظم پذیری جمعی، کار دلسوزانه و باورهای عملی به ارزش کار یدی، فکری و سازگار شدن با شرایط، قواعد و رفتارهای صنعتی و تولیدی است. فرهنگ کار به عنوان شیوه زندگی، نقشی اساسی و زیربنایی در ارتقای پویایی جوامع دارد. در مقایسه با مفاهیمی همچون: فرهنگ سازمانی، فرهنگ عمومی و نظایر آن، مفهوم فرهنگ کار کمتر تعریف شده است. امکان تصمیم گیری بر اساس عقل و درایت در تمام مراحل زندگی به ویژه از دوران کودکی از جمله بنیان های اصلی و تأثیر گذار در ایجاد و تقویت فرهنگ کار محسوب می شود.

## کار و جایگاه آن در تمدن بشری

کار از مظاهر مدنیت و توسعه در زندگی اجتماعی بشر است. چنانچه از کار و نقش شگرف آن در زندگی بشر غفلت شود، انسانها برای رفع نیازهای مختلف خود به رفتارهای منخراب اجتماعی روی می آورند. تأمین نیازهای متعدد انسانها از جمله در زمینه های: غذا، پوشاک، سرگرمی، سفر، تحصیل و دیگر موارد و تضمین برخورداری او از استانداردهای لازم مستلزم کار و تلاش است. پیوند انسان با کار آن قدر اساسی است که می توان گفت انسان و نقش آفرینی وی در کسب و کار از هم جدایی ناپذیرند. بر این اساس، کار ضرورت و لازمه زندگی انسان است و حیات او در جامعه با کار عجین شده است. جانداران دیگر، زندگی خود را مدیون مواهب طبیعت و غرایز خویش هستند و بدون تفکر و تلاش ویژه و با استفاده مستقیم از مواهب طبیعت زندگی می کنند؛ اما انسان، فقط در دوران

کوتاهی از تاریخ تکامل خود در وضعیت صرفاً طبیعی زیسته است و به رفع نیازهایی ابتدایی بسنده کرده است.

## مفهوم کار

از نظر لغوی، کار به معنای فعل و عمل و کردار انسان است و در اصطلاح، فعالیت است نسبتاً دایمی که به تولید کالا یا خدمات می انجامد و به آن دستمزدی تعلق می گیرد. در فرهنگ فارسی «سخن» کار چنین تعریف شده است: «آنچه از کسی سر می زند، عمل و دیگر اینکه فعالیت است که شخص به طور روزانه به آن مشغول است و معمولاً بابت آن حقوق دریافت می کند». استفاده معمول و متداول واژه کار به کار بدنی محدود می شود لیکن این یک معنای عام از واژه کار نیست. لذا هر گونه تعریف علمی از کار باید شامل کوشش های فکری نیز بشود، مفهوم جدید کار این است که هر کوششی که نیازی را ارضاء نماید یا فایده ای را ایجاد، کار مولد باید حساب آید. مسلماً هر نوع کوشش انسان که منظور آن تحمیل مزد باشد کار نامیده می شد لیکن هر کاری مولد نیست؛ یعنی چیزی تولید نمی کند یا در خدمت تولید قرار نمی گیرد. به هر صورت کار است لیکن کار مولد نیست.

به تعبیری دیگر کار عبارت است از: مجموعه عملیاتی که انسان با استفاده از مغز، دست ها، ابزار و ماشین ها برای استفاده عملی از ماده روی آن انجام می دهد و این اعمال نیز متقابلاً بر انسان اثر می گذارد و او را تغییر می دهد. بر اساس تعریف مذکور، کار دارای سه خصوصیت است: نخست، کار مبتنی بر فعالیت فکری و بدنی است؛ دوم، از طریق کار، کالایی تولید می شود یا خدمتی عرضه می شود؛ سوم، در قبال انجام کار، دستمزدی پرداخت می شود.

## مفهوم فرهنگ کار

در ایران، اصطلاح فرهنگ کار بارها از سوی افراد به کار رفته، اما تعریف مشخصی از آن داده نشده است. چنانچه به اختصار فرهنگ را مجموعه ارزش ها، باورها و دانش های مشترک و پذیرفته شده

یک گروه دانسته و کار را فعالیت های اقتصادی منجر به ارزش افزوده در نظر بگیریم، فرهنگ کار عبارت است از: «مجموعه ارزشها، باورها و دانشهای مشترک و پذیرفته شده یک گروه کاری در انجام فعالیت های معطوف به تولید با ایجاد ارزش افزوده». به عبارت دیگر، در وجود کارکنان یک سازمان ارزشها و نگرشهای درونی شده و مورد پذیرش جمعی قرار گرفته است، فرهنگ کاری حاکم بر آن سازمان یا گروه را تبیین می کند. بر اساس این رویکرد می توان فرهنگ سازمانی را به عنوان پدیده ای گرفت که بخشی از آن مربوط به چگونگی انجام کار بوده و به آن فرهنگ کار گفته می شود. هنگامی که فرهنگ کار در یک سازمان یا جامعه ضعیف ارزیابی می شود، این بدین معنا است که کارکنان به انجام کار مفید و مولد تمایل نداشته و در نتیجه فعالیت های آنها از راندمان و اثربخشی کمتری برخوردار است و منابع به کار گرفته شده حداکثر بازده ممکن را نخواهد داشت.

### **عوامل مؤثر بر ارتقای فرهنگ کار**

اساساً فرهنگ از ماهیتی سیال برخوردار است و به مرور زمان با تغییر شرایط و عوامل می توان انتظار داشت که این پدیده نیز دچار تغییر و تحول شود. فرهنگ کار نیز چنین است و از جمله عوامل مؤثر بر ارتقاء و توسعه آن می توان به موارد زیر اشاره کرد:

#### **—فرهنگ محیط کار مطلوب**

یکی از جلوه های فرهنگ کار این است که ساعات کار مفید کارکنان افزایش یابد. برای بالا بردن ساعات کار مفید کارکنان لازم است بر عملکرد کارکنان به شکل منطقی مدیریت شود، یعنی با اندازه گیری عملکرد، زمینه های عملکرد، نامطلوب و خلاء کاری از بین خواهد رفت. یکی از جنبه های ضعیف فرهنگ کار، بیکاری پنهان کارکنان است که خود منشاء بروز بسیاری از نارسایی ها و مشکلات سازمانی است (سکنی، ۱۳۸۹).

#### **— نقش نخبگان و سخت کوشی در ارتقای فرهنگ کار**

حرکت به سوی صنعتی شدن مستلزم برخورداری از پیش زمینه تاریخی است که فراهم آمدن آن در کوتاه مدت امکان پذیر نیست. با این حال نباید به این بهانه دست از تلاش کشید. تجربه برخی

کشورها نشان می دهد که در صورت برخورداری از راهبردهای جامعه و تبدیل آن به برنامه های مشخص و معین می توان به توسعه دست یافت. اهتمام به نقش نخبگان علمی، فکری، فرهنگی و اجتماعی باید بیش از گذشته مورد توجه قرار گیرد زیرا بدون شایسته سالاری، مفهوم صنعتی شدن بی معنا است.

#### **- نقش تشکل های صنفی در ارتقای فرهنگ کار**

تشکل های غیردولتی نقش بی بدیلی در ایجاد و تقویت فرهنگ کار دارند. تقویت جنبه های صنعتی کار و اولویت دادن به نقش تولیدی تشکل های غیردولتی بسیار ارزنده است. تشکل های صنفی نقش واسطه را بین نیروی انسانی و مدیریت یک واحد اقتصادی ایفا می کنند. این واسطه از طریق کارکرد چانه زنی دسته جمعی و توافق جمعی نقش قابل ملاحظه ای در تنش زدایی بین کارگران و کارفرمایان دارد. به گونه ای که از ایجاد بحران های بزرگ اجتماعی جلوگیری می کند.

#### **- نقش خانواده در ارتقای فرهنگ کار**

فرهنگ کار هنجاری است که ارزش اخلاقی مثبتی را برای انجام یک شغل درست وضع کرده و مبتنی بر این باور است که کار فی نفسه دارای ارزشی ذاتی است. مثل سایر هنجارهای فرهنگی، علاقه مندی و باور یک فرد به اخلاق کار اساساً تحت تأثیر تجارب و تعلیم وی در دوران طفولیت و نوجوانی است. خانواده یکی از عواملی است که در تقویت فرهنگ کار و دوام و استمرار آن نقش دارد.

#### **- نقش مدیریت در ارتقای فرهنگ کار**

مهمترین عاملی که می تواند کارکنان یک سازمان را نسبت به کار علاقه مند یا بیزار کند، سبک مدیریت حاکم بر سازمان است. چنانچه، نظام مدیریتی از این شرایط و علایق حمایت کند، فرهنگ کار تقویت و در غیر این صورت، تضعیف خواهد شد. بدیهی است که در صورت تضعیف نگرش به فرهنگ کار افراد میزان گریز از کار، سیاه کاری، ضایعات استعفا، اخراج و مانند آن افزایش خواهد یافت.

#### **- انگیزه کار**

تحقیقات حکایت از آن دارند که انگیزه در کار، به دو بخش از عوامل بستگی دارد: عوامل محیطی و عوامل انگیزشی.

**عوامل محیطی:** نیازهای اساسی در کار را در بر می گیرد، آنها شامل شرایط کاری، سطح نظارت، سیاست های سازمان، مزایا و امنیت شغلی هستند. اگر این عوامل ضعیف باشند، به نگرش های ضعیف شغلی و نارضایتی در کار می انجامند، بر عکس، توسعه عوامل محیطی، موانع تگرش های مثبت در کار را از میان بر می برد. البته توسعه عوامل محیطی به تنهایی، باعث رضایت شغلی نمی شود.

**عوامل انگیزشی:** هرگز در دریافت عواملی که به ایجاد نارضایتی می انجامند، کاملاً متفاوت با عواملی هستند که رضایت را به دنبال دارند، او این عوامل مثبت را «عوامل انگیزشی» نامید. این عوامل نیازهای اساسی انسان را برآورده می سازد و عبارتند از پیشرفت، توسعه فردی، رضایت شغلی و تقدیر از کار، توسعه این عوامل می تواند باعث رضایت افراد در کار شود.

پیشرفت عوامل محیطی، موانع موجود بر سر نگرش های مثبت در محیط کار را از میان بر می دارد هر چند که این عوامل به تنهایی نمی توانند باعث ایجاد انگیزه در کار شوند. اما مدیران باید از طریق رضایت شغلی و نه از طریق تشویق یا تنبیه، در کارکنان خود انگیزه ایجاد کنند (فردریک هرزبرگ، برنارد ماسز و باربارا بلاک اسنایدومن، ۱۹۵۹).

## **اهمیت کار در اسلام**

در فرهنگ غنی اسلامی، سلوک الهی دارای دو بخش مادی و معنوی است بخش مادی آن همان کار است و بخش معنوی آن شامل نماز و امور عبادی است، و از اینجا می توان به اهمیت کار در جامعه اسلامی پی برد. از سوی دیگر در اهمیت کار می توان به ۲۶۰ آیه کریمه قرآن که پیرامون کار و تلاش است اشاره کرد در حقیقت، کلید گشایش هر استعدادی در درون انسان، کار است و وقتی با این کار، گنجینه بسته باز شود، هر لحظه که کار تداوم داشته باشد، این استعداد شکوفاتر می شود



و این بدان معناست که همه وجود انسان باید روی کار متمرکز شود، حتی زمانی که به طور فیزیکی به کار نمی پردازند.

پیامبر اکرم(ص) بارها فرمودند: وقتی کاری را انجام می دهید آن را به صورت نیک، کامل و جامع به اتمام برسانید؛ چرا که کارها با پایان درست و کامل آن تعریف می شود. به عبارتی، آنچه مهم به نظر می رسد این است که افزایش بهره وری ناشی از وجود عشق و علاقه به کار باعث افزایش تلاش و همت مضاعف و نیز حجم کالا، خدمات تولیدی و کاهش هزینه های تولید می شود و همین امر موجب کاهش در نرخ تورم و از بین رفتن تدریجی آن می شود.

امام محمد باقر(ع) می فرمایند: فرار از کار و تن پروری مورد نکوهش و غضب خداوند است و من از افرادی که دهان خود را به سوی آسمان باز کرده و می گویند: خدایا مرا روزی بده و کوشش و تلاش را ترک می کند، ناخرسندم.

اسلام، همواره بشر را متوجه این نکته می کند که هر چه هست، عمل است و سرنوشت انسان را عمل او تشکیل می دهد. خداوند در قرآن کریم در سوره نجم، آیه ۳۹ می فرماید: «برای بشر جز آنکه که کوشش کرده است، هیچ چیز وجود ندارد، یعنی سعادت بشر در گروه عمل اوست». این تعلیم یکی از بزرگترین تعلیمات برای حیات یک ملت است، اگر ملتی بداند که خود باید سرنوشت خویش را تعیین کند در آن راستا عملکرد خود را جهت می دهد و آن وقت متوجه عمل و نیروی مضاعف خود می شود(پاک نیا، ۱۳۸۰)

در زمینه احترام و بزرگداشت کار و تلاش مفید و سودمند حضرت رسول(ص) صرفاً به تمجید و تعریف پرداخته است. بلکه دستی را می بوسد که از کار ورم کرده و پینه بسته است و می فرماید: این دستی است که خدا و پیامبرش آن را دوست دارند. حضرت محمد صلی الله علیه و آله باز می فرماید: خداوند بنده با ایمان پیشه ور را دوست دارد و هیچ یک از شما غذایی گواراتر از دسترنج خود نخورده است(محمدی، ۱۳۷۶).

## تأکیدات اسلام در مقوله کار و تلاش

اگر انسان در صدد ظهور و بروز استعدادهای خویش باشد و همچنین در پی جامه عمل پوشاندن به آنها باشد ناگزیر است از مرحله فکر و اندیشه پا به مرحله عمل بگذارد، زیرا تفکر و نیک اندیشی خود به خود موجب تحقق آن نخواهد بود، بلکه عامل اصلی و اساسی در تحقق آن تفکر، کار و کوشش است. خداوند در قرآن کریم به این مطلب تأکید می‌ورزد که آنچه انجام می‌دهید و محصولی که بدست می‌آورید خارج از قلمرو مشیت الهی نیست و این خداوند است که به انسان توانایی داده، عوامل تولید و منابع اولیه را خلق و در تسخیر او قرار داده است. در جریان تولید نیز مشیت او به آنها تعلق می‌گیرد و اگر اراده خداوند نباشد، این فرآیند شکل نمی‌گیرد و محصولی تولید نخواهد شد. خداوند متعال در آیات مختلف با یادآوری اینکه او منابع و امکانات را برای انسان‌ها آفریده، آسمان را مسخر ایشان قرار داده است به جستجو در زمین، بهره‌مندی از منافع آن، آباد کردن و برطرف ساختن نیازهای معیشتی از طریق امکانات نهفته آن تشویق و با بیان‌های مختلف، اهمیت آن را گوشزد می‌کند. به طور کلی، تأکید فرهنگ ناب اسلامی در زمینه کار و اهتمام به آن به صورت زیر دسته بندی می‌شوند:

### ۱- کار به عنوان عنصری از تقوا پیشگی

اگر در جامعه‌ای بر اساس آموزه‌های دینی عمل شود و کار ارزش یابد و به عنوان مایه رستگاری و وسیله تقرب به پروردگار به آن نگریسته شود، فرهنگ کار تقویت خواهد شد و البته بدانید چنین اندیشه‌ای، ابتکار، خلاقیت، رشد و توسعه به معنای عام خواهد بود. بیکاری، نه تنها موجب از بین رفتن استعدادهای درونی فرد می‌شود و او را به فردی تن‌پرور و بی‌خاصیت مبدل می‌سازد، بلکه به عنوان یک معضل و بیماری اجتماعی، یک جوان مسلمان، پاک و سالم را دچار انواع مفسد اخلاقی و اجتماعی و بیماریهای روحی خواهد ساخت.

## ۲- کار به عنوان عامل رشد و پایداری خانواده

اسلام به خانواده اهمیت زیادی می دهد و برای ثبات خانواده، آنها را به کار و کوشش فرا می خواند. بی شک، انسان بیکار افزون بر رنج خود، خانواده و اطرافیانش را هم در فشار وسختی نگه می دارد و به آنها آسیب می رساند. امام صادق (ع) در سخنی می فرماید: انسان توانمند اگر کار نکند در دام خوشگذرانی و بطالت می افتد و سرانجام به خود و خویشاوندانش آسیب های جدی می رساند. همچنین آن امام باز می فرماید: ملعون است کسی که بار زندگی خود را بر دوش دیگران افکنده باشد. در طلب روزی خود سستی نورزید؛ زیرا پدران شما زحمت می کشیدند و تلاش می کردند تا آن را بدست آورند.

## ۳- کار به عنوان عامل افزایش عزت نفس

در ادبیات فارسی، بخشی از عزت نفس در گرو کار و تلاش است. کار موجب می شود انسان به کمک دیگران امید نبندد و دست تکدی و نیاز به سوی این و آن دراز نکند. انسان باید بکوشد با کار و تلاش، مخارج زندگی خود و خانواده اش را تأمین کند و اسیر محبت و منت دیگران نشود. شاید به همین سبب است که امام علی (ع) در وصیتی به فرزند بزرگوارش امام حسن (ع) فرموده است: اگر می خواهی آزاد باشی، مانند بندگان و غلامان زحمت بکش و کار کن. امید و آرزوی خود را از مال جمیع انسان ها قطع کن، هرگز چشم طمع به مال و ثروت و اندوخته دیگران نداشته باش. اگر کار و کسبی به تو پیشنهاد شد، نگو این کار، کسر شأن من است و درجه و مقام مرا در جامعه پایین می آورد؛ زیرا هیچ چیز به اندازه اینکه انسان از دیگران توقع و تقاضا داشته باشد و استمداد کند، او را پشت، حقیر و خوار نمی کند. تا زمانی که از دیگران بی نیاز باشی و چشم طمع به مال کسی ندوزی و از فردی هدیه نخواهی، از همه بلند قدرتر نیز خواهی بود.

## کار از دیدگاه قرآن و روایات

توجه به مقوله کار و تلاش در فرهنگ و متون اسلامی چشم گیر است. قرآن کریم انسان را «ساعی و تلاشگر» معرفی کرده است: «يَا أَيُّهَا الْإِنْسَانُ إِنَّكَ كَادِحٌ إِلَىٰ رَبِّكَ كَدْحًا فَمُلَاقِيهِ»؛ ای انسان! تو به سوی

پروردگارت تلاش بسیاری داری و سرانجام به لقای او خواهی رسید. در این آیه کلمه «كَادِحٌ» به معنای تلاش و کوشش آمده و مضمون آیه این است که انسان باید در راه رسیدن به پروردگارش تلاش و کوشش فروان کند. همچنین، قرآن قاطعانه اصلی را تعلیم می دهد که در همه امور باید مورد توجه و قابل تعمیم باشد. آنجا که در آیه ۳۹ سوره نجم می فرماید: «لَيْسَ لِلانسانِ الا ما سَعَى»؛ سعادت هر کس در گرو عمل اوست.

روایات متعددی از پیامر اسلام با این مضمون وجود دارد که وقتی در حضور مبارک ایشان درباره کسی سخن می گفتند که فلانی چنین و چنان است، می پرسیدند: کارش چیست؟ اگر می گفتند کار ندارد، می فرمود: «سَقَطَ مِنْ عَيْنِي»؛ یعنی در چشم من دیگر ارزشی ندارد. اطرافیان می پرسیدند: یا رسول الله! چرا این افراد را دوست نمی دارید؟ پیامبر (ص) می فرماید: برای این که اگر مومن شغلی نداشته باشد که با آن امرار معاش کند، برای امرار معاش از دین خود خرج خواهد نمود (بحارالانوار، جلد ۱۰۰).

در اسلام کار به عنوان یک دستور دینی واجب است. در حدیثی، پیامبر اکرم (ص) کار را برترین عبادت دانسته است. ایشان کار را بهترین راه رسیدن به سعادت معرفی می کند و می فرماید: نود در صد راه تقرب به کار منتهی می شود.

سفارش به استفاده بهینه از وقت به منظور نهادیه سازی فرهنگ کار از اهمیت بالایی برخوردار است. اتلاف وقت از بزرگترین گناهان به شمار می آید و برای رسیدن به رستگاری باید از وقت محدود و عمر کوتاه، بیشترین بهره را برد. هدر دادن وقت در قالب خواب زیاد، رفت و آمدهای غیرضروری، زیاده گویی و از نظر اخلاقی پسندیده نیست. امام علی(ع) در نکوهش وقت گذرانی می فرماید: بیکاری دائمی فسادآور است. اسلام با نگاهی تکلیفی به کار و نیز جهاد خواندن آن، انگیزه کار را در مومنان افزایش می دهد و از طریق مبارزه با بیکاری، تنبلی و تن آسایی به احیای فرهنگ کار می پردازد. آموزه های دینی، بیکاری و تنبلی را عامل انحراف و ناهنجاری عنوان می کند و تن آسایی و مصرف گرایی را از عوامل فقر و نداری می دانند. امام علی (ع) در هشدار، بیکاری و تن پروری را نکوهش کرده و فرموده است: با اراده سست، ضعف پیشگی و گرایش به بیکاری بعید است انسان به سعادت برسد.

باید توجه داشت که همواره باید در ترسیم اهداف، بهترین، والاترین و ارزشمندترین آنها را برگزید و برای دستیابی به آنها اقدام نمود. همچنین باز امیرمومنان(ع) می فرماید: بهترین نعمت ها، بزرگترین آنهاست.

## **اثرات و نتایج کار از دیدگاه اسلام**

اشتغال به کارهای مفید و مورد نیاز جامعه، دارای اثرات و نتایج قابل توجهی برای همه افراد جامعه اسلامی است که از جمله آن ها می توان به فوائد زیر اشاره کرد(پاک نیا، ۱۳۸۰)

### **۱-زمینه رستگاری**

اساساً کار و اشتغال در بینش توحیدی اسلام، یک ارزش محسوب می شود و تلاش بیشتر در کارهای دنیوی و اخروی، زمینه سعادت و رستگاری افراد را در دنیا و آخرت فراهم می نماید و آنان را تا درجه جهادگران در راه خداوند بالا می برد.

### **۲-تأمین مخارج زندگی**

یک مسلمان با پیش گرفتن کسب حلال، مخارج زندگی خود را تأمین نموده و تا حدودی از فقر اقتصادی، اخلاقی و فرهنگی خود و جامعه می کاهد.

### **۳-اشتغال ارتباط سالم**

اشتغال به کار، افراد را در زندگی تحت یک برنامه منظم و منسجم قرار داده و آنان را در روابط اجتماعی و معاشرت با دیگران یاری می نماید.

### **۴- آرامش روح و وجدان**

تمام کسانی که به کارهای مفید اقتصادی اشتغال دارند و بر اساس احساس وظیفه به شغل مناسب و آبرومندانه خود می پردازند؛ علاوه بر این که آرامش روح و روان و وجدان خود را فراهم می کنند، به نوعی به تفریح نیز می پردازند؛ هم چنان که افراد سست عنصر و بیکار معمولاً به اضطراب و افسردگی و عذاب وجدان دچار هستند.

## ۵- بیدار نمودن روحیه خلاقیت

اشتغال به امور مورد علاقه، روحیه ابتکار و خلاقیت را در افراد زنده کرده و استعدادهای درونی آنان را شکوفا نموده و انسان را متوجه نیروهای نهفته در اندرون خود می سازد. و به این ترتیب، مفید و مؤثر بودن خود را باور نموده و اعتماد به نفس در او تقویت می شود. چنین فردی با روحیه سرشار از عشق به کار، از زندگی خود لذت برده و برای رسیدن به اهداف عالی تلاش می کند.

## ۶- تثبیت موقعیت اجتماعی

اشتغال به کار مفید و مورد نیاز جامعه، راه رسیدن به موقعیت اجتماعی مطلوب برای افراد مسلمان تلقی می شود و شغل او هر قدر از نیازها را رفع کند و موجب تقویت و استقلال و عزت مسلمانان شود، همان قدر موقعیت اجتماعی صاحب شغل در میان افراد جامعه اسلامی، بیشتر و بالاتر خواهد بود. خداوند می فرماید: «وَ ان لیسَ لِلانسانِ اِلَّا ما سَعى» یعنی برای انسان بهره ای جز سعی و تلاش او نیست.

## ۷- جلوگیری از مفاسد

بیکاری افراد، موجب ضررهای جبران ناپذیر و دارای مفاسد بی شمار برای اجتماع است؛ به این معنا یک فرد با انتخاب یکی از مشاغل مورد نیاز جامعه و اشتغال به آن، باری از دوش مردم و مسئولین بر می دراد و در مقابل، فرد بیکار نه تنها مشکلی را در جامعه حل نمی کند بلکه خود، مشکل آفرین و سربار جامعه نیز می شود و علاوه بر این که نیرویی هدر رفته، نیروهای دیگری را به خود مشغول خواهد کرد.

## اهمیت کار در سیره پیامبران

در سیره پیامبر اکرم(ص) فعالیت اقتصادی افراد، ارزش بالایی دارد. آن حضرت کارگران و تولیدکنندگان در عرصه اقتصادی را چنان تشویق می کند که در طول تاریخ جوامع بشری، هیچ فرقه و مذهبی چنین جایگاهی برای اساسی ترین رکن جامعه، یعنی تأمین کنندگان حیاتی ترین کالای اقتصادی، قائل نشده اند.

انس بن مالک می گوید: هنگامی که پیامبر (ص) از جنگ تبوک بر می گشت، سعد انصاری - یکی از کارگران مدینه - به استقبال آن حضرت آمد. هنگامی که رسول الله با او دست داد، لمس دست های زبر و خشن مرد انصاری، حضرت خاتم الانبیاء را تحت تأثیر قرار داد. برای همین، از او پرسید: چرا که دسته ها تو این چنین کوفته و خشن می باشد؟ آیا ناراحتی خاصی به دستان تو رسیده است؟  
عرضه داشت: یا رسول الله! این خشونت و زبری دستان من، بر اثر کار با بیل و طناب است که به وسیله آن ها زحمت می کشم و مخارج خود و خانواده ام را تأمین می نمایم.  
«فَقَبَّلَ يَدَهُ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَآلِهِ وَسَلَّمَ وَقَالَ: هَذِهِ يَدٌ لَا تَمَسُّهَا النَّارُ؛  
پیامبر اکرم (ص) دست او را بوسید و فرمود: این دستی است که آتش (جهنم) آن را لمس نخواهد کرد.»

در سیره انبیا، کار مساوی ارزش وجودی انسان است. بارها در روایت تأکید شده که هیچ پیامبری برانگیخته نشده، مگر کار و زحمت را پیشه ساخته باشد.  
برای نمونه، در جدول شمار ۱-۲ تعدادی از مشاغل پیامبران بزرگ و الهی را به اختصار ذکر می نمایم:

## جدول ۱-۲: مشاغل تعدادی از پیامبران اسلام

نام پیامبر	شغل
حضرت آدم(ع)	کشاورزی و دامداری
حضرت داود(ع)	آهنگری، زنبیل بافی، زره سازی
حضرت مسیح(ع)	نجاری
حضرت نوح(ع)	نجاری، باغداری، زراعت
حضرت ادریس(ع)	خیاطی
حضرت هود(ع)	تجارت بازرگانی
حضرت ابراهیم(ع)	کشاورزی و شبانی
حضرت سلیمان(ع)	معماری
حضرت موسی(ع)	گله داری و پرورش دام
حضرت صالح(ع)	کسب و کار تجاری و بازرگانی
پیامبر اکرم(ص)	تجارت و بازرگانی، باغداری، مزرعه داری

رسول اکرم (ص) گاهی با جوانان سالم و نیرومندی مواجه می شد. بازوهای ستبر و اندام مناسب آنان، موجب شگفتی پیامبر (ص) می گشت. آن حضرت با آنان احوال پرسى نموده و از وضعیت زندگی و شغلشان سوال می نمود، اگر در جواب گفته می شد که: وی فردی بیکار است و هیچ گونه شغلی ندارد؛ آن بزرگوار ناراحت می شد و می فرمود: «سَقَطَ مِنْ عَيْنِي؛ از چشمم افتاد» فرد بیکار در نظر من ارزشی ندارد» اطرافیان می پرسیدند: یا رسول الله! چرا این افراد را دوست نمی دارید؟ پیامبر(ص) می فرمود: برای این که اگر مؤمن شغلی نداشته باشد که با آن امرار معاش کند، برای امرار معاش، از دین خود خرج خواهد نمود.

آن حضرت در گفتاری حکیمانه، افراد تنبل و بی حال را که تن به کار نمی دهند و می کوشند که از دست رنج دیگران بهره مند شوند، مورد نکوهش و سرزنش شدید قرار داده، می فرماید: «مَلْعُونٌ مَلْعُونٌ»



مَنْ أَلْقَى كَلَّةً عَلَى النَّاسِ، مَلْعُونٌ مَلْعُونٌ مَنْ ضِيعَ مِنْ يَعُولٍ؛ از رحمت خدا دور است، از رحمت خدا دور است کسی که دور است کسی که بار زندگی خود را به گردن مردم بیندازد. ملعون است، ملعون است کسی که اعضای خانواده اش را (در اثر ندادن نفقه) تباه کند» (پاک نیا، ۱۳۸۰).

البته سیره و سخن پیامبر اکرم (ص) در مورد افراد بیکار - که با بهانه های واهی فرصت های شغلی را از دست می دهند - حاوی نکته مهمی است و آن، این که بیکاری ریشه بسیاری از مشکلات و گرفتاری ها در زندگی یک جوان فعال و پرنرژی است. زیرا اگر یک فرد مسلمان مخارج زندگی خود را با فعالیت های اقتصادی سالم و اشتغال به یک کسب پاکیزه و حلال، تأمین نکند به ناچار برای تأمین زندگی اش ارزش های دینی را زیر پا گذاشته و به راه های فریبنده که به ظاهر سود سرسام آوری هم دارند، کشیده خواهد شد. و این، مصداقی از همان امرار معاش از راه دین و ایمان است که در کلام پیامبر (ص) بود.

گذشته از این، بیکاری یک فرد نه تنها موجب از میان رفتن استعداد های درونی وی می شود و او را به فردی تن پرور و بی خاصیت مبدل می سازد، بلکه به عنوان یک معضل و بیماری اجتماعی، یک جوان مسلمان و پاک و سالم را، دچار انواع مفاسد اخلاقی و اجتماعی و بیماری های روحی خواهد ساخت. در حقیقت یک عضو فعال و پرنرژی که از سرمایه ها و ذخایر خدادادی جامعه اسلامی است و باید به عنوان سرباز جامعه عمل کند، سرباز جامعه خواهد شد؛ به همین دلیل پیامبر (ص) بیکاری را برای یک جوان خطرناک می داند.

### **نقش انگیزه های مقدّس در اشتغال**

از منظر حضرت محمد (ص) تمام فعالیت های یک مسلمان می تواند نوعی ارتباط با آفریدگار جهان محسوب شده و علاوه بر ارزش اقتصادی و دنیوی، از پاداش های معنوی نیز در جهان آخرت برخوردار می باشد. کار برای خدا، نقش مهمی در شکل دادن به رفتار اقتصادی انسان دارد. به علاوه این انگیزه می تواند قوای جسمی و روحی وی را در فعالیت های اقتصادی چند برابر نماید؛ به خاطر هدف والای وی، کار او نیز مقدس خواهد شد. رسول اکرم (ص) بر این باور بود که: «الْعِبَادَةُ سَبْعُونَ جُزْءًا أَفْضَلُهَا طَلَبُ الْحَلَالِ؛ عبادت خداوند هفتاد جزء است و بهترین آن ها طلب روی حلال است.»

آن حضرت اشتغال به کارهای حلال را مانند سایر عبادات، بر زن و مرد مسلمان ضروری دانسته و می فرماید: «طَلَبُ الْحَلَالِ فَرِيضَةٌ عَلَى كُلِّ مُسْلِمٍ وَ مُسْلِمَةٍ؛ به سراغ درآمد حلال رفتن، بر هر مرد و زن مسلمان لازم است.» (پاک نیا، ۱۳۸۰).

بنابراین، انگیزه های مقدّس می تواند همه کارها و فعالیت اقتصادی مسلمان را- اعم از کارهای تجاری، کشاورزی، صنعتی و خدماتی- فرا گرفته و آن ها را در شمار عبادات قرار دهد.

در روایتی آمده است که: روزی رسول خدا(ص) یا جمعی از اصحاب در محلی حضور داشتند. در آن میان، چشمان آنان به جوانی نیرومند و زیبا اندام افتاد که در اوج صبح به کار اشتغال داشت. یاران پیامبر(ص) گفتند: یا رسول الله! اگر این جوان نیرومند، نیرو و انرژی خود را در راه خدا مصرف می کرد، چقدر شایسته مدح و تمجید بود! حضرت فرمود: این سخن را نگویند! اگر این جوان برای تأمین معاش می کوشد و انگیزه او بی نیازی از دیگران است، او در راه خدا قدم برداشته، و اگر هدف او پذیرایی از پدر و مادر ناتوان خود باشد، باز هم در راه خدا کار می کند و اگر مقصود او سر و سامان دادن به خانواده و فرزندانش باشد، او به راه خدا رفته و انگیز مقدّسی دارد(همان منبع، ۱۳۸۰).

در سیره پیامبر اکرم(ص) هدف از رفتارهای اقتصادی جلب رضایت خداوند است و رضایت پروردگار، انگیزه مقدّس و هدف والایی است که یک انسان مسلمان را در سخت ترین شرایط به فعالیت های اقتصادی وادار می کند. و او حاصل زحمات خود را در راه رضای الهی خرج می کند.

اما از نظر متفکران مادی و اقتصاددانان غربی، هدف نهایی از کار، دست یابی به لذت های فردی است و در آن صورت، انگیزه کار، دست یابی به حداکثر سود و درآمد است و تمام صفات اخلاقی و انسانی تحت الشعاع سود جویی های مادی قرار گرفته و به تدریج انسان از ماهیت خود خارج شده و در عرصه های زندگی فقط به سودهای سرشار مادی می اندیشد؛ گرچه در این راه، حقوق دیگران تضییع شده و اخلاق و انسانیت از میان برود.

## **مبانی و معیارهای کار شایسته از دیدگاه اسلام**

از جمله معیارهای مؤثر در انجام کار شایسته از نظر اسلام عبارت است از:

**الف)** کار و کوشش برای رضایت خداوند است و در انجام کار باید خدا را در نظر داشت. در متون اسلامی در این باره چنین آمده است: «برترین کارها، کاری است که برای خدا باشد». به پروا داشتن از خدا فرمان دارید و برای نیکوکاری و (فرمانبرداری) از خدا آفریده شده اید. آنچه از خداوند بر شما فرض کرده است. وجهه همت خود قرار دهید و برای ادای حق او که از شما خواسته است، از او توفیق و کمک طلبید.

**ب)** کار باید بر اساس معیارهای کسب حلال باشد، اسلام کسب درآمد حلال را بر هر زن و مرد مسلمانی به عنوان یک فریضه، واجب می داند و از ارزشمندترین عبادت ها به شمار می آید و کسب حلال و غذای پاک، موجب استجاب دعا می شود. در این باره: حضرت رسول اکرم(ص) می فرمایند: «خواستن رزق مباح و گذران کردن از درآمد حلال وظیفه واجب هر مرد و زن مسلمان است.» آن حضرت باز می فرمایند: «عبادت دارای هفتاد بخش است و بدست آوردن روزی حلال ارزشمندترین آنهاست.» و «کسی که دوست دارد دعایش مستجاب شود، غذا و کسب خود را پاک و حلال سازد.» و در قرآن آمده است: «از تو می پرسند چه چیز برای ایشان حلال شده است. بگو: چیزهای پاکیزه بر شما حلال شده است.» و «ای مردم! از آنچه در زمین حلال و پاکیزه است بخورید و به دنبال شیطان نروید که او دشمن آشکار شماست» (احمدی، ۱۳۸۶).

### **تقسیم بندی کار و شغل از دیدگاه دین مبین اسلام**

از دیدگاه اسلام کار به انواع و اقسام مختلف دسته بندی شده است که در اینجا به اختصار به آنها اشاره می شود:

۱- **کارهای واجب:** شامل کار کردن به منظور تأمین احتیاجات شخصی و کارهایی که در صورت قصور و انجام ندادن، وقفه در فرآیند زندگی اجتماعی و جامعه ایجاد می کند.

۲- **کارهای حرام:** کارهایی که شارع مقدس آن را برای جامعه مضر و زیان آور می داند.

۳- **کارهای مستحب:** شامل فعالیت هایی که به خیر و عمران جامعه منجر می شود، مانند کمک به محرومان.

۴- **کارهای مکرو:** فعالیت هایی که در اسلام نهی نشده و انجام دهنده آن مورد عقوبت قرار نمی گیرد، اما بهتر است که انجام نگیرد.

۵- **کارهای مباح:** کارهایی که انجام دادن و ندادن آن تفاوتی نمی کند.

تقسیم بندی کار و فعالیت از دیدگاه مولای متقیان

از دیدگاه مولای متقیان امام علی (ع) کار به انواع و اقسام زیر قابل تقسیم بندی می باشد:

الف) کار و کوشش برای رضایت خداوند است و در انجام کار باید خدا را در نظر داشت. در متون اسلامی در این باره چنین آمده است: «برترین کارها، کاری است که برای خدا باشد». به پروا داشتن از خدا فرمان دارید و برای نیکوکاران و (فرمانبرداران) از خدا آفریده شده اید. آنچه را خداوند بر شما فرض کرده است. وجهه همت خود قرار دهید و برای ادای حق او که از شما خواسته است، از او توفیق و کمک طلبید.

ب) کار باید بر اساس معیارهای کسب حلال باشد، اسلام کسب درآمد حلال را بر هر زن و مرد مسلمانی به عنوان یک فریضه واجب می داند و ارزشمندترین عبادتها به شمار می آید و کسب حلال و غذای پاک، موجب استجاب دعا می شود. در این باره حضرت رسول اکرم (ص) می فرماید: «خواستن رزق مباح و گذران کردن از درآمد حلال وظیفه واجب هر زن و مرد مسلمان است». آن حضرت باز می فرماید: «عبادت دارای هفتاد بخش است و بدست آوردن روزی حلال ارزشمندترین آنهاست». و «کسی که دوست دارد دعایش مستجاب شود، غذا و کسب خود را پاک و حلال سازد». و در قرآن آمده است: «از تو می پرسند چه چیز برای ایشان حلال شده است بگو: چیزهای پاکیزه بر شما حلال شده است» و «ای مردم! از آنچه در زمین حلال و پاکیزه است بخورید و به دنبال شیطان نروید که او دشمن آشکار شماست». (احمدی، ۱۳۸۶)

### **تقسیم بندی کار و شغل از دیدگاه دین مبین اسلام**

از دیدگاه اسلام کار به انواع و اقسام مختلف دسته بندی شده است که در اینجا به اختصار به آنها اشاره می شود:

۱- کارهای واجب: شامل کار کردن به منظور تأمین احتیاجات شخصی و کارهایی که در صورت قصور و انجام ندادن، وقفه در فرایند زندگی اجتماعی و جامعه ایجاد می کند.

۲- کارهای حرام: کارهایی که شارع مقدس آنرا برای جامعه مضر و زیان آور می داند.

۳- کارهای مستحب: شامل فعالیت هایی که به خیر و عمران جامعه منجر می شود مانند کمک به محرومان

۴- کارهای مکروه: فعالیت هایی که در اسلام نهی نشده و انجام دهنده آن مورد عقوبت قرار نمی گیرد اما بهتر است که انجام نگیرد.

۵- کارهای مباح: کارهایی که انجام دادن و ندادن آن تفاوتی نمی کند.

### **تقسیم بندی کار و فعالیت از دیدگاه مولای متقیان**

از دیدگاه مولای متقیان امام علی(ع) کار به انواع و اقسام زیر قابل تقسیم بندی می باشد:

**الف) کارهای شایسته:** کارهای شایسته شامل فعالیت هایی است که دارای خصوصیات زیر باشد: نخست این که افراد با انجام آن به حق و خداوند نزدیک شوند. امام علی(ع) در این باره می فرماید: «افضل العمل ما ارید به وجه الله» برترین عمل آن است که به قصد نزدیکی به خدا انجام شود. **دوم** اینکه کارها منطبق و مبتنی بر موازین الهی و اسلامی باشد و شارع مقدس آن را برای سلامتی جامعه زیان آور ندانسته باشد. امام علی(ع) در این باره می فرماید: «احسن الافعال ما وافق الحق» نیکوترین کارها آن است که موافق با حق باشد.

**سوم،** کاری در جامعه شایسته است که انجام دادن آن آسیب و انحراف فردی و اجتماعی به همراه نداشته باشد، به عبارت دیگر، نه تنها به فساد و انحراف در جامعه منجر نشود، بلکه انسان را از خطا و اشتباه مصون نگه می دارد و به عنوان عاملی برای انجام صالحات و نیکی ها در فرد و جامعه باشد. همچنین آن امام می فرمایند: «احسن الافعال الکف عن القبیح» نیکوترین باز ایستادن از کار زشت است.

**چهارم**، کاری شایسته است که علاوه بر دارا بودن ویژگی های نیت و قصد خیر انجام دهنده برای صلاح و آبادانی جامعه نیز سودمند باشد زیرا هدفمند بودن کار و تلاش باعث می شود که مسیر و فرایند کار مشخص باشد و فرد و به تبع آن جامعه دچار سرگردانی و انحراف نشود. باز امام علی (ع) فرمود: «لایکمل صالح العمل الا بالصالح النیة» شایستگی عمل کامل نمی شود مگر به شایستگی نیت. **پنجم**، از مهم ترین ویژگی های کار شایسته آن است که حلال باشد. دین اسلام، کارهایی را برای فرد و جامعه مفید دانسته که از آثار دنیوی و اخروی برخوردار باشد. در این باره نیز امام علی (ع) می فرماید: «الحرفه مع العفه خیر من الغنی مع الفجور» شغل همراه با پاکدامنی از ثروت فراوانی که با گناهان بدست آید، بهتر است. از این حدیث می توان استنباط کرد که کار و فعالیت نباید با گناه و ستم و ضایع شدن حقی از کسی همراه باشد.

**ب) کارهای ناشایسته:** از دیدگاه مولای متقیان امام علی (ع) کارهای ناشایست و ناپسند مبتنی بر ویژگی های زیر است:

از آن شرم نموده و انکارش کند، دوری کنید. دوم، از خصوصیات دیگر کارهای ناشایست این است که برای فرد و جامعه مضر و زیان آور باشد و پیامدهای ناگواری به بار آورد. این گونه کارها اگر گسترش یابد به تدریج نظام اجتماعی را از حالت متعادل خارج می کند (محمدی، ۱۳۷۹).

### **نظارت بر کار از دیدگاه حضرت علی (ع)**

یکی از امور مهم، نظارت و کنترل بر کارها و فعالیت ها است. اگر نظارت بر کار به نحو مطلوب صورت گیرد، کاهش آسیب ها و افزایش کارایی کارکنان، مدیران و زمامداران و نهایتاً رشد و رونق اقتصادی و اجتماعی را به دنبال می آورد. نظارت بر کار اقشار مختلف، مهم تلقی می شود، اما به نظر می رسد که نظارت بر فعالیت ها و کارهای دو قشر بازرگانان و مدیران ضروری تر است. به طوری که امام علی (ع) می فرماید. ای گروه بازرگانان از خدا بترسید، به خریداران نزدیک شوید، با بردباری و حوصله از سوگند خوردن دوری کنید واز دروغ و ستمگری بپرهیزید و ستمدیدگان را یاری کنید و در کار

مردم تلقب نکنید و در روی زمین فساد ننمایید و تبهکارانه زندگی نکنید. امام علی(ع) در مورد مدیران نیز می فرماید: به سبب مالیات، لباس تابستانی وزمستانی مردم و رزقی که می خورند نفروشید و چهارپایی را که با آن به کار مشغولند از دستشان نگیرید و بر احدی به جهت یک درهم، تازیانه مزیند و روی دو پایش نگه ندارید. هیچ چیز از وسایل زندگی آنان را به فروش نرسانید؛ زیرا برنامه ما آن است که با گذشت و اغماض از مردم مالیات بگیریم و توجه به آبادانی زمین بیشتر از جمع آوری مالیات باشد( محمدی، ۱۳۷۹).

## اهمیت کار و تلاش در روایات

کار و تلاش از دیدگاه پیامبر و ائمه اطهار بسیار مورد اهمیت است. برخی از آیات قرآن کریم و نیز روایات منتسب به این بزرگان دین در این زمینه به قرار زیر است:

رابطه کار و زیور: کار، زیبایی و زیور دنیا و زندگی است(سوره انعام آیه ۱۰۸).

رابطه کار و جهاد: کار مساوی جهاد در راه خدا است(رسول اکرم(ص)).

رابطه کار و عدالت: کار عامل ایجاد عدالت و مساوات است (امام علی(ع)).

رابطه کار و سرافرازی: کار عامل رضایت خدا و سرافرازی در آخرت است(امام صادق(ع)).

رابطه کار و شهادت: کار مساوی و هم مرتبه شهدا است(رسول اکرم(ص)).

رابطه کار و مجاهدت: اجر کار همتای مجاهدت است(امام رضا(ع)).

رابطه کار و عبادت: کار مساوی و برتر از عبادت است(رسول اکرم(ص)).

رابطه کار و ایمان: کار نشانه مؤمن بودن است(امام علی(ع)).

رابطه کار و نشاط: کار کسالت زدا است(امام علی(ع)).

رابطه کار و شرف: کار شرف وجود مردان و زنان است(رسول اکرم(ص)).

رابطه کار و پشتکار: کار با پشتکار معنا پیدا می کند(رسول اکرم(ص)).

همان طور که در اغلب این روایات مشاهده می شود، کار و تلاش در کنار یکدیگر آمده است و این مؤکد این موضوع است که نباید کار را سطحی گرفت و باید برای تحقق اهداف عالی در این عرصه پیگیرانه تلاش کرد.

### **جایگاه همت، اراده و کار در اندیشه و سیره شهید مطهری**

از نگاه علم اخلاق و عرفان، واژه «همت» به معنای بیدار شدن است و کسی که بیدار است، آگاه است و بر محیط پیرامون خود شناخت دارد. شهید مطهری با ذکر جمله ای از امام علی (ع) که فرموده اند: «قدر و اندازه هر کس، همان قدر و اندازه همتش است». مهمترین شاخصه ها و مولفه هایی که شهید مطهری به عنوان اهمیت به کار و تلاش در اسلام مورد اشاره قرار می دهد، عبارتند از:

۱- مقدس شمردن کار و تلاش: شهید مطهری معتقد است در اسلام کار به عنوان یک امر مقدس شناخته شده است.

۲- همسویی و انطباق کار با عبادت و خداپرستی: بر خلاف وجود نگاه دنیا گریز و رهبانیت پسند در برخی از ادیان و مکاتب دیگر و همچنین تلقی منافات بین دین و عمل در نگاه مارکسیستی، شهید مطهری بین کار و خداپرستی منافاتی نمی بیند.

۳- طرد بیکاری و بیگاری: اسلام دشمن بیکاری، بیگاری است. انسان به حکم اینکه از جامعه بهره می گیرد و بهره می برد و به حکم اینکه کار بهترین کعامل سازنده خود و اجتماع و بیکاری بزرگترین عامل فساد است، باید کار مفید انجام دهد. اسلام انگل بودن در جامعه را در هر شکل، مورد لعنت قرار داده است.

هم چنین از نظر شهید مطهری زمینه های و لوازم کار و تلاش عبارتند از:

۱- هدفمندی و معنی دار بودن کار: شهید مطهری معتقد است: «انسان مادامی که غایتی را تصور نکند، وجود ذهنی برایش حل نشود، اراده حل انجام کاری برایش پیدا نمی شود، همین که غایب و فایده کار در ذهنش منقوش شد، آن وقت است که میل و اراده اش منبعث می گردد و فعل از وی صادر می شود».



۲- استعدادیابی برای کار: طبیعی است استعدادها و علایق انسانها برای انجام کارها و فعالیت‌ها متفاوت است و لذا «هر کسی باید کاری را انتخاب کند که در آن استعداد دارد، تا آن کار علاقه او را به خود جذب کند. اگر کار مطابق استعداد و مورد علاقه انسان نباشد و انسان آن را فقط به خاطر درآمد و مزد انجام دهد، این اثر تربیتی را ندارد شاید فاسد کننده روح هم باشد. انسان وقتی کاری را انتخاب می‌کند، باید استعدادیابی هم شده باشد».

۳- حاکمیت عدالت و نفی تبعیض: از نگاه شهید مطهری در جامعه اسلامی باید شرایط عادلانه‌ی شکوفایی استعدادها فراهم آید «جامعه اسلامی جامعه طبیعی است نه جامعه تبعیض و نه جامعه تساوی منفی. تز اسلام، کار، پرورش استعداد و استحقاق به اندازه کار است».

۴- فراهم بودن فضای رقابت مثبت: شهید مطهری به وجود میدان رقابت سالم برای واداشتن افراد به کار و تلاش بیشتر، اعتقاد دارد و نبود رقابت را در خمودگی فکری جامعه مؤثر می‌داند.

۵- ترویج فضای توکل و اعتماد به خدا: شهید مطهری با نگاه به ویژگی‌های جهان بینی دینی در یک کل مرتبط با هم می‌گوید: «اعتقاد درست به قضا و قدر الهی، یک نفر با ایمان را در عمل و فعالیت صحیح مطمئن تر و به نتیجه کار امیدوارتر می‌کند». با چنین نگاهی یأس و تردید رنگ باخته و در عوض نشاط و امید به نفع کار تقویت می‌شود.

شهید مطهری می‌گوید: «بعد از دیانت، مدرسه‌ای برای تربیت انسان، بهتر از مدرسه کار شناخته شده است. اثرات و تبعات تربیتی کار که استاد بطور مستقیم به آنها اشاره دارد عبارتند از:

۱- افزایش احساس عزت و شخصیت: با توجه به آثار تربیتی کار، شهید مطهری بر این باور است که «نتیجه کار تنها خلاصی از فقر و گرسنگی نیست، بلکه چندین چیز دیگر هم به دنبال دارد، از آن جمله این که کار بر عزت و شخصیت انسان می‌افزاید و او را در نظر خودش محترم می‌نماید. یعنی حس احترام به ذات و اعتماد به شخصیت در او ایجاد می‌کند و بدیهی است که هر چیزی که باعث و سبب محترم شدن شخصیت انسان در نظر خودش و نظر دیگران باشد، او خودش محترم و شایسته تکریم و تعظیم است».

۲- تمرکز خیال: بیکاری و تنهایی را اسلام از آن رو منع می‌کند که می‌تواند تالی فساد شده و آثار منفی به دنبال داشته باشد. شهید مطهری در تفسیر این کلام امام علی (ع) که فرموده: «یعنی اگر تو

نفس را به کار مشغول نکنی او تو را به خودش مشغول می کند» و همچنین می فرماید: «وقتی که انسان یک کار و یک شغل دارد، آن کار و شغل او را به سوی خود می کشد و جذب می کند. به او مجال برای فکر و خیال باطل نمی دهد».

از سوی دیگر شهید مطهری تمرکز خیال را موجب انضباط فکری و توفیق های ناشی از آن نیز می داند که در واقع ناشی از کار و کنده شدن از افکار پراکنده و بیهوده است.

**۳- آزادگی و شرافت:** احساس بی نیازی از دیگران و شرافت مرتبط با آن در گرو کار و تلاش است. شهیدی مطهری با ذکر این فرمایش گهربار امام علی (ع) که فرموده اند: «قدر الرجل علی قدر همته». یعنی قدر و اندازه هر کس همان قدر و اندازه همتش است. عقیده دارند که همت دارای چند ویژگی مثبت به شرح ذیل می باشد:

۱- همت نشانه ی بزرگی روح.

۲- همت نشانه سلامت و نشاط روان.

۳- همت نشان قدرشناسی از خویش: روح بزرگ به کمی و کوچکی و حقارت تن نمی دهد، به کم از قدر خود راضی نمی شود.

از دیگر ویژگی های همت که شهید مطهری به آن اشاره کرده اند، همطراز شمردن همت با نبوغ و حتی عشق و ایمان است و برخورداری از آن را دارای اثرات و نتایج ویژه ای می داند که امکان فائق آمدن بر کمبودها، نواقص و پذیرش سختی و زحمت را برای انسان و جامعه فراهم می آورد. استاد دو اثر ویژه کار و تلاش را چنین بر می شمرد:

۱- تولید استقامت و پشتکار برای کارهای بزرگ: استاد انجام کارهای بزرگ را بدون داشتن همت متناسب با آن شدنی نمی داند و معتقد است با همت برخی کارهای به ظاهر نشدنی هم عملی می گردد.

۲- جبران کمبودها و معایب: غالب اوقات کمبود یا نبود اراده و همت موجب می شود کارها متوقف و به بهانه کمبودها و مشکلات، این ضعف توجیه شود.

از دیگر سو، همت نیز همچون سایر پدیده ها و خصایل انسانی دارای موانع بازدارنده کاهش دهنده و آفاتی است که از نظر استاد شهید دور نمانده است. مهم ترین این آفت ها عبارتند از:

۱- فضای تبعیض و بی عدالتی: از دیدگاه شهید مطهری نباید هیچ تبعیض و بی عدالتی در جامعه را برتافت بلکه «باید این طور باشد که روستازادگان با استعداد بتوانند دانشجو بشوند و بعد از دانشمندی به مقام وزیری برسند و همیشه باید این طور باشد که پسران ناقص عقل عقب بمانند و سقوط کنند». در این صورت است که صاحبان همت انگیزه بروز آن را پیدا و برای نیل به کسب بزرگی تلاش خواهند کرد.

۲- عدم تشخیص بزرگی و کوچکی: گاهی فرد یا جامعه در تشخیص و مقیاس اندازه گیری کارها، اهداف و آرمان ها دچار مشکل می شود و لذا همت و تلاش خود را به هدر داده و یا از اصول به اهداف و آرمان های بلند و بزرگ باز می ماند. استاد چنین طرز فکر و نگاهی را که صرفاً به ظاهر امور نگریسته و نتیجه مهم و اساسی را نادیده می گیرد، یک بیماری و یک انحراف بزرگ از تعلیمات عالیة اسلامی بر می شمارد.

۳- غفلت از اهتمام به تمام ابعاد سعادت: از نگاه شهید مطهری انسان دارای ابعاد روحی و مادی است که باید به طور مناسب تأمین شده و برای تأمین سعادت دنیا و آخرت به کار گرفته شود. «همت و اراده باید صرف تأمین همه شرایط سعادت گردد و ناچار باید به نسبت معین میان آن ها تقسیم شود و اگر جاذبه یکی از آن ها همت و اراده را به سوی خود بکشاند و سایر شرایط به زمین بماند، بدیهی است که بدبختی رو خواهد آورد» (سنایی راد، ۱۳۸۹).

## کار و همت از دیدگاه علما و دانشمندان

ابوعلی سینا مدت زیادی از عمرش را به سیاست و وزارت گذارند و وزارت چند پادشاه را داشته است و این از جمله چیزهایی است که علمای بعد از او بر وی عیب گرفته اند که این مرد وقتش را بیشتر در این کارها صرف کرد. در صورتی که با آن استعداد خارق العاده می توانست خیلی مفیدتر واقع شود.

زمانی بوعلی با همان کبکه و دبدبه و دستگاه وزارت و غلام ها ونوکرها از جایی عبور می کرد. به یک کناسی برخورد کرد که داشت کناسی می کرد و مستراحی را خالی می نمود. بوعلی هم معروف

است که شنوایی خیلی قوی داشت. کناس با خودش شعری از زمزمه می کرد. صدا به گوش بوعلی رسید:

گرامی داشتم ای نفس از آنت      که آسان بگذرد بر دل جهانت

بوعلی خنده اش گرفت که این مرد دارد کناسی می کند و منت هم بر نفس می گذارد که من تو را محترم داشتم؛ برای این که زنگی بر تو آسان بگذرد. دهنه اسب را کشید و جلو آمد و گفت: انصاف این است که خیلی نفست را گرامی داشته ای! از این بهتر دیگر نمی شد که چنین شغل شریفی انتخاب کرده ای! مرد کناس از هیکل و اوضاع و احوال شناخت که این آقا وزیر است. گفت: نان از شغل خسیس خوردن، به که بار منت رئیس بردن. بوعلی از خجالت عرق کرد و رفت. آزاد زندگی کردن و زیر منت احدی نرفتم. این برای کسی که بویی از انسانیت برده باشد ارزشمندترین چیزهاست و این ممکن نیست، جز اینکه انسان در کار متکی به خود باشد.

همچنین از «پاستور» دانشمند معروف نقل شده که بهداشت روانی انسان در لابراتور و کتابخانه است. مقصودش این است که بهداشت روانی انسان به کار بستگی دارد و انسان بیکار، خود به خود بیمار می شود؛ یعنی تمام کارهایی که می تواند انسان را عمیقاً جذب کند و فکر را بسازد خوب هستند. از «بنیامین فرانکین» نقل شده که عروس زندگی، کار است. اگر شما بخواهید داماد این عروس بشوید (یعنی شوهر این عروس بشوید) فرزند شما سعادت نام خواهد داشت.

همچنین «پاسکال» بیان کرده که مصدر کلیه مفاسد فکری و اخلاقی، بیکاری است. هر کشوری که بخواهد از عیب بزرگ اجتماعی را رفع کند باید مردم را به کار وادارد تا آن آرامش عمیق روحی که عده معدودی از آن آگاهند در عرصه وجود افراد برقرار شود.

و طبق گفته سقراط: کار، سرمایه سعادت و نیکبختی است.

همت مضاعف، کار مضاعف در کلام بزرگان

اشخاص بزرگ و با همت همانند کوه هستند، هر چه به ایشان نزدیک تر شوی عظمت و ابهت آنان بر شما معلوم می شود و مردم پست و دون همانند سراب می مانند که چون کمی به آنان نزدیک شوی به زودی پستی و ناچیزی خود را بر تو آشکار سازند «گوته».

ایرانیان هر گاه پشتکار داشته اند شگفتی ها آفریده اند «ارد بزرگ».

صاحب همت در پیچ و خم های زندگی هیچ گاه با درماندگی روبرو نخواهد شد «ناپلئون».

آنان که مدام دل نگران ناتوانان هستند هیچ گاه نمی توانند ناتوانی را نجات بخشند! با اشک ریختن ما، آنها توانا نمی شوند باید توانا شد و آنگاه آستین همت بالا زد «ارد بزرگ».

هر که در سیرت و رفتار پیشینیان نظر کند، متذکر می شود تا چه اندازه از همت مردان واپس مانده است «همدون قصار».

کار، بهترین تسکین دهنده، افکار پریشان، و غم است «ارد بزرگ».

آغاز هر کار مهمترین قسمت آن است «افلاطون».

برای پیشرفت سه چیز لازم است: اول پشتکار، دوم پشتکار، سوم پشتکار «لرد آویبوری».

در پشت هیچ در بسته ای ننشینید تا روزی باز شود، راه کار دیگری جستجو کنید و اگر نیافتید همان در را بشکنید «ارد بزرگ».

داشتن پشتکار، تفاوت ظرفیت بین شکست و کامیابی است «سارنف».

پشتکار گوهر مردان و زنان فرهمند است «ارد بزرگ».

مردانگی تنها به مرد بودن نیست؛ به همت و گذشت است «هگل».

## کار و همت از دیدگاه بزرگان هنر و ادب ایران

فرهنگ کار و همت مردان و زنان ایران زمین، خمیرمایه بسیاری از عناصر ادبی همچون شعر، ضرب المثل و حکایت بزرگان علم و ادب و حکمت میهن عزیز ما از دوران گذشته تا به حال می باشد و بسیاری از گفتارهای ادبی به کار رفته نماد جایگاه ویژه کار و همت بوده است.

### -نظامی گنجوی

داغ بلندترین طلب ای هوشمند  
تا شوی از داغ بلندان بلند

بلندهمتی و سدوای همپایی با بزرگان، زمینه ساز بلند بالایی مقام انسان است. بدون بلند همتی، رویش و جوشش درونی رخ نخواهد داد، و انسان به تحفه های نوبه نو و روحی شکوفا دست نخواهد یافت.

## - با یزید بسطامی

از بایزید بسطامی نقل است که گفت: «اگر صفوت آدم و قدس - جبرئیل و خلت ابراهیم و شوق موسی و طهارت عیسی و محبت محمد صلی الله علیه و آله و سلم به تو دهند زینهار راضی نشوی و ماورای آن طلب کنی. صاحب همت باش و به هیچ فرو میا که به هر چه فرو آیی بدان محجوب شوی. کسانی که پیش از ما بوده اند هر کسی به چیزی فرو آمده اند، ما به هیچ فرو نیامدیم.

## - صائب تبریزی

صائب تبریزی درباره بلندهمتی چنین سروده است:

صرف بیکاری مگردان روزگار خویش را      پرده روی توکل ساز، کار خویش را  
زاده همراهان در این وادی نمی آید به کار      پر کن ازلخت جگر، جیب و کنار خویش را

## - شیخ محمود شبستری

شیخ محمود شبستری نیز با اعتراض به انسان های خود کم بین و کسانی که از توانایی های درونی خویش بی خبرند، اینگونه روح خودباوری را در آنان می دمد:

چه می گویم حدیث عالم دل	تو را ای سر به شیب و پای در گل
جهان، آن تو و تو مانده عاجز	ز تو محروم تر کس دید هرگز
تو مغز عالمی زان در میانی	بدان خود را که تو جان جهانی
جهان عقل و جان سرمایه توست	زمین و آسمان پیرایه توست
تویی تو نسخه نقش الهی	بجواز خویش هر چیزی که خواهی
ظهور قدرت و علم و ارادت	به توست ای بنده صاحب سعادت
طبیعی قوت تو ده هزار است	ارادی برتر از حصر و شمار است

## -مولانا

مولانا می فرماید: هر کس بخواهد در مسیر زندگی خود موفق شود باید آن فعالیت هایی را انتخاب نماید که با ویژگی های شخصی اش منافات نداشته باشد.

خویشتن نشناخت مسکین آدمی	از فزونی آمد و شد در کمی
خویشتن را آدمی ارزان فروخت	بود اطلس خویش بر دلقی بدوخت
صد هزاران مار و که حیران اوست	او چرا حیران شد ست و مار دوست

## - حافظ شیرازی

همت حافظ و انفاس سحر خیزان بود	که زبند غم ایان نجاتم دادند
مکن زعره شکایت که در طریق ادب	به راحتی نرسید آن که زحمتی نکشید

## -ناصر خسرو

ناصر خسرو در مذمت بیکاری و بی عاری و این که هنر هر کسی از چهره اش پیداست می فرماید:

مرد همت نه مرد تهمت باش	چو پیمر نه ای زامت باش
چو مرد باشد پر کار و بخت باشد یار	ز خاک تیره نماید به خلق زر عیار
فلک به چشم بزرگی کند نگاه در آنک	بهانه هیچ نیارد زبهر خردی کار
بزرگ باش و مشو تنگدل از خردی کار	که سال تا سال آرد گلی زمانه زخار
بزرگ حصنی دان دولت دوش محکم	به عون کوشش بر درش مرد باید بار
زهر که آید کاری در او پدید بود	چنان کز آینه پیدا بود تو را دیدار

## -سعدی شیرازی

چو همت است چه حالت به گرز مغر کوب  
چو دولت است چه حاجت به تیز جوش خای  
برو کار می کن، مگو چیست کار  
که سرمایه جادودانی است کار

## -ملک الشعراى بهار

ز کوشش به هر چیز خواهی رسید  
به هر چیز خواهی کماهی رسید  
برو کارگر باشد و امیدوار  
که از یأس، جز مرگ ناید به بار  
گرت پایداری است در کاره  
شود سهل پیش تو دشواره

## احادیث نورانی درباره کار و تلاش

تعدادی از احادیث نورانی از ائمه معصومین علیهم السلام با محوریت کار، عمل و تلاش در پی می آید:

الإمام علی(ع): العمل العمل، ثم النهاية النهاية، والاستقامة الاستقامة، ثم الصبر الصبر، والورع، إن لكم نهاية فانتهاوا إلى نهايتكم(نهج البلاغه: خطبه ۱۷۶). امام علی (ع) کار کنید و آن را به پایانش رسانید و در آن پایداری کنید؛ آن گاه شکیبایی ورزید و پارسا باشید. همانا شما را پایانی است؛ پس، خود را به آن پایان(بهشت) رسانید.

الإمام علی(ع): قليل تدوم عليه، أرجى من كثير مملول منه(نهج البلاغه: حکمت ۲۷۸). امام علی(ع) کار (خیر) اندک، که بر آن مداومت ورزی، از کار بسیار که از آن خسته شوی، امیدار کننده تر است.

الإمام الباقر(ع): ما من شيء أحب إلى الله من عمل يداوم عليه، و ان قلّ(الكافی: ۲/۸۲/۳) امام باقر(ع): هیچ چیز نزد خداوند، محبوبتر از کاری نیست که بر آن مداومت شود، هر چند اندک باشد.

الإمام الصادق(ع): من قبل الله من صلاه واحده لم يعذبّه، و من قبل منه حسنة.. لم يعذبّه(کافی:

۳/۲۶۶/۱۱). امام صادق(ع): خداوند از هر کس یک نماز بپذیرد، عذابش نکند و از هر که، یک کار خوب بپذیرد... عذابش نکند.



الإمام على (ع): عليكم بالجدّ والاجتهاد والتأهب والاستعداد (نهج البلاغه: خطبه ۱۳۰). امام علی (ع):  
بر شما باد به تلاش و سخت کوشی و مهیا شدن و آماده گشتن.

الأمام صادق (ع): إذا كان الرجل على عمل فليدم عليه سنة، ثم يتحول عنه إن شاء إلى غيره؛ و ذلك  
إن ليلة القدر يكون فيها في عامه ذلك ما شاء الله إن يكون (الكافي ۲/۸۲/۱). هر گاه شخصی کاری را  
آغاز کند، باید تا یک سال آن را ادامه بدهد. سپس اگر خواست، به کار دیگری بپردازد؛ زیرا شب قدر-  
که آنچه خداوند می خواهد مقدر می کند- در آن یک سال وجود دارد.

رسول الله (ص): وجدت الحسنه نوراً في القلب، و زينا في الوجه، و قوه في العمل، و وجدت الخطئه  
سواداً في القلب، و وهناً في العمل، و شيئاً في الوجه (كنز العمال: ۴۴۰۸۴). پیامبر خدا (ص): نیکی را  
نور دل و آرایه رخسار و نیروی کار یافتم و بدی و گناه را سیاهی دل و سستی در کار و زشتی چهره.  
الإمام علی (ع): طاعة الله سبحانه لا يحوزها إلا من بذل الجهد و استفرغ الجهد (غرر الحكم: ۶۰۰۹).  
امام علی (ع): به طاعت خدای سبحان دست نیابد مگر کسی که تلاش کند و نهایت کوشش خود را  
به کار گیرد.

الإمام علی (ع): إياك و كل عمل إذا ذكر لصاحبه أنكره (البحار: ۷۱/۳۶۹/۱۹). امام علی (ع): بپرهیز از  
هر کاری که اگر برای کننده آن یادآوری شود، آن را زشت شمارد.

رسول الله (ص): إن الله تعالى يحب إذا عمل أحدكم عملاً إن يتقنه (كنز العمال: ۹۱۲۸). پیامبر  
خدا (ع): خداوند تعالی دوست دارد که هر گاه فردی از شما کاری کند آن را محکم (و بی عیب) انجام  
دهد.

## فصل سوم

ابعاد کار، سازمان، مدیریت و رهبری

## اهداف آموزشی:

- از خوانندگان انتظار می رود پس از مطالعه این فصل بتوانند:
  - ابعاد کار را به اختصار توضیح دهند.
  - نیازهایی که توسط کار ارضاء می شوند را به اختصار توضیح دهند.
  - عوامل مؤثر در انتخاب شغل را نام برده، به اختصار توضیح دهند.
  - علل دلسردی در کار را بیان نمایند.
- منابع فشار روان- تنی و دلسردی در محیط کار و راهکارهای کاهش آن را توضیح دهید.
- عوامل تأثیرگذار برای بستر سازی همت مضاعف، کار مضاعف در یک سازمان را تشریح نمایند.
- به اختصار رابطه مبادله بین فرد و سازمان را تشریح نمایند.
- وظایف و کارکردهای مدیریت را از دیدگاه «هنری فایول» به اختصار توضیح دهند.
- مهارت های سه گانه مدیریت را به اختصار توضیح دهند.
- منظور از رهبری در مدیریت را بیان نمایند.
- با ویژگی های یک رهبر ایده آل آشنا شوند.
- مزایا و کاربرد مدیریت بر مبنای هدف را نام ببرند.

## مقدمه

کار به معنای بکارگیری تمام ظرفیت های کیفی یک فرد برای انجام وظیفه می باشد. بکارگیری ظرفیت های کیفی هک در زمان اشتغال به انجام وظیفه صورت می گیرد مستلزم توجه به کیفیت های جسمی، عاطفی و فرهنگی است و هر یک از موارد فوق با تأثیرات خاص خود در رفتار و روابط اجتماعی فرد منعکس می شود. موارد مذکور به لحاظ متفاوت بودن در نزد افراد در تمایزات کاری آنها متبلور می شود و بدین جهت تفاوت های رفتاری در کار به وود می آید. بنابراین تحلیل کار از بعد مختلف می تواند به مدیران برای شناسایی عوامل تأثیرگذار در کیفیت عملکرد نیروی انسانی کمک کند و از این راه، مدیران می توانند در تقویت عوامل مطلوب رفتار و در حقیقت همان همت و کار مضاعف یا در تضعیف عوامل ایجاد رفتارهای ناهنجار کاری کارکنان مؤثر باشند.

سازمان پویا سازمانی است که اجزا و عوامل آن با هماهنگی منطقی در کنار ارزش های بنیادین تعریف شده به عملکرد متقابل نسبت به یکدیگر بپردازند. در این فصل با هفت مورد از اجزا و عوامل یک سازمان آشنا می شویم. فقدان هر یک از مواردی که در این بخش برای یک سازمان تعریف می شوند یا نقصان و عملکرد نامناسب هر یک از آنها، موجب از هم گسیختگی و در نتیجه شکست سازمان می شود. مدیریت نیز دارای ۵ کارکرد مهم است که شامل برنامه ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل است. برای رسیدن به همت و کار مضاعف لازم است مدیر به صورت متوازن از کارکردهای مدیریت استفاده نماید و هر یک از این ۵ کارکرد را در راستای رسیدن به حداکثر کارایی، اثر بخشی و بهره وری در سرمایه های انسانی سازمان مورد بهره برداری قرار دهد. مدیریت و رهبری در سازمان، رکن اصلی دستیابی به همت و کار مضاعف است.

## ابعاد کار

کار را می توان از دو بعد مختلف دسته بندی و بررسی کرد: ابعاد آشکار و ابعاد پنهان. منظور از ابعاد آشکار کار، ابعادی است که تأثیر آشکار بر زندگی فرد شاغل می گذارند.

## الف- ابعاد آشکار کار

بخشی از مسایل مربوط به کار درزندگی روزمره کاملاً ملموس است و تأثیرات آن را می توان به سهولت درک کرد. این قبیل موارد را می توان با عنوان ابعاد آشکار کار تلقی کرد که عبارت است از:

### ۱- بعد زیستی: که شامل موارد زیر است:

\*بعد خطرات: کارکنان بخش فنی که کارهای خدماتی- تأسیساتی را انجام می دهند بیشتر از سایر کارکنان که به دور از این امور هستند با خطرات روبه رو می شوند.

\*بعد شرایط کار: سلامتی کارکنانی که در محیط مرطوب، یا بیش از حد معمول سرد یا گرم کار می کند به علت نامساعد بودن محیط کار تهدید می شود. کارکنانی که موظف به پاسخگویی به ارباب رجوع در اوقات مختلف هستند به علت به هم خوردن نظم و استراحت، سلامتی آنها دچار مخاطره می شود.

به طور کلی، موارد فوق تأثیر مشخصی در ارتباطات و کار افراد می گذارد. بدین جهت، توجه مدیران به شرایط متفاوت کاری کارکنان، ضمن عادلانه کردن مقایسه رفتاری بین کارکنان برخوردار از شرایط کاری متفاوت می تواند به آنان در راستای بهبود شرایط کمک کند که منجر به کار و همت مضاعف می شود.

### ۲- بعد روانی که شامل موارد زیر است:

\*انگیزش کارکنان: انسان از طریق کار، ضمن تحقق اهداف زندگی اش به رضایت خاطر می رسد. هر چند نتایجی که فرد از کار خود به دست می آورد برای گروهی رفع نیازهای مادی و برای گروهی دیگر، ذات کار است. سازمان می تواند از طریق شرایطی که برای کارکنان ایجاد می کند، کیفیت کاری را افزایش دهد و باعث کار و تلاش مضاعف شود.

\*مدیریت منابع انسانی: منابع انسانی به عنوان یک سرمایه نباید به صورت یک عامل مانند سایر عوامل تشکیل دهنده سازمان محسوب شود در این راستا توجه به سه محور زیر ضروری است:

\*محور اداری که معطوف به ایفای نقش های روزانه است که از طریق انجام وظیفه سازمانی به وسیله نیروی انسانی ایفا می شود.

\*محور مدیریتی که شامل مدیریت حقوق کار، مدیریت ارتباطات اجتماعی با کارکنان، مدیریت ارتباطات با سازمانهای رفاهی همچون: بیمه و مدیریت حقوق است.

\*محور مدیریت رشد و پیشرفت در راستای حل مسایل، ارتقای سطح کیفی کارکنان و ایجاد هماهنگی بین کار و نیروی انسانی قرار دارد.

بنابراین، مدیریت منابع انسانی می تواند یکی از عوامل تحکیم و تقویت انگیزش کارکنان در سازمان باشد که از این طریق، روحیه افزایش می یابد و در تقویت می کند.

\*تاثیر کاربر احساس انسان: از جمله آثار کار این است که به قلب انسان خضوع و خشوع می دهد؛ یعنی جلوی قساوت قلب را می گیرد. در حقیقت، کار روی احساس انسان یا آنچه در اصطلاح قرآنی «دل» گفته می شود اثر می گذارد کار چیزی است که رقت، خشوع و روشنی به آن نسبت داده می شود. در مجموع، کار در عین اینکه معلول فکر و خیال و روح و دل و جسم آدمی است. سازنده خیال، سازنده عقل، فکر، سازنده دل و قلب و به طور کلی، سازنده و تربیت کننده انسان است.

\*کار و احساس شخصیت: یکی دیگر از فواید کار، مسأله حفظ شخصیت، حیثیت و استقلال است. انسان در اثر کار، مخصوصاً کاری که همراه با ابتکار باشد، به حکم اینکه نیازش را برطرف کرده است در مقابل دیگران نیز احساس شخصیت می کند.

## **نیازهای ارضا شده توسط کار**

به طور کلی، نیازهایی را که توسط کار برآورده می شود می توان به شرح زیر نام برد:

\*نیاز به تسلط بر اوضاع و احوال، اشخاص و افکار

\*نیاز به تأکید دیگران: حرفه شخص می تواند برای او پاداش دهنده باشد؛ چون پذیرش و تأیید مدیر، همکاران، همسر و افراد دیگری که برای او اهمیت دارند را کسب می کند.

\*نیاز به روابط شخصی و اجتماعی به هنگام کار: فرد تعلق به یک واحد اجتماعی داشته، احساس می کند جزیی از یک گروه است. امکان صحبت کردن با همکاران و دوست شدن با آنها و داشتن روابط کاری خوب با سرپرست، رضایت عاطفی ایجاد می کند.

\*نیاز به موقعیت اجتماعی: شغل فرد به ویژه اگر مستلزم آموزش طولانی باشد می تواند وی را به عنوان کسی که در این جامعه کارهای بسیاری انجام داده معرفی کند.

\*نیاز به خدمت به دیگران: شخص می تواند از طریق کارش به دیگران خدمت کرده، به اهمیت زندگی اش باور پیدا کند.

\*رضایت شغلی: بستگی به این دارد که تا چه حد نیازهایی را که ما احساس می کنیم باید برآورده سازد، ارضاء می کند.

### **معیارهای انتخاب شغل از دیدگاه های مختلف**

در مورد انتخاب شغل و کار نظرهای گوناگونی مطرح شده است. از دیدگاه برخی از محققان، انتخاب شغل امری تصادفی است و افراد به صورت شانسی، شغلی را انتخاب می کنند، در مقابل، عده ای عامل اراده را در این امر مهم می دانند. بعضی از صاحب نظران از جمله «آدامز» اظهار می دارد: انتخاب شغل افراد بر اساس آگاهی و تأمل صورت می گیرد؛ در حالی که به نظر «فروید» کار و فعالیت و انتخاب شغل به طور ناآگاهانه انجام می شود به عبارت دیگر عامل اجبار و فشار و اضطراب باعث می شود تا افراد هر کدام کاری را انتخاب کنند.

از دیدگاه امام علی(ع) یکی از ملاکها و معیارهای پیرامون کار و انتخاب شغل، آگاهی و شناخت لازم به کار است؛ زیرا کار توأم با آگاهی در مسیر زندگی و ترقی افراد نقش مؤثری دارد و ایشان در این زمینه می فرماید: «فان العامل بغير علم كالسائر علی غير طريق فلايزيده بعده عن الطريق الواضح الا بعدا من حاجته و العامل بالعلم كالسائر علی الطريق الواضح» عمل کنند بدون آگاهی مانند رونده ای است که بیراهه می رود. پس هر چه شتاب کند، از هدفش دورتر می شود و عمل کننده از روی آگاهی، چون رونده ای به راه راست است. همچنین می فرماید: هر گاه نظر و تأمل کردی، عمل کن؛

یعنی در هر کاری نخست باید فکر کرد، آنگاه انجام داد. باز می فرماید: صلاح و درستی عمل به خالص بودن نیت است (محمدی، ۱۳۷۹).

از این سخنان چنین استنباط می شود که اخلاص در عمل یکی از شرایط مهم در زندگی انسان ها به ویژه در زمینه کار و فعالیت است؛ زیرا عمل خالص علاوه بر نفع شخصی و مادی برای افراد دارای منافع اخروی نیز می باشد و در اصلاح و گرایش مردم و جامعه به سوی کمال و سعادت دنیوی و اخروی نقش ارزنده ای دارد.

### **عوامل مؤثر در انتخاب شغل**

شغل اهمیت و ضرورت ویژه‌ی در زندگی انسان دارد و در واقع یکی از تصمیم گیری های اساسی و سرنوشت ساز برای وی می باشد. در گذشته که تنوع مشاغل به حد امروزی نبوده است، اغلب انتخاب شغل برای فرزندان به صورت موروثی انجام می گرفته است. امروزه بنا به دلایل مختلف کمتر از گذشته این اتفاق می افتد و اغلب جوانان در شرایطی قرار می گیرند که ناچار به انتخاب شغل هستند. عوامل خاصی یک موقعیت شغلی را بر فرد تحمیل می کند که در ادامه به برخی از آنها اشاره می شود:

#### **– استعداد**

استعداد، عامل مهمی در موفقیت یا عدم موفقیت افراد در مشاغل و رشته های انتخابی آنان به شمار می آید. بدون استعداد لازم در یک زمینه یا پیشرفتی حاصل نخواهد شد. یا روند آن بسیار کند خواهد بود. برای این اساس، آگاهی از میزان و نوع استعداد افراد، کمک شایان توجهی به آنها خواهد کرد تا پیش بینی مناسبی از آینده انتخاب خود داشته باشند.

امروزه برای این منظور آزمون های استعدادسنجی وجود دارد که می توانند به فرد کمک کنند استعدادهای واقعی خود را شناسایی کنند.

#### **– علایق**



علاقه و تمایل انسان در بسیاری از امور زندگی انسان سایه گستر است. افراد دوست ندارند به کارها و اموری بپردازند که علاقه و گرایشی به آنها ندارند، چه در مورد کارهای روزمره و چه در مورد شغل و سایر فعالیت ها. در واقع علاقه و گرایش در انسان فعال کننده سیستم انگیزش فرد به شمار می رود. انسان بدون علاقه به یک زمینه، انگیزشی برای انجام فعالیت در آن زمینه نخواهد داشت. ممکن است برخی افراد تصور کنند زمانی که شروع به فعالیت کردند کم کم احساس علاقه و تمایل نیز در آنها به وجود خواهد آمد اما در واقع چنین مسأله ای ابداً قابل پیش بینی نیست. فقدان علاقه اولیه ممکن است افزایش نارضایتی از فعالیت مورد نظر و ناراحتی های جانبی آن را موجب شود.

### **– فرصت های شغلی**

در برخی جوامع تمامی رشته های شغلی از فرصتهای برابری برخوردار نیستند، و در عین حال که بطور کلی فرصت شغلی برای کلیه مشاغل کم است اما تفاوت هایی بین مشاغل مختلف از این لحاظ وجود دارد. آشنایی با فرصتهای شغلی شغل انتخابی، عامل مهمی است که باید مدنظر قرار گیرد. کسی که در زمینه خاصی مهارت پیدا می کند و پایه ها و مراحل رسیدن به آن شغل را طرح ریزی و طی می کند، باید مسأله فرصتهای شغلی را نیز در نظر بگیرد تا از اتلاف وقت و نیروی خود جلوگیری کند.

### **– عوامل اقتصادی**

میزان بازده و کارآیی یک شغل حائز اهمیت فراوانی است و در واقع هدف عمده انتخاب شغل دستیابی به درآمد حاصل از آن است. بالا بردن بازده و کارآیی اقتصادی برخی مشاغل توجه افراد را به خود جلب می کند و موجب گرایش افراد به آن زمینه ها می گردد.

### **جایگاه اجتماعی**

تقریباً تمام افراد تمایل دارند شغلی داشته باشند که از جایگاه اجتماعی خوبی برخوردار باشند. هر چند در عمل بنا به تأثیر عوامل متعدد دیگر ممکن است این تمایل به واقعیت نرسد. اما افرادی که این مسأله الویت بیشتری برای آنها دارد منتظر چنین موقعیت هایی بوده و با توجه به شرایط فردی

خود تلاش می کنند چنین شرایطی را برای خود مهیا کنند. توجه و تأکید زیاد به آن عامل، گاه مشکل بیکاری را برای افراد افزایش می دهد.

## **علل دلسردی از کار**

یکی از منابع دلسردی از کار، فشار روان- تنی ناشی از کار است. فشار روان- تنی حالتی است که در اعضای سازمان به وجود می آید و موجب دلسردی از کار و به تبع آن کاهش تولید و بهره وری در سازمان می شود. بدین صورت که فرد در بین عوامل مختلف محصور می شود و جهت خلاصی از احصار در پی پاسخ به عوامل بر می آید. در نتیجه، توانایی را که لازم است برای کار و تولید مصرف کند از دست می دهد. از جمله عوارض تنش های روانی می توان به دلواپسی، عصبی بودن، سردردهای مزمن، بالا بودن فشار خون، زخم معده، بی خوابی، نگرانی و بی نظمی مربوط به خود فرد اشاره کرد. تأثیرات این عوارض به صورت ارتباطات نامناسب بین اشخاص، بی نظمی در کار، تغییر دادن کار، عجله در انجام امور، نگرانی از شکست و دلسردی از کار ظاهر می شود.

## **منابع فشار روان- تنی و دلسردی در محیط کار**

فشارهای روانی- تنی و حاکم شدن دلسردی و ناامیدی در محیط کار منبعت از منابعی است که برخی از آنها عبارتند از:

**\* نوع کار:** در این رابطه عدم تناسب توان اجرایی با نوع کار مطرح است و کارکنانی که به دلیل استعداد خود نمی توانند کاری را انجام دهند، دچار تشویق می شوند.

**\* مسولیت و اختیار اجرای وظایف:** نوع مسولیت و میزان اختیارات برای انجام وظایف می تواند موجب فشار روان- تنی و دلسردی شود. به طور مثال، افرادی که مسولیت نیروی انسانی را بر عهده دارند، مضطرب تر از افرادی هستند که مسولیت تدارکاتی دارند.

**\* انتظارات نقش:** انتظاراتی که سازمان از نقش افراد دارد خود عامل دیگری برای ایجاد فشارهای روانی- تنی و دلسردی است؛ چون که فرد در هر پست و مقامی که باشد نمی تواند انتظارات همگان را

برآورده کند. بدین جهت خود را در مقابل خواسته های تحقق نیافته می بیند و هر زمان منتظر برخوردیهایی است که حالت تشویق و اضطراب را در وی بوجود می آورد.

**\*محیط کاری:** هر گاه محیط کار هماهنگ با خواسته های فرد نباشد می تواند باعث ایجاد فشار روان- تنی و دلسردی شود. در نتیجه، موجبات نامساعد شدن جو محیط کار، ممانعت از انجام وظیفه و جلوگیری از خلاقیت را فراهم می کند.

**\*ارتباطات کیفی بین اعضای سازمان:** هر فرد دوست دارد مورد قبول و حمایت همکاران قرار گیرد و اینکه آیا این امر امکان پذیر خواهد بود یا نه، باعث ایجاد فشارهای روانی- تنی در وی می شود. ارتباطات بین عضو و سلسله مراتب و به ویژه عضو بالا دست نیز عوامل ایجاد کننده اضطراب است. هر چه سبک رهبری مناسب تر باشد، این اضطراب کاهش می یابد.

**\*رقابت بین کارکنان:** سازمان ها جهت تشویق اعضای خود به کار، مزایایی را برای آنها قایل می شوند. کارکنان برای آنکه بتوانند مورد تشویق قرار گیرند، سعی می کنند از همکاران خود پیشی گیرند. هر گاه رقابت شدید باشد سازمان به یک میدان کارزار تبدیل می شود که عامل فشارهای روان- تنی است.

**\*عناصر مادی سازنده محیط:** هر گاه محیط کاری از نظر نور، صدا و عوامل کاری مطبوع نباشد باعث ایجاد دلسردی از کار می شود.

**\*سطوح ساختاری سلسله مراتب:** ساختارهای موجود سازمانی، هر یک به نوعی در ایجاد فشارهای روان- تنی مؤثر است. از این قبیل سازمان ها می توان سازمان های متمرکز را ذکر کرد که به علت محدودیت تصمیم گیری و اجرای تصمیمات اتخاذ شده در بالای سازمان در نیروی انسانی ایجاد فشارهای روانی و دلسردی می کند.

### **\*موقعیت شغلی**

هر فرد در زندگی خواهان آن است که از طریق اشتغال، نیازهای جسمی، روانی و اجتماعی خود را رفع کند. عوامل زیادی در شرایط کاری و زندگی خصوصی فرد وجود دارد که از آن جمله می توان به

ساعات طولانی کاری، اوقات معمول در کار، جلسات متعدد و وضعیت های اضطراری اشاره کرد که مانع پیشرفت و رشد کارمند می شود و دلسری وی را به دنبال دارد.

**\*عوامل برون سازمانی:** نوسانات اقتصادی، بی ارزش شدن سرمایه و بحران های صنعتی از جمله عواملی هستند که عمدتاً علاوه بر تأثیرگذاری روی فعالیت ها بر نیروی انسانی نیز تأثیر می گذارند و باعث فشار روانی در افراد می شوند.

**\*احساس عدم امنیت شغلی کارکنان:** در جوامعی که به دلایل جایگزینی نیروی انسانی از طریق فناوری و رایانه و به علت تغییرات ناشی از نظام سازمانی در شاغلان فراهم می شود. علاوه بر این، امنیت شغلی و گرایش کاری نیز از بین می رود. در نتیجه، تعادل بین مطلوبیت و نیروی انسانی برای افراد به منظور انجام وظایف و تحقق اهداف کاری به هم می ریزد که فشار روان-تنی و نارضایتی و دلسردی آنان را به دنبال دارد.

### **راهکارهایی برای کاهش منابع فشار روان-تنی و دلسردی در محیط کار**

به کارکنان توصیه می شود برای مقابله با فشار روان-تنی و دلسری از کار، موارد زیر را مورد ملاحظه قرار دهند:

**\*موقعیتهای ایجاد فشار روان-تنی و دلسری را شناسایی کرده، راههای مبارزه با آن را بیابند.**  
**\*عوارض ناشی از فشار روانی-تنی مانند تپش قلب، سردرد، خستگی گردن و بی خوابی را شناسایی کنند.**

**\*با تغییر نگرش سعی کنند موقعیت های ناموافق بر ایشان غلبه نکند.**

**\*برای پیش بینی عوامل ایجاد کننده فشار روانی-تنی برنامه ریزی کنند.**

**\*زندگی شغلی خود را از زندگی شخصی جدا کنند.**

**\*خود را از محیط های ایجاد کننده فشار روان-تنی و دلسردکننده دور نگه دارند.**

**\*زمانهایی برای فارغ بودن از امور خود تعیین کنند.**

**\*برای خود، در زمینه فعالیت های اجتماعی و فرهنگی موقعیت ایجاد کنند.**

**\*ارتباط و مراودات خانوادگی خود را تقویت کنند.**

\*واقعیت ها را ببینند.

\*مثبت گرا باشند.

\*بامنطق، قاطعیت را در خود تقویت کنند.

\*از کمک به دیگران دریغ نکنند.

\*تصورات واهی را به خود راه ندهند.

## اجزا و عوامل یک سازمان

سازمانی که بسترهای لازم برای همت مضاعف و کار مضاعف را برای کارکنان خود فراهم کرده،

سازمانی است که در آن، هفت عامل زیر با نظم منطقی و مشخص تعریف شده باشند:

\*هدف: نقطه ای که کوشش ها معطوف رسیدن به آن است. در هر سازمان می توان هدف را نتیجه

نهایی عملیات دانست که در حقیقت مقصود سازمان نیل به آن است. نقش موثر و ارزنده ای که

داشتن هدف در انجام هر کار یا یک برنامه ایفا می کند، غیرقابل انکار است.

\*ساختار: شالوده نظم در هر سازمان که روابط بین مدیران و مجریان و همچنین وظایف کارکنان را

نسبت به یکدیگر، سازمان و جامعه مشخص می کند.

\*انسان: به طور کلی، اساسی ترین پایه و قلب و روح هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان است که

دارای تمایلات، احساسات، شخصیت، انگیزه، صفات و ویژگیهای متفاوت هستند.

فناوری: به مجموع ابزارها، روش ها و آن چیزی می گویند که به عنوان وسیله مورد استفاده قرار می

گیرد. مفهوم فناوری از و سایل مادی و فیزیکی گرفته تا برنامه را شامل می شود. همانطور که اهداف

یک سازمان به شدت در فناوری تأثیرگذار است، فناوری نیز به سهم خود با طراحی یک سازمان

ارتباط تنگاتنگی دارد و به طور کلی، طراحی سازمان با توجه به فناوری قابل استفاده فرق می کند.

\*جریان عمل یا رفتار: در هر سیستم، یک سری اعمال، فعالیت ها یا رفتار های خاص وجود دارد که

روی ورودی یا داده از ابتدای ورود تا زمان خروج از سازمان جریان دارد. همین جریان عمل که

توسط انسان ها با استفاده از فناوری و بر اساس ساختار انجام می گیرد، نهایتاً ماده خام اولیه رابه ماده پرورشی یا تربیت شده تبدیل می کند.

\*داده ها یا ورودی: در فعالیت های بشر، چهار عنصر اصلی وجود دارد که عبارتند از: اطلاعات، انرژی، مواد و ارزش ها که توسط این چهار عنصر، اشیای فیزیکی مورد نیاز انسان از قبیل: غذا و پوشاک فراهم می شود. مثلاً اطلاعات در پشتیبانی از تولید فیزیکی، ابزاری برای فعالیت های مغزی انسان است. از همین رو، در سازمان های بزرگ، برقراری سیستم های اطلاعاتی ضروری است تا مدیران بتوانند با استفاده از آن اطلاعات به هدایت و نظارت امور بپردازند.

\*ستاده های خروجی ها: کالای به دست آمده از فرایند تولید یا اطلاعات حاصله از پردازش داده های خام، نتایج خروجی یا ستاده ها نامیده می شود. در حقیقت ستاده ها به مدیران در طراحی، سازماندهی، استخدام و گزینش، هدایت، هماهنگی، گزارش دهی و بودجه بندی کمک می کنند. کیفیت ستاده ها بستگی به نوع، صحت عملیات و جریان های مورد عمل روی داده ها و در واقع هر چه این فرایند دقیق تر و صحیح تر باشد، ستاده های قابل استفاده تری حاصل می شود و مدیران را در انجام وظایف شان تواناتر می سازد.

## **رابطه مبادله بین فرد و سازمان**

به طور کلی، زمانی که فرد وارد یک سازمان می شود، انتظار دارد در قبال در اختیار قرار دادن نیرو و مهارت خود از سازمان دریافتی داشته باشد. بر این اساس، نوعی بده- بستان پدید می آید که به آن «رابطه مبادله» می گویند. در واقع، بین فرد و سازمان، رابطه مبادله ای پدید می آید و فرد انتظار دارد دریافت ها و پاداش هایش بیشتر از کاری باشد که بر عهده وی گذاشته می شود. از سوی دیگر، سازمان هم انتظار دارد بهره وری سهم مشارکت افراد، بیش از هزینه ها و بار مالی حاصل از نگهداری آنها در سازمان باشد. این رابطه، زمانی موفقیت آمیز می شود که فرد احساس کند توانایی و مهارتی که در اختیار سازمان قرار می دهد کمتر از حقوق و مزایایی است که دریافت می کند و سازمان نیز با توجه به مخارجی که برای آنان اختصاص می دهد، سود قابل ملاحظه ای بکند.

## کارکردهای مدیریت

منظور از کارکرد، فعالیت مهمی است که برای نیل به هدف، ضرورت تام دارد «هانری فایول»<sup>۱</sup> پنج وظیفه اساسی را در مدیریت به شرح زیر ارائه می دهد:

### \*برنامه ریزی<sup>۲</sup>

برنامه ریزی عبارت است از فراگرد تعیین و تعریف اهداف و تدارک دقیق و پیشاپیش اقدامات و وسایلی که تحقق اهداف را مسیر می سازد. اقدامات و وسایل مورد نیاز عبارتند از: پیش بینی روشها، زمان و مکان، منابع و افراد (علاقه بند، ۱۳۷۵).

برنامه ریزی به کار افراد جهت می دهد و توجه آنان را بر اهداف متمرکز می سازد.

وقتی که افراد بدانند کجا می روند و برای رسیدن به مقصد، هر یک چه کمکی باید بکنند، هماهنگی و همکاری جمعی بیشتری به وجود می آید. همچنین برنامه ریزی موجب می شود که فعالیتهای تکراری و بی ثمر کاهش یابد و توجه به اهداف معطوف گردد.

به نظر می رسد که در مدیریت، امر برنامه ریزی از اهمیت بسزایی برخوردار است. این اهمیت از آنجا ناشی می شود که برنامه ریزی موثر، رفتار مدیر را عمیقاً تحت تأثیر قرار داده، کنترل مؤثر را نیز امکان پذیر می سازد. برنامه ها، مبانی لازم برای کارگزینی، هماهنگی و هدایت ورهبری را فراهم می نمایند و با مشخص کردن جوانب عملی و رفتاری فعالیتها، میزان بلا تکلیفی را کاهش می دهند.

از آنجا که اسلام دین کار و عبادت، دنیا و آخرت و مادیت و معنویت می باشد و به انسان با دیدی جامع می نگرد، به برنامه ریزی در ابعاد گوناگون مادی و معنوی سخت معتقد است و اگر بگوییم دین اسلام یک برنامه کاملی است که از طرف برنامه ریزی چون خالق متعال، برای به سعادت رساندن انسان، ریخته شده است، سخن گزافی نگفته ایم.

اسلام، مسلمان بی برنامه را همچون گمشده ای در بیابان می داند که به خیال آب، به دنبال سراب حرکت می کند و چنین فردی هرگز به سعادت و کمال نخواهد رسید.

---

<sup>۱</sup>.Fayol

<sup>۲</sup>.Planning

قرآن و سنت دو منبع غنی و گسترده ای هستند که برنامه زندگی فردی و اجتماعی، فرهنگی و سیاسی، اخلاقی و اقتصادی انسان مسلمان را مشخص کرده اند و برای لحظه به لحظه زندگی انسان، از تولد تا مرگ و حتی پس از مرگ، برنامه ریزی دقیق کرده اند.

به جرأت می توان ادعا کرد در هیچ مکتبی همانند مکتب انسان ساز و متعالی اسلام، این قدر به امر «برنامه ریزی» پرداخته نشده است تا جایی که امام علی(ع) یک برنامه روزانه برای همه مسلمین مطرح فرموده است و در حدیثی گهربار فرموده اند: «مؤمن باید شبانه روز خود را به سه قسمت تقسیم کند: زمانی برای نیایش و عبادت پروردگار، زمانی برای تأمین هزینه های زندگی و زمانی برای واداشتن نفس به لذتهایی که حلال و مایه زیبایی است» (نهج البلاغه، حکمت ۳۹۰).

اسلام برنامه ای کامل و جامع برای سعادت و تکامل انسان است که گستردگی آن به گستردگی نیازهای فطری و جامعیت آن به جامعیت روح و جسم انسان است، نکته جالب این که برنامه ریزی اسلام برای انسان تنها محدوده زندگی او را شامل نمی شود بلکه برای چگونه مردن و حتی کفن و دفن انسان نیز برنامه و دستور داد که این نشان از جامعیت این برنامه آسمانی و الهی است.

از سوی دیگر، اسلام رهبران و مدیران جامعه را نیز به داشتن برنامه توصیه و ترغیب نموده است و از آنها خواسته است که در رهبری و هدایت مردم از روشها و اصول مقتضی و مناسب استفاده نمایند. امام علی(ع) که خود اسوه تدبیر و مدیریت است علاوه بر آن که خود در تمامی امور، برنامه ریزی و نظم و ترتیب را مراعات می فرمود، به نمایندگان و والیان خود نیز این امر را تأکید می نمود چنانچه وقتی مالک اشتر را به فرمانداری سرزمین مصر برگزید در نامه ای، چهار برنامه اصلی و مهم را در رأس برنامه های حکومتی او قرار داد: جمع آوری خراج، نبرد و مبارزه با دشمنان، اصلاح امور مردم و آباد سازی شهرهای مصر (نهج البلاغه، نامه ۵۳).

همچنین امام علی(ع) در روز دوم خلافت خویش، ضمن ایراد خطبه قراء، برنامه اقتصادی حکومت خویش را چنین بیان می دارد: «به خدا سوگند، بیت المال تاراج شده را هر کجا که بیابم به صاحبان اصلی آن باز می گردانم. گر چه با آن ازدواج کرده یا کنیزانی خریده باشید» (نهج البلاغه، خطبه ۱۵).



چنانچه ملاحظه می گردد، برنامه ریزی یکی از ارکان اصلی مدیریت و مدیریت علوی محسوب می گردد و مطالعه خطبه ها و نامه های ارزشمند امام علی (ع) در نهج البلاغه ما را بیش از پیش با این واقعیت آشنا می سازد.

### \*سازماندهی<sup>۱</sup>

سازماندهی، فراگرد نظم و ترتیب دادن به کار و فعالیت و تقسیم و تکلیف آن به افراد به منظور انجام دادن کار و تحقق هدفهای معین می باشد (علاقه بند، ۱۳۷۵).

نتیجه سازماندهی، ایجاد ساختار است و ساختار، روابطی منظم و منطقی که لازمه عملیات اعضای سازمان است، به وجود می آورد.

از طریق فراگرد سازماندهی، افراد به صورت گروهی در ساختار و روابط متشکلی قرار می گیرند تا با توانایی های لازم و کافی، کار مؤثری را برای رسیدن به هدف های معین انجام دهند. اعضای هر گروه یا سازمان، به طور انفرادی، از لحاظ هوش، استعداد، توانایی، تجربه حرفه ای و کشش های عاطفی متفاوتند در اثر سازماندهی، از قابلیت ها و توانایی های افراد بطور مناسب و شایسته استفاده می شود. سازماندهی طی مراحل زیر صورت می گیرد.

۱- تشخیص فعالیت های لازم برای رسیدن به اهداف و اجرای خط مشی و برنامه ها.

۲- گروه بندی فعالیتها باتوجه به منابع انسانی و مادی موجود و تشخیص بهترین طریقه استفاده کردن از آن ها.

۳- داده اختیار عمل و حق دستوردهی و تصمیم گیری برای انجام دادن کار به مسئول هر گروه.

۴- ارتباط دادن واحدهای گروه بندی شده به یکدیگر به صورت افقی و عمودی از طریق روابط اختیار، شبکه ارتباطی و نظام اطلاعاتی (علاقه بند، ۱۳۷۵).

در فرهنگ اسلامی که فرهنگ نظم و انتظام است، به سازمان و سازماندهی با دیدی عمیق نگریده شده است. تقسیم کار، حدود وظایف، جلوگیری از تداخل امور، اختیار و آزادی در محدوده مسئولیت، همه از مسائلی هستند که برای دستیابی به سعادت و سیادت، در نظام اسلامی از ضروریات زندگی به حساب می آیند و در قرآن و سنت نمونه های فراوانی از آن را می بینیم.

---

<sup>1</sup>. Organizing

امام علی(ع) در زمینه لزوم تقسیم کار و مسئولیت به فرزندش امام حسن(ع) می فرماید: «برای هر یک از زیردستان و کارکنان وظیفه ای مشخص کن تا او را نسبت به همان کار مؤاخذ و بازخواست نمایی، زیرا این شیوه سزاورتر است»

چنانچه می بینیم امام علی(ع) جامعه را به عنوان یک سیستم قلمدا نموده است که متشکل از قسمت های مختلف است و این اجزاء و قسمتها با یکدیگر در تعامل می باشند( نگرش سیستمی). همچنین امام تمامی گروهها و اقشار جامعه را به عنوان سیستمهایی می داند که با یکدیگر در تعامل می باشند، بر یکدیگر تأثیر می گذارند و از یکدیگر تأثیر می پذیرند.

### \*تصمیم گیری<sup>۱</sup>

\*فراگردی است که طی آن، شیوه عمل خاصی برای حل مسأله یا مشکل ویژه ای، برگزیده می شود( استونر، ۱۹۸۲)

امروزه بخش مهمی از وقت و کار مدیران صرف حل مشکل و تصمیم گیری می شود به طوری که می توان گفت وظایف اساسی برنامه ریز، سازماندهی، رهبری و کنترل نیز مستلزم تصمیم گیری است. بر اثر تصمیم، خط مشی ها، جریان امور و اقدامات آتی مشخص شده، دستورات لازم صادر می گردند بنابراین تصمیم گیری چهارچوبی برای عملکرد کارکنان سازمان فراهم می سازد و از این رو، نقش بسیار مهمی در مدیریت ایفا می کند. این اهمیت تا بدانجاست که «سایمون»، تصمیم گیری را مترادف مدیریت می داند و معتقد است که فعالیت و رفتار سازمانی، شبکه پیچیده ای از فراگردهای تصمیم گیری است(علاقه بند، ۱۳۷۵).

همچنین یکی دیگر از صاحب نظران مدیریت به نام «گریفیث» تصمیم گیری را قلب سازمان و مدیریت تلقی می کند و معتقد است که تمام کارکردهای مدیریت و ابعاد سازمان را می توان بر حسب فراگرد تصمیم گیری توضیح داد. او معتقد است تخصیص منابع، شبکه ارتباطی، روابط رسمی و غیررسمی و تحقق اهداف سازمان به وسیله مکانیسمهای تصمیم گیری کنترل می شوند. از این رو، تصمیم گیری به منزله کلید فهم پیچیدگی های سازمانی و عملکردهای مدیریت است(علاقه بند، ۱۳۷۵).

1. Commanding

در مدیریت اسلامی نیز توجه بسیاری به امر تصمیم گیری شده است تا آنجا که امام علی(ع) تصمیم فرد را برابر با میزان عقل و اندیشه او می داند و در جای دیگر، تصمیمی را که بر مبنای عقل و خرد اتخاذ شده باشد، نجات بخش معرفی می نماید( غرر الحکم و در الکلم آمدی- ص ۵۵).

در قرآن، سه مرحله برای تصمیم گیری بیان شده است: ۱- مشورت ۲- اتخاذ تصمیم ۳- توکل بر خداوند( سوره آل عمران، آیه ۱۵۹).

در مدیریت اسلامی، تصمیم گیری تنها با اتخاذ تصمیم پایان نمی پذیرد بلکه پس از اتخاذ تصمیم باید به خدا توکل کرد و از درگاه لایزال الهی مدد خواست و امور خویش را به او واگذار نمود البته پرواضح است که این واگذاری امور(توکل) پس از بررسی کامل اسباب و عوامل عرفی و عقلایی و تلاش فکری و عملی خود و دیگران( تصمیم گیری) خواهد بود.

گاهی در تصمیم گیری ممکن است فرد یا گروه تصمیم گیرنده به سبب مخاطرات ناشی از تصمیم، ترس و وحشت داشته باشند یا در نتیجه مردد باشند. توکل بر نیروی بیکران الهی، ترس و وحشت و تردید را از بین می برد و دل انسان را آرام می سازد و این از ویژگی هایی منحصر به فرد تصمیم گیری در مدیریت اسلامی است.

به طور کلی علل و عواملی که سبب ضعیف در تصمیم گیری می گردند عبارتند از: تردید و دودولی، ترس و وحشت از نتایج تصمیمات، تسویف( کار امروز را به فردا انداختن) ، عدم اعتماد به نفس، پیروی از وسواس و هوای نفس و احتیاط بیش از حد که تمامی موارد مذکور را می توان با توکل بر نیروی بی کران الهی بر طرف نمود. بنابراین اگر خالق حکیم می فرماید: «هر گاه به تصمیم رسیدید به خداوند توکل کنید، به این علت است که از عوامل ضعف تصمیم گیری و نگرانیها و ناآرامیهای ناشی از آن در امان باشیم و بتوانیم تصمیماتی قاطع و استوار بگیریم».

**\*هماهنگی<sup>۱</sup>**

**\*«هماهنگی» عبارت است از فراگرد ایجاد وحدت و یگانگی میان اهداف و فعالیت های واحدهای مختلف به نحوی که هدفها به طور مؤثر تحقق یابند( علاقه بند، ۱۳۷۵).**

<sup>1</sup>.Coordinationg

بدون پیش بینی تمهیدات و تدابیر هماهنگ کننده و اعمال آنها، افراد واحدهای مختلف ممکن است از هدفهای سازمانی یا گروهی انحراف پیدا نمایند.

از آنجا که مجموعه ای از افراد یا گروهها در یک سازمان ممکن است در جهت نیل به هدف مشترکی تلاش نمایند، وحدت یگانگی آن افراد یا گروهها یا یکدیگر و تقویت توان یکدیگر مهمترین عامل جهت نیل به هدف محسوب می گردد. در غیر این صورت ممکن است عدم ارتباط و هماهنگی بین این واحدها سبب خنثی سازی تلاش یکدیگر و انحراف هدف گردد لذا هماهنگی کارکردهای بسیار مهم مدیریت در جهت نیل به اهداف گروهی و سازمانی محسوب می شود. مدیر تشکیلات با یک سلسله حرکتها و برنامه های منظم، واحدهای مختلف سازمان را به یکدیگر ارتباط می دهد و عامل اصلی برای ایجاد پیوند بین افراد و واحدهای سازمان می باشد. در هماهنگی مسائل زیر مورد توجه قرار می گیرد:

۱- تقویت انسجام سازمان

۲- توزیع تلاشها بین افراد و واحدها

۳- جلوگیری از اصطکاک و خنثی سازی

۴- بازدهی بیشتر و بهتر در مقابل زحمت کمتر

۵- سرعت بخشیدن به کارها

۶- تقویت روابط انسانی و افزایش محبت (تقوی، ۱۳۷۷)

در مدیریت اسلامی، وحدت و هماهنگی از اصول بنیادی محسوب می شود چون «امامت» سازمان «امت» را از طریق آموزشهای گوناگون فکری و عملی با پیوندهای مختلف به یکدیگر مرتبط می سازد.

در بینش اسلامی، اولاً نظام آفرینش با تمام تنوع و کثرتی که دارد، بر وحدت یگانگی مبتنی و پابرجاست و هر موجودی که در هستی شناور است، تسبیح گویان سر بر آستان واحدی می ستاید که:

تسبیح گوی او نه بنی آدمند و بس هر بلبللی که زمزمه بر شاخسار کرد

ثانیاً ما بین تمام اجزاء و ذرات جهان آفرینش با تمام تنوع و کثرتی که دارند، همبستگی و هماهنگی بسیار شدیدی وجود دارد به گونه ای که کمترین حرکت در زاویه ای از سازمان آفرینش، موجی بس شدید را در سایر قسمتها باعث خواهد شد. به قول عارف وارسته، شیخ محمود شبستری:

اگر یک ذره را برگیری از جای خلل یابد همه عالم، سراپای

بنابراین انسان که خود یکی از موجودات این جهان پهناور است هرگز نمی تواند از این قانون کلی حاکم بر خلقت مستثنی باشد و باید با سایر موجودات در تمام ابعاد هماهنگ باشد.

با توجه به این اصل مهم که در قاموس خلقت حک شده است، در مدیریت اسلامی توجه بسیاری به هماهنگی و وحدت نیروها و کارکنان معطوف گردیده است. لذا می بینیم پیامبر بزرگ اسلام به منظور ایجاد وحدت و هماهنگی بین مسلمانان، در اولین روزهای هجرت به مدینه، با ایجاد «اخوت» و کشیدن رشته محکم برادری بین قبایل و افراد مختلف آن زمان، انسجام و هماهنگی مطلوب را به وجود آورد و با تقویت انسجام سازمان مسلمین، نیروی عظیمی را جهت پیشبرد اهداف اسلام فراهم ساخت که بسیاری از موفقیت‌های اسلام و مسلمین را در آن زمان باید مدیون این هماهنگی دانست.

امام علی(ع) درباره نقش خود در ایجاد وحدت و هماهنگی بین مسلمین در جواب نامه ابوموسی اشعری می فرماید: «بدان که در امت اسلام، هیچ کس همانند من وجود ندارد که به وحدت امت محمد(ص) و به انس گرفتن آنان با یکدیگر، از من دلسوزتر باشد» (نهج البلاغه - نامه ۷۸).

در جای دیگر در نکوهش کوفیان از عدم وحدت و هماهنگی در مقابله با دشمنان می فرماید: «گرفتار کسانی شده ام که چون امر می کنم، فرمان نمی برند و چون آنها را فرا می خوانم، اجابت نمی کنند. ای مردم بی اصل و ریشه، در یاری پروردگارتان برای چه در انتظارید؟ آیا دینی ندارید که شما را گرد آورد؟ و یا غیرتی که شما را به خشم وادارد؟» (نهج البلاغه - خطبه ۳۹).

امام همچنین نقش رهبر و مدیر را در هماهنگی و انسجام بین نیروها به خوبی تبیین نموده و می فرماید: «جایگاه رهبر، چون ریسمانی محکم است که مهره ها را متحد ساخته، به هم پیوند می دهد. اگر این رشته از هم بگسلد، مهره ها پراکنده و هر کدام به سویی خواهند افتاد و سپس هرگز جمع آوری نخواهند شد» (نهج البلاغه خطبه ۱۴۶).

با توجه به این بیانات زیبا و ژرف، نقش انسجام و هماهنگی در تحقق اهداف و همچنین نقش رهبر و مدیر در ایجاد انسجام و هماهنگی به خوبی روشن می گردد.

### \*کنترل<sup>۱</sup>

کنترل مرحله ای از مدیریت است که میزان تحقق اهداف سازمانی را مشخص می سازد به عبارت دیگر کنترل، فراگرد ارزشیابی عملکردی فردی و سازمانی است.

فراگرد کنترل، میزان پیشرفت در جهت اهداف را اندازه گیری می نماید و مدیران را قادر می سازد که انحراف از برنامه را تشخیص دهند و اقدامات اصلاحی لازم را به عمل آورند (علاقه بند، ۱۳۷۵). سازمانها در معرض تغییرات مداوم قرار دارند، فعالیت آنها روز به روز پیچیده تر می شود، کارکنان سازمان انسان هستند و رفتار انسانها بری از خطا و اشتباه نیست و از طرفی تفویض اختیار نیز برای تسهیل کار، اجتناب ناپذیر است. همه این موارد، ضرورت کنترل و نظارت و اهمیت آن را آشکار می سازد.

اسلام برای اعمال نظارت بر سازمانها و تشکیلاتش شیوه مخصوصی دارد که در هیچ مکتب و مرام دیگری یافت نمی شود و به جرأت می توان گفت که کاملترین و جامع ترین شیوه نظارتی در این آیین آسمانی لحاظ شده است. بخش عمده نظارت در اسلام، بر محور «ایمان به غیب» می باشد و پیامبران بزرگ الهی در سیستم نظارتی خود، نیروهای معنوی و ناظران به ظاهر غایب جهان خلقت را، شاهد بر کارهای زیر و درشت انسان دانسته اند تا نظارتی کامل و جامع را در تمام ابعاد زندگانی او حاکم گردانند، اسلام از یک سو، خداوند علیم را که بر کل نظام عالم احاطه دارد، به عنوان برترین ناظر برای هر کس دانسته است.

در بعد اداری و سازمانی نیز، اسلام، مدیران را در برابر جزء تشکیلات و فرد فرد شاغل آن مسئول می داند و کنترل و نظارت افراد تحت فرمان را یکی از مهمترین ارکان مدیریت بر می شمارد.

امام علی (ع) در سخنی گهربار، نکات ارزنده ای را درباره کنترل و نظارت خاطر نشان می سازند که عبارتند از:

---

<sup>1</sup>. Ciontrol

- ۱- لزوم کاوش و نظارت بر کار کارمندان و زیردستان.
  - ۲- اعمال نظارت به شیوه غیرمستقیم و از طریق انتخاب بازرس و ناظر.
  - ۳- لزوم برخورداری بازرسان و ناظران از دو صفت صداقت و وفاداری.
  - ۴- انجام بازرسی در خفا و پنهانی به منظور حفظ اعتبار و آبروی افراد.
  - ۵- فایده و اثر نظارت و بازرسی که اصلاح رفتار و حرکت در جهت هدف می باشد.
- در مدیریت اسلامی، بازرسی و نظارت تنها از بالا به پایین نیست بلکه مردم نیز باید بر کار حاکم و مدیر نظارت داشته باشند و عملکرد او را ارزیابی نمایند.

### **مهارتهای سه گانه مدیریت**

کارآیی و اثربخشی عملکرد مدیران مستلزم استفاده از مهارتهای مدیریتی است. مهارت عبارت است از: توانایی تبدیل دانش به عمل، به طوری که به یک عملکرد مطلوب منجر شود. مهارتهای سه گانه مدیریت به شرح زیر است:

**مهارتهای فنی:** دانایی و توانایی در انجام وظایف ویژه که لازمه آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است.

**مهارتهای انسانی:** برخورداری از توانایی تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام کار توسط دیگران، فعالیت معنی واژه های مؤثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه های افراد و تأثیر گذاری بر رفتار آنها.

**مهارتهای ادراکی (مفهومی):** توانایی ذهنی برای درک تجزیه و تحلیل پیچیدگی های سازمان و فهم همه عناصر و اجزای تشکیل دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت کل واحد.

## رهبری در مدیریت

منظور از رهبری در مدیریت، فرایند اثرگذاری و نفوذ رفتار اعضای سازمان برای یاری و هدایت آنها در ایفای وظایف انگیزه‌سازمانی است. مدیر در مقام رهبر به سرپرستی زیردستان می‌پردازد، با آنها ارتباط برقرار می‌کند، کار و فعالیت در آنها به وجود می‌آورد، به حل مشکلات و کشمکش‌های آنها می‌پردازد و به اقتضا تغییراتی در شرایط کار پدید می‌آورد. همه این‌کوشش‌ها به این منظور است که نیازها و اهداف و اعضای سازمان توأماً تحقق پیدا می‌کند که به تبع آن موجب همت مضاعف و کار مضاعف می‌شود.

## رهبری و اثربخشی از راه ارتباط متقابل

فعالیت و همکاری موثر در محیط سازمان مستلزم وجود روابط انسانی توأماً با اعتماد متقابل میان مدیر و زیردستان است. روابط انسانی در پرتو برقراری ارتباط پدید می‌آید. یک وجه مهم ارتباط در مدیریت، ارتباط رو دررو بین مدیر و کارکنان است. چنین ارتباطی ممکن است به‌طور رسمی یا غیررسمی، شفاهی یا کتبی و به منظور انجام کار و وظیفه مشترک یا برای ایجاد روابط عاطفی و دوستانه صورت می‌گیرد.

علاوه بر ارتباط، اثرگذاری بر رفتار کارکنان نیز برای مدیران اهمیت دارد. اثرگذاری بر رفتار زیردستان اصطلاحاً به رهبری یا رفتار رهبری تعبیر می‌شود. ارتباط رو در رو بین مدیر و زیردستان در صورت اثربخش بودن می‌تواند ایفای نقش رهبری را از سوی مدیر تسهیل کرده، فعالیت مؤثر و مستمر سازمان و عملکرد کارآمد کارکنان را تضمین کند.

## ویژگی‌های رهبر ایده‌آل

وقتی درباره ویژگی‌های یک رهبر ایده‌آل بحث می‌شود، بسیاری بر مواردی همچون: هوش، استقامت، اراده و چشم‌انداز تأکید می‌ورزند. چنین مهارت‌ها و ویژگی‌هایی گرچه برای رهبر لازم است ولی کافی نیست. رهبران برای مؤثر شدن در فرایند برنامه‌ریزی و اجرا و برقراری تعامل مؤثر با تمامی



افراد مرتبط با امور یاد شده به ویژگیهای دیگری نیاز دارند که برخی از آنها به طور خلاصه از این قرار است:

- توانایی هدایت و ایجاد انگیزش در گروه
- دارای حس مشورت خواهی از اعضای گروه
- دارای توان ایجاد ارتباط قوی با دیگران
- دارای شخصیت محکم
- آزاد اندیش
- توانایی اتخاذ تصمیم اجرای آن تا اخذ نتیجه
- شهامت در تعیین اهداف نهایی و نوسازی روش های اجرای
- مقاوم در برابر ناملایمات
- توانایی تحلیل موقعیت
- توانایی استفاده از اختیارات و هدایت فعالیت ها به طرف اهداف مطلوب
- برخوردار از سلامت جسم و فکر
- دارای انرژی و پشتکار

### **شرایط مدیر در نظام اسلامی**

منظور از مدیریت اسلامی این است که مدیران شیوه اسلامی را در مدیریت، پیشه خود کنند و در هدفهای خود عدالت اجتماعی را مدنظر داشته باشند و مقصود نهایی آنها کسب رضایت خداوند باشد و خدمت به خلق را نوعی عبادت بدانند و زندگی و معیشت افراد در راستای این مدیریت تأمین شود. هدف در مدیریت اسلامی رشد معنوی، مادی، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی جامعه است. آن هم در جهت رضایت خداوند.

وجه تمایز مدیریت اسلامی از دیگر نظام ها این است که نشأت گرفته از جهان بینی الهی می باشد. شرایط و اوصاف مدیر در نظام اسلامی شامل موارد زیر است:

- ۱- کاردان و آگاه باشد.
- ۲- نظم و انضباط در مدیریت خود داشته باشد.
- ۳- تعهد به نظام و مقام ولایت امر داشته باشد و هر چه این تعهد همراه با عشق باشد، اهمیت مدیر را بالاتر می برد و او را برای پست مدیریت شایسته تر می کند.
- ۴- اصالت خانوادگی داشته باشد یعنی از خانواده ای اصیل و صالح باشد، دارای حجب و حیا باشد و در فعالیت های اسلامی پیشگام باشد.
- ۵- قدرت و توان مدیریت بر حسب نوع مدیریت خویش داشته باشد، (توانایی فکری و جسمی)
- ۶- سعه صدر داشته باشد که در این صورت توان انتقاد پذیری را خواهد داشت و موفقیت بیشتری را کسب خواهد کرد.
- ۷- با مردم مهربان و نسبت به زیردستان دلسوز باشد.
- ۸- شجاع باشد یعنی به موقع سخن خود را بگوید، به موقع عمل کند و به موقع دستور دهد و از هیچ قدرتی خوف و ترس به خود راه ندهد. در این صورت است که پیروزیهای بزرگی نصیب ملت خویش خواهد ساخت و تحولی سازنده به وجود خواهد آورد.
- ۹- مردمی باشد؛ یعنی دردها و گرفتارها و مشکلات و نیازهای مردم را بشناسد، با آنان در جهت زدودن گرفتاریها و رفع نیازها همراهی و همدلی کند.
- ۱۰- علاوه بر موارد فوق مدیر باید دارای هوش و خلاقیت لازم در امور، سعی و تلاش در کار و تصمیم گیری، قدرت ابداع و ابتکار باشد و صفاتی دیگر از جمله بردباری، حلم، وقار، جذابیت، دافعیّت و اعتماد به نفس را دارا باشد.

### **مدیریت بر مبنای هدف**

مدیریت بر مبنای هدف، یک نظام مدیریتی فراگیر است که کوشش های کلیدی مدیران را به شویه ای منطقی یکپارچه می کند و به گونه ای آگاهانه برای دستیابی اثربخش و کارآمد به هدف های فردی و سازمانی جهت گیری شده است (کونتز، هارولد و دیگران، ۱۳۷۴). به رغم استفاده گسترده از مدیریت بر مبنای هدف، هنوز اتفاق نظر بر سر معنای آن وجود ندارد. عده ای آن را یک وسیله

ارزشیابی، برخی، شیوه ای انگیزشی و برخی، مدیریت بر مبنای هدف را ابزار برنامه ریزی و نظارت می دانند.

«پیتر دراگر<sup>۱</sup>» فیلسوف و نظریه پرداز مدیریت، نظریه «مدیریت بر مبنای هدف» عقیده دارد: آنچه سازمانها بدان نیاز دارند، سیستمی از مدیریت است که کوششهای گروهی را شکل بخشد و تلفیقی بین اهداف فردی و سازمانی بوجود آورد و آنها را با یکدیگر هماهنگ سازد. مدیریت بر مبنای هدف، تنها سیستمی است که برآوردن این نیاز را امکان پذیر می سازد. اصولاً مدیریت بر مبنای هدف یک کوشش برنامه ریزی شده است و توجه آن به نتایج عملیات است؛ به همین علت مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه، عمومیت یافته است. تجربه نشان داده است در بسیاری از سازمانها، برنامه ها در طول سال یک یا دو بار تدوین شده و بین مدیران توزیع می شود و مدیران پس از مدتی این برنامه ها را رها کرده، کار همیشگی خود را دنبال می کنند. چرا که برنامه ها به طرح ها، پروژه ها و گامهای مشخص و عملیاتی تبدیل نشده اند، در چنین حالتی برنامه ریزی هیچگونه تاثیری نخواهد داشت. از این رو، با برنامه ریزی و تعیین گامهای عملیاتی در حین اجرا، مجریان موانع اجرائی را در می یابند و با کنترل و بررسی پیشرفت فعالیت ها در رسیدن به هدف، در مواقعی که مشکلی در تحقق برنامه و هدف پیش آید با آگاه نمودن مدیر و مسئول مربوطه، تدابیر و اقدامات اصلاحی به موقع صورت خواهد گرفت. با این تفاسیر می توان نتیجه گرفت که مدیریت بر مبنای هدف، علاوه بر مشارکت کارکنان در تحقق اهداف و خود ارزیابی توسط خویش، کنترل به منظور حصول اطمینان از نیل به اهداف را میسر می سازد.

به طور کلی، مدیریت بر مبنای هدف یک فرایند تعیین هدف مشارکتی بین فرد و سرپرست اون به شمار می آید. به عبارت دیگر پس از اینکه بین مدیر و فرد در مورد چگونگی دستیابی به هدف تعیین شده در محدوده زمانی خاص، توافق به عمل آمد اختیار منابع لازم برای انجام کار مورد نظر به فرد داده خواهد شد. نحوه پیشرفت کار به صورت دوره ای بررسی می شود و ارزیابی نهایی در پایان مدت تعیین شده به عمل می آید و سپس اهداف جدید برای دوره بعد تعیین خواهد شد. اساس فرایند مدیریت بر مبنای هدف را برنامه ریزی دقیق و هماهنگ در تمام سطوح تشکیل می دهد.

---

<sup>1</sup>. Peter Drucker

## تعریف هدف

هدف یکی از قدیمی ترین و مهمترین مفاهیم در مدیریت امروزه است، که علی رغم اهمیتش کمتر مورد توجه قرار گرفته است. توجه به اهداف و اثراتی که این مهم می تواند بر عملکرد سرپرستان بر جای بگذارد، بسیار حائز اهمیت می باشد. اهداف به تلاش های فردی جهت می دهند و می توان آنها را چنین تعریف کرد: مقاصدی که افراد در جستجوی رسیدن به آنها در طی دوره های مختلف زمانی می باشند. بنابراین یکی از وظایف اساسی مدیریت قاعده سازی، روشنگری، تقویت و ارتباط هدفها است. نمی توان تصمیمات سازمانی را ایجاد کرد مگر اینکه تعیین شود که سازمان به کجا می رود و قرار است چه کاری را به انجام رساند. اهداف، مبنای برنامه ریزی و نیزه هسته مرکزی تمام وظایف دیگر مدیریت را فراهم می نمایند. در این راه عوامل محیطی باید همواره در توسعه هدفها مورد شناسایی قرار گیرند زیرا بر اساس عملکرد و نتایج فعالیتها تأثیر می گذارند. نظامهای ارزشی شخصی، هدفهای فردی، و تواناییهای فنی مدیران در یک سازمان نیز از تأثیر متعادلی برخوردارند. هدفها در چارچوب محیطهای اجتماعی، اقتصادی، فنی و سیاسی گسترش یافته و به اجرا در می آیند. در عین حال، هدفها بوسیله نگرشها و نظامهای ارزش شخصی مدیران پی ریزی و دارای شرایط لازم می شوند. همچنین هدف ها، بر ملاحظات اخلاقی مدیران تأثیر می گذارند و بر محیطی هم که در آن عمل می کنند، اثر دارند. به عبارت دیگر، تأثیر یک قضیه دو طرفه است. هدفها تحت تأثیر محیط قرار می گیرند، ولی خود نیرویی را تشکیل می دهند که بر محیط اثر می گذارند.

باید توجه داشت که افزایش آگاهی از اهداف موجب بهبود عملکرد می شود و هر اندازه آگاهی از اهداف بیشتر و قابل درک و ملموس باشد، عملکرد افراد بهتر خواهد شد و مقاومت در برابر تغییرات احتمالی و در راستای اجرای فرآیند نیل به هدف، کاهش می یابد. هدف گذاری اولین گام در تصمیم گیری دقیق و حل سیستماتیک مشکل می باشد. اهداف عباراتی هستند که برون داد و محصول ما را تشریح می کند آنها باید قبل از اینکه وردوی های ما منتشر شود تعریف و توسط مدیریت به کار برده شود.

## ویژگیهای هدف

بطور کلی اهداف یک سازمان و موسسه را می توان به سه دسته بهبود دهنده، ارتقاء دهنده و حفظ با نگهدارنده تقسیم بندی کرد که این اهداف باید دارای ویژگی هایی ذیل باشند:

- ۱-هدف باید مشخص<sup>۱</sup> باشد. بدانید که به راستی چه می خواهید.
- ۲-هدف باید قابل سنجش<sup>۲</sup> باشد.وقتی هدف های تان را مشخص می کنید و در کنار آنها به حرکت در می آیید، لازم است در فواصل راه از معیارهایی استفاده کنید تا پیشرفت شما را اندازه گیری کند. هر چه هدف های مشخص تری برای خود در نظر بگیرید، دقیق تر می توانید به هدف های خود دست پیدا کنید. اگر بتوانید اندازه بگیرید، می توانید بر آن مدیریت کنید.
- ۳- هدف باید دست یافتنی<sup>۳</sup> باشد. زمانی هدف تان را درست انتخاب می کنید که از دید خودتان، رسیدن به آن امکان پذیر باشد، نه زمانی که از دید دیگران امکان پذیر باشد یا نه
- ۴- هدف باید واقعی<sup>۴</sup> باشد. در هدف گذاری، واقعی بودن هدف اشاره به این دارد که هدف با خیال و توهم متفاوت است. داشتن هدف های واقعی به شما امکان می دهد تا از همه توانمندی خود برای دستیابی به موفقیت استفاده کنید. توجه داشته باشید که برداشتن سنگ بزرگ، نشانه نزدن است. انتخاب هدف های خیالی و توهمی، راهی برای شکست و ناکامی است. پس برای مشخص ساختن هدف های واقعی خود باید با ارزش ها و ایده آل های تان شروع کنید.
- ۵-هدف باید دارای زمان باشد. پیش بینی و زمان دستیابی به هدف مثل یقین به خود هدف اهمیت دارد. برای تقویت بیش تر هدف های مکتوب خود، زمان دستیابی به هر هدف را مشخص کنید. حتی اگر ندانید که هدف های تان چگونه صورت می پذیرد، همیشه برای خود زمان ضرب الاجلی را مشخص کنید. از دیگر ویژگیهای هدف بطور خلاصه می توان به موارد زیر اشاره کرد:

---

<sup>1</sup>. Specific

<sup>2</sup>. Measurable

<sup>3</sup>. Achievable

<sup>4</sup>. Realistic

شفاف<sup>۱</sup>

مکتوب<sup>۲</sup>

ایجاد رقابت کند<sup>۳</sup>

مورد پذیرش و مقبول باشد<sup>۴</sup>

سازگار باشد<sup>۵</sup>

با ارزش باشد<sup>۶</sup>

مشارکتی باشد<sup>۷</sup>

- 
1. Clear
  2. Written
  3. Challenging
  4. Agreed
  5. consistent
  6. Worth While
  7. Participate Active

## **مراحل پنج گانه مدیریت بر مبنای هدف**

### **–تعیین برنامه ها**

در این الگو، برنامه ها بیان کننده نقش ها و مأموریت های هر معاونت می باشد. نقش ها و مأموریت ها دلایل واقعی برای ایجاد و ادامه حیات سازمان ها با واحدها به شمار می آیند.

### **–تعیین طرح ها**

در این مرحله اهداف و انتظارات برای گروههای کاری مشخص می شود و طرح برنامه ریزی لازم تهیه می شود. طرح ها برای تحقق برنامه ها تدوین می گردد و در این قدم اولویتها مشخص می شوند و درصد اهمیت هر یک از طرحها مشخص می شود. بدین معنی که مدیران یا در بعضی موارد گروهی از متخصصان، تعیین می کنند وقت، انرژی و استعداد خود را در چه زمینه هایی بیشتر صرف کنند تا برنامه ها تحقق یابد. ماهیت و وسعت کاری طرح کمتر از برنامه و بیشتر از پروژه می باشد.

### **–تعیین پروژه ها**

در این مرحله اهداف اجرایی برای تحقق طرحها توسط گروههای کاری و فردی تدوین می گردد و زمان شروع و خاتمه پروژه، همکاران و درصد اهمیت هر یک از پروژه ها مشخص می شود. درصد اهمیت پروژه ها نشان دهنده میزان اهمیت آنها در تحقق طرحهای مربوطه می باشد.

### **–تعیین فعالیت ها**

فعالیت ها عبارتند از یک سلسله مراحل عملیاتی که باید به منظور نیل به هدف(پروژه) انجام گیرند. این فعالیت ها در بین مسئول و همکاران پروژه تقسیم می شود و دارای تاریخ شروع و خاتمه می باشند. هر فعالیت دارای درصد اهمیتی است که نشان دهنده میزان اهمیت آن فعالیت در تحقق آن هدف می باشد. هر فعالیت دارای درصد تحقق است که توسط مسئول پروژه تعیین و توسط مدیر طرح تأیید و یا رد می گردد.

### **–نظارت و کنترل**

کنترل وسیله ای است که به منظور بررسی پیشرفت فعالیتها در رسیدن به هدف طرح گردیده است. وظیفه اصلی کنترل عبارت است از آگاه نمودن مدیر در مواقعی که مشکلی در تحقق برنامه ها و

تحقق اهداف پیش آید و البته این اعلام خطر باید زمانی صورت پذیرد که فرصت برای انجام اقدامات اصلاحی وجود داشته باشد.

## **ارکان مدیریت بر مبنای هدف**

۱- تعهد به اجرای برنامه: در هر سطحی از سازمان مدیریت متعهد می شوند تا هدف های سازمانی و شخصی را که در اجرای مدیریت بر مبنای هدف تعیین شده اند، تأمین مدیران با زیردستان تشکیل جلسه می دهند تا هدف هایی را تعیین کنند و سپس با پیشرفت کارها به صورت دائم کارهای انجام شده را مورد بررسی قرار دهند.

۲- تعیین هدف به وسیله مقامات ارشد سازمان: برنامه های مدیریت بر مبنای هدف مؤثر و موفق، معمولاً به وسیله مدیران ارشد شروع می شوند، یعنی همان کسانی که استراتژی سازمان را تعیین می کنند و هدف هایی را که اولویت بیشتری دارند در هدف های سالانه می گنجانند.

۳- هدف های فردی: در اجرای برنامه مدیریت بر مبنای هدف، مسئولیت ها و هدف های هر مدیر و زیردستان، به صورت مشخص تعیین می گردد. مقصود از تعیین هدف ها به صورت مشخص در همه سطوح، این است که به کارکنان کمک شود، تا به صورتی دقیق، از این امر آگاه گردند که از آنها چه انتظار می رود. هدف های فردی باید در جلساتی که با مشارکت زیردستان و سرپرستان تشکیل می گردد، تعیین شود؛ زیرا هر فردی به خوبی می داند که از عهده چه کارهایی بر می آید و بدین گونه، هدف ها را با معیارهای واقعی و قابل حصول تعیین می کنند. مدیران هم به نوبه خود، می توانند زیردستان را یاری کنند؛ تا آنها تصویر روشن تری از خواسته های مدیران به دست آورند و در راه از میان برداشتن موانع به آنها کمک کنند. بدین وسیله مدیران، باعث اعتماد بیشتر زیردستان به توانایی های خود می شوند.

۴- مشارکت: میزان مشارکت افراد در تعیین هدف ها در سازمانهای مختلف متفاوت است. به عنوان یک قانون کلی می توان گفت که هر قدر مشارکت مدیران و زیردستان در تعیین هدف ها بیشتر باشد احتمال دستیابی به آن هدف ها بیشتر خواهد شد.

۵- استقلال در اجرای برنامه: پس از آنکه که هدف ها تعیین و مورد توافق مدیریت و سایر اعضای سازمان قرار گرفت، در رابطه با شیوه اجرای عمل، افراد از اختیارات بیشتری برخوردارند. مدیران در



چارچوب سیاست های سازمان برای اجرای برنامه ها، می توانند آزادی عمل داشته باشند و بدون این که تحت نظارت و دخالت مقامات بالاتری قرار گیرند، آن برنامه ها را به اجرا در آورند.

**۶- بررسی عملکردها:** مدیران و زیردستان هر چند مدت یکبار تشکیل جلسه می دهند تا پیشرفت کارها را بررسی نمایند. در این جلسه آنها مسائل به وجود آمده را مشخص می کنند و آنچه را که هر یک از آنها برای حل مساله و یا مسائل مزبور می توانند انجام دهند را نیز مشخص می کنند. برای این که این اقدامات به صورت منصفانه و معقول انجام شود نتیجه عملکردها باید قابل سنجش و اندازه گیری باشد تا به هنگام ارزیابی از قضاوت ذهنی استفاده نشود (استونر و فریمن، ۱۳۷۵).

### **محاسن و معایب مدیریت بر مبنای هدف**

برخی افراد نظیر دمینگ، به شدت مخالف این شیوه مدیریت هستند و معتقدند که هدف مدیریت، باید توأم با بهبود مستمر باشد و نه یک مدت ثابت (فرهنگی، ۱۳۷۴).

برخی مطالعات نیز نشان می دهند، که مدیریت بر مبنای هدف، باعث بهبود در دستیابی به هدفها و افزایش مداوم در بهره وری می شود. همچنین با این روش می توان تلاش های مدیران را یکپارچه کرد و برای اثربخش کردن مدیریت بر مبنای هدف باید آن را بصورت یک نظام فراگیر در نظر گرفت؛ نه افزوده ای به کار مدیریت (کونتر، هارولد و دیگران، ۱۳۷۴).

تجارب کسب شده از کاربرد روش مدیریت بر مبنای هدف حاکی از آن است که این روش محاسن و معایب متعددی دارد:

### **الف) محاسن**

- ۱- توسعه ارتباط کارکنان و مدیران؛
- ۲- ایجاد توافق میان کارکنان و مدیران در مورد محتوای کار و اهمیت نسبی وظایف عمده؛
- ۳- بهبود شیوه بکارگیری منابع انسانی و بهره وری کارکنان؛
- ۴- پیشرفت کارکنان و ارتقای کیفی مهارت و توانایی هایی آنها؛
- ۵- بهبود عملکرد کارکنان و افزایش تعهد آنها به تحقق اهداف؛

۶- بهبود معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان؛

۷- بهره مندی سازمان از خلاقیت و استعدادهای بالقوه کارکنان در نوآوری؛

۸- بهبود فراگرد برنامه ریزی کلی در سازمان.

## **ب) معایب**

۱- وقت گیری بیش از حد؛

۲- تأکید بیش از حد بر مستندسازی؛

۳- عدم امکان تعدیل سریع اهدافی که در عمل، غیر منطقی به نظر می رسند؛

۴- وابسته بودن این روش به میزان حمایت مدیران عالی؛

۵- توانایی کم بعضی از کارکنان در تعیین اهداف (رضائیان، ۱۳۷۹)

## **مزایای حاصل از اجرای مدیریت بر مبنای هدف**

سازمان هایی که این روش را به گونه ای موفقیت آمیز مورد استفاده قرار داده اند، اغلب از مزایای زیر برخوردار شده اند:

**\*افزایش انگیزه در تحقق اهداف:** با مشارکت فرایند تعیین هدف، شخص از انگیزه کافی در تحقق آن هدف برخوردار می شود که به تبع آن منجر به همت مضاعف می شود.

**\*اهداف بهتر:** مشارکت نه تنها منجر به تقویت احساس تعهد می شود، بلکه به تعیین اهداف بهتر نیز کمک می کند. فردی که مسئول به ثمر رساندن اهداف معینی است، زمانی که در تعیین آنها نیز مشارکت داشته باشد با توجه به اینکه در طی فعالیت های روزمره با مشکلات از نزدیک برخورد می کند، می تواند این اهداف را از واقع بینی لازم برخوردار کند و در تعیین هدفهای بهتر، نقش موثر داشته باشد.

**\* نحوه بهتر خودارزیابی:** با تعیین اهداف روشن و قابل ارزیابی فرصت ارزنده ای به فرد داده می شود تا با نحوه کار خود را ارزیابی کند. او همزمان با فعالیت های روزمره قادر است میزان موثر بودن

نحوه فعالیت خود را در دستیابی به هدف مورد سنجش قرار دهد که این موارد منجر به تلاش و همت مضاعف می شود.

## فصل چهارم

# مبانی و مفاهیم فرهنگ سازمانی

## اهداف آموزشی:

- از خوانندگان انتظار می رود پس از مطالعه این فصل بتوانند:
  - سازمان را به درستی تعریف کنند.
  - مفهوم فرهنگ سازمانی را به درستی بیان کنند.
  - عوامل و اجزای تشکیل دهنده فرهنگ سازمانی را بیان کنند.
  - ویژگیهای اصلی فرهنگ سازمانی را بیان نمایند.
  - تفاوت بین فرهنگ سازمانی قوی و ضعیف را بیان نمایند.

## مقدمه

فرهنگ سازمانی موضوعی است که با تازگی در دانش مدیریت و به قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. به دنبال نظریات و تحقیقات جدید در مدیریت، فرهنگ سازمانی دارای اهمیت روز افزونی شده و یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت را تشکیل داده است. جمعیت شناسان، جامعه شناسان و اخیراً روان شناسان و حتی اقتصاددانان توجه خاصی به این مبحث نو و مهم در مدیریت مبذول داشته و در شناسایی نقش و اهمیت آن، نظریه ها و تحقیقات زیادی را به وجود آورده و در حل مسائل و مشکلات مدیریت به کار گرفته اند. با بررسی هایی که توسط گروهی از اندیشمندان علم مدیریت به عمل آمده، فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از مؤثرترین عوامل پیشرفت سازمان ها شناخته شده است. به طوری که بسیاری از پژوهشگران معتقدند که یکی از دلایل موفقیت ژاپن در صنعت و مدیریت توجه آن ها به فرهنگ سازمانی است.

فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه ای از باورها و ارزش های مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می گذارد و می تواند نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید. فرهنگ سازمانی از اساسی ترین زمینه های تغییر و تحول در سازمان است. نظر به اینکه برنامه های جدید تحول بیش تر به تحول بنیادی سازمانی نگاه می کند؛ از این رو هدف این برنامه ها تغییر و تحول فرهنگ سازمان به عنوان زیر بنا تحول است.

## اهمیت فرهنگ سازمانی

فرهنگ بر فرایند تصمیم گیری و حل مسئله، انگیزش، رضایت و روحیه افراد، میزان خلاقیت و نوآوری تأثیر دارد و در یک کلام، در مدیریت چیزی مستقل و آزاد نقش فرهنگ نمی توان پیدا کرد. فرهنگ سازمانی، نوعی احساس هویت را به اعضای سازمان اعطاء می کند. فرهنگ باعث می شود که در افراد، تعهداتی فراتر از منافع و علایق شخصی به وجود بیاید. مدیران سازمان ها می توانند از طرق فرهنگ سازمانی قوی، با قوانین نانوشته، به وسیله هنجارهای گروهی و مراقبت های ناشی از آن، اعمال و رفتار شغلی و اجتماعی کارکنان را کنترل کنند.

باید دانست که ملاک قضاوت درباره فرهنگ سازمانها نیز میزان همخوانی و هماهنگی آن مأموریت و رسالت سازمان است. اگر ارزش های مشترک اعضای سازمان با ارزشهایی که موجب افزایش اثربخشی سازمان می شوند. مغایرت داشته باشد، فرهنگ به صورت یک مانع پدیدار می شود. به

احتمال زیاد، چنین وضعی هنگامی پیش می آید که سازمان، در محیطی پویا قرار گرفته باشد (رابینز، ۱۳۸۸).

## تعریف سازمان

این موضوع که باید سازمان را به عنوان نوعی فرهنگ به حساب آورد، یعنی سیستمی که اعضای آن استنباط مشترکی از سازمان دارند، یک پدیده نسبتاً تازه است. در گذشته تصور بر این بود که سازمان یک وسیله یا ابزاری منطقی است که می توان با استفاده از آن یک گروه از افراد را کنترل و کارهای آن ها را هماهنگ کرد. این سازمان دارای سطوح عمودی، دایره، سلسله مراتب اختیارات و از این وقبیل ویژگی ها بودند. ولی واقعیت این ویژگی های است که یک سازمان بیش از این هاست و مانند یک فرد دارای شخصیت است. هنگامی که یک سازمان به صورت یک نهاد در می آید، دارای نوعی حیات و زندگی می شود که با زندگی اعضای آن متفاوت است و به خودی خود دارای ارزش می شود. از این رو هنگامی که سازمان به صورت یک نهاد در می آید، الگوی خاصی از رفتار، مورد قبول همه اعضای سازمان قرار خواهد گرفت که در همه جای سازمان به چشم می خورد. سازمان عبارت است از فرآیندهای نظام یافته از روابط متقابل افراد برای دست یافتن به هدف های معین. این تعرف از پنج عنصر تشکیل شده است:

- ۱- سازمان همیشه از افراد تشکیل می شود.
- ۲- این افراد به طریقی با یکدیگر ارتباط دارند و بین آنها روابط متقابل برقرار است.
- ۳- این روابط متقابل را می توان نظام بخشید.
- ۴- کلیه افراد در سازمان دارای هدف های مشخصی هستند و بعضی از این هدف ها و عملکرد آنها اثر می گذارند. هر فرد انتظار دارند که از طریق همکاری در سازمان ها به هدف های شخصی خود نیز نایل شود.

۵- این روابط متقابل همچنین نیل به هدف های مشترک سازمان را میسر می کنند و اعضای سازمان ها برای دست یافتن به هدف های فردی، حصول هدف های مشترک سازمانی را دنبال می کنند. با توجه به تعریف فوق، سازمان چیزی جز روابط متقابل بین افراد نیست و ساختار سازمانی این

روابط متقابل را که شامل تعیین نقش ها، روابط بین افراد، فعالیت ها، سلسله مراتب هدف ها و سایر ویژگی های سازمان است، منعکس می نماید.

## **مفهوم فرهنگ سازمانی**

به طور کلی سازمان، یک پدیده فرهنگی است و هر سازمانی دارای فرهنگ خاص خود است. به علاوه، از جمله استعاره هایی که برای شناخت و تجزیه و تحلیل سازمانها به کار می رود، استعاره فرهنگ است. با در نظر گرفتن استعاره فرهنگ برای سازمان، بر اهمیت نقش سنت ها و آداب و رسوم، داستان ها، افسانه ها، مصنوعات و نمادهای سازمانی تأکید می شود و به مدیرف به منزله نماد سازمان توجه می شود (رضائیان، ۱۳۷۹).

همان طور که برای افراد، شخصیت (به معنی سلسله ویژگی های ثابت و پایدار) تعریف می شود، بای سازمان ها نیز می توان شخصیت تعریف کرد. فرهنگ سازمانی به منزله شخصیت هر سازمان است؛ یعنی سازمان ها مانند انسان ها می تواند محافظه کار، خلاق، ترسو و ... باشند (زارعی متین، ۱۳۷۹).

## **تعریف فرهنگ سازمانی**

کاملترین تعریف فرهنگ سازمانی را «ادگار شاین» به صورت زیر تعریف می کند: فرهنگ سازمانی، الگویی از مفروضات اساسی است که توسط گروه معینی کشف و اختراع شده یا توسعه یافته، به طوری که انطباق با محیط خارجی و انسجام درونی رابه آنها می آموزد، اگر این الگو در طی زمان کارآیی خود داشته باشد، اعتبار می یابد به طوری که آن شیوه صحیح ادراکی، اندیشه و احساس اعضای جدید درباره مشکلاتشان را شکل می دهد (گوردن، ۱۹۸۷).

## **عوامل و اجزای فرهنگ سازمانی**

فرهنگ سازمان از دو لایه اصلی تشکیل شده است. نخستین لایه، ارزش ها و باورها لایه ای است که نمایش گر نمادهای ملموس مانند طرز پوشش رفتار، مراسم، تشریفات، اسطوره ها و افسانه هاست.



لایه دیگر فرهنگ سازمانی، لایه پایه ای و یا شالوده اساسی فرهنگ سازمانی است که به ارزش های زیربنایی، مفروضات، باورها و فرایندهای فکری افراد و گروه های سازمانی اشاره دارد. این لایه در واقع فرهنگ راستین سازمان را تشکیل می دهد.

عوامل تشکیل دهنده فرهنگ سازمان عبارتند از: هنجارها، سنت ها، تشریفات و مفروضات که در این قسمت در مورد هر یک از عوامل ذکر شده توضیح مختصری داده می شود:

**\*ارزشها:** ارزش های فرهنگ سازمان معمولاً بازتابی از ارزش های جامعه و محیطی است که سازمان در آن قرار داد. در واقع ایده ها و تمایلات و نظراتی هستند که عمدتاً به عنوان راه حل های معتبر برای مشکلات، پذیرفته شده اند.

**\*باورها:** مردم باورها یا اعتقادات گوناگونی دارند مثل اعتقاد به خدا، اعتقاد به کارآیی گروه های کاری و یا جمع شدن در کنار آب سرد کن برای یخ پچ کرد و پی بردن به ماجراهای اداری محیط کار. بعضی از باورها محیط به نکات جزئی زندگی روزمره و بعضی از آنها در حوزه مسائلی است که از نظر فرد، سازمان و یا جامعه اهمیت زیادی دارد. به طوری که باورهای شکل دهنده تصمیمات بلندمدت و کلان سازمان را باورهای راهبردی (استراتژیک) و باورهای مشترک اجرا کنندگان تصمیمات را باورهای کاربردی (عملیات) می نامند. هم سو نمودن این دو دسته از باورها به هم افزایش فرهنگی و توفیق سازمان در تحقق اهداف خود کم کمک می کند. در غیر این صورت انرژی ها صرف خنثی کردن یکدیگر و باعث اخلال و مانع حرکت سازمان به سوی هدف های خود خواهد شد. باورهای راهنما، جهت حرکت باورهای روزمره را تعیین می کنند. در واقع باورهای راهنما، تعیین کننده روشی است که هر کار باید بر اساس آن انجام شود و باورهای روزمره روشی است که کارها عملاً به طور روزانه انجام می شوند. باورهای راهنما مانند قوانین بنیادی به ندرت تغییر می کنند در حالی که باورهای روزمره، به رفتار روزمره مربوط می شوند و متناسب با شرایط تغییر می کنند.

**\*فرآیند اجتماعی سازمان:** عامل دیگری که در ایجاد و تکوین فرهنگ سازمانی مهم است، فرآیند اجتماعی سازمان است. از طریق این فرآیند افراد جای خود را در سازمان باز می کنند، یاد می گیرند که چگونه جذب سازمان شوند، با هنجارها و استانداردهای سازمان آشنا شوند و رفتار مناسب را فرا گیرند. فرآیند اجتماعی در سازمان ها به صورت آموزش های توجیهی و قبل از خدمت و آموزش های

ضمن خدمت می باشد و یا گاهی افراد خود به تدریج هنجارها و رفتارهای مناسب را تشخیص می دهند و به تدریج به آن ها خو می گیرند که در حالت اول آموزش به شکل رسمی و در حالت دو به شکل غیررسمی می باشد. موفقیت فرایند اجتماعی سازمان، ارتباط زیادی به ماهیت فرهنگ سازمان و نوع هنجارهای غالب در سازمان دارد.

**\*سنت ها و تشریفات:** سنت ها الگوهایی هستند که در سازمان شکل گرفته و به صورت عادت پایدار شده اند. تأکید برالگوها، رفتار های ویژه در مراسم عمومی، نوع برخورد با کار، افراد و ارباب رجوع، تشویق به گردهمایی ها، پیروی از شعارها و نمادهای ارتباط همگی بیان کننده انتظارهای سازمان از افراد و همین طور انتظار متقابل آن ها از سازمان است.

**\*اسطوره ها:** نمونه ای از تاریخ گذشته سازمان است که موفقیت ها و کارهای برجسته موسسات و یا مدیران را در گذشته به صورت الگو بازگو می کند و هدف آن انگیزش کارکنان و پیروی آن ها از آن الگوهاست. به طوری که در کارکنان دلبستگی ایجاد کند و باعث می شود آنان از عضویت در سازمان غرور کنند و به خود ببالند.

پژوهشگر دیگری اجزای فرهنگ سازمانی را از لحاظ قابلیت مشاهده و تغییر و تداوم آن به دو سطح تفکیک می کند. به طوری که در سطح عمیق تر که کم تر قابل مشاهده است، شامل ارزش های مشترکی می شود که حتی اگر اعضای گروه هم تغییر کنند در سازمان باقی خواهند ماند که در واقع این ارزش ها رفتار گروه را شکل می دهند. در این سطح، فرهنگ به سختی قابل تغییر است و تفاوت افراد در سازمان ها از لحاظ توجه به مسائل مالی، نوآوری و یا عملکرد مشخص می شود. در سطح دیگر که قابل مشاهده است. فرهنگ، الگوهای رفتاری را نشان می دهد که کارکنان تازه وارد به طور خودکار از کارکنان قدیمی می آموزند. فرهنگ در این سطح قابل تغییر است.

## **منشاء شکل گیری فرهنگ سازمانی**

معمولاً، هر سازمان ابتدا به صورت یک واحد کوچک تأسیس می شود. در شروع فعالیت سازمان، فرهنگ در آن با توجه به عوامل مختلفی به سرعت شکل می گیرد. شکل گیری فرهنگ به دلایل به وجود آمدن سازمان و جایگاه آن در جامعه و عوامل موفقیت آن از قبیل کارآیی، مرغوبیت کالا،

کیفیت ارائه خدمات به ارباب رجوع یا مشتریان، ابداع و نوآوری، تلاش زیاد و وفاداری نسبت به سازمان بستگی دارد. وقتی سازمان متولد می شود تلاش زیادی از طرف کارکنان برای موفقیت سازمان صورت می گیرد. در حقیقت فرهنگ، نشان گر درجه تلاش و تصویر کارکنان از کار خود و آینده سازمان است. به تدریج که سیستم های پاداش، سیاست ها، خط مشی ها و قوانین حاکم بر کار تدوین می یابند، مجموعه این عوامل بر شکل گیری فرهنگ اولیه سازمان تأثیرات عمیق می گذارد. این عوامل از طرف سازمان رسمی، مشخص کننده نوع رفتار و طرز برخوردهایی هستند که برای موفقیت سازمان مهم خواهند بود.

چهار عامل زیر به عنوان منشأ فرهنگ سازمانی مطرح می گردد:

۱- باورها و ارزش های موسسان و بینان گذاران سازمان که در خط مشی ها، برنامه ها و بیانیه های رسمی نمود می یابند.

۲- هنجارهای اجتماعی محیطی که سازمان را در بر می گیرد.

۳- سازمان به منظور انطباق خارجی و حفظ بقای خود با چالش هایی روبرو می شود که اعضای آن باید از طریق خلق فرهنگ سازمان از عهده این مشکلات بر آید.

۴- حل مشکلات داخلی از جمله روابط اجتماعی، توزیع قدرت و معیارهای عضویت در گروه و سازمان مستلزم توسعه و پذیرش مجموعه هنجارها و باورهاست (قبادی، ۱۳۷۵).

یکی از پژوهشگران دلایل شکل گیری فرهنگ را اینگونه بیان می کند:

۱- پاسخگوئی به مشکلات انطباق خارجی و بقا (پیدا کردن جایگاه مناسب) از طریق تعیین رسالت، راهبردها، هدفها، ارزیابی و اصلاح.

۲- پاسخ به مشکلات داخلی (دستیابی به روابط کاری اثر بخش).

۳- بقا و توسعه سازمان

۴- پاسخ به آثار محیط اجتماعی

صاحبنظر دیگری فرهنگ سازمان را متأثر از عوامل زیر می داند:

۱- تأثیرات خارجی: یعنی عواملی که خارج از کنترل سازمان هستند؛ مانند محیط طبیعی و حواد تاریخی که سرنوشت جامعه را رقم می زنند.

۲- ارزشهای اجتماعی و فرهنگ ملی: ارزشهایی مانند آزادی فردی، ستایش، انسانیت، عمل گرائی  
زمان گرائی، فاصله قدرت و مانند اینها.

۳- عوامل خاص سازمان: تغییرات سریع فن آوری بر مهارتهای مورد نیاز سازمان.

### **تفاوت فرهنگ سازمانی و جوسازمانی**

مفهوم فرهنگ سازمانی از جو (اتمافر) سازمانی (علی رغم وجود برخی اشتراکات)، متفاوت است.  
رابطه جو سازمانی و فرهنگ سازمانی (به ترتیب)، مانند رابطه هوای روزانه و فصلها است. جو به علت  
تحولات سازمانی می تواند در کوتاه مدت تغییر کند. در صورتی که فرهنگ سازمان در طول  
زمان (بلند مدت) تغییر می کند (گودرزی و گمینان، ۱۳۸۱).

هر دو، الزاماً به صورت جمعی مطرح می شوند. جو سازمانی از سطح فرد آغاز می شود و به سوی  
جمع، پیش می رود و به تمام محیط داخل سازمان اشاره دارد؛ ولی فرهنگ سازمانی وابسته به جمع  
است و بر فرد تأثیر می گذارد (حقیقی، ۱۳۸۲).

### **ویژگی های فرهنگ سازمانی**

در صورتی که فرهنگ سازمانی را سیستمی از استنباط مشترک اعضا نسبت به یک سازمان بدانیم،  
این سیستم، از مجموعه ای از ویژگی ها (مولفه های) اصلی تشکیل شده، که سازمان به آنها ارج می  
نهد، یا برای آن ها ارزش قائل است. از ویژگی ها، عبارتند از:

۱- خلاقیت فردی: میزان مسئولیت، آزادی عمل و استقلالی که افراد دارند.

۲- ریسک پذیری: میزانی که افراد تشویق می شوند تا ابتکار عمل به خرج دهند، تست به کارهای  
مخاطره آمیز بزنند و بلند پروازی کنند.

۳- رهبری: میزانی که سازمان هدف ها و عملکردهایی را که انتظار می رود انجام شود، مشخص می  
نماید.

۴- یکپارچگی و وحدت: میزانی که واحدهای درون سازمانی، تمایل دارند به روش هماهنگ عمل  
کنند.

- ۵- روابط مدیریت: میزانی که مدیران با زبردستان خود ارتباط برقرار می کنند، آن ها را یاری می دهند و یا از آنها حمایت می کنند.
- ۶- کنترل: میزان استفاده از قوانین و مقررات و توسل به نظارت و سرپرستی مستقیم از طرف مدیران جهت کنترل رفتار کارکنان.
- ۷- هویت: میزانی که افراد، خود را با کل سازمان (و نه گروه خاص یا رشته ای که فرد در آن تخصص دارد)، یکی دانسته و از آن کسب هویت می کنند.
- ۸- سیستم پاداش: شیوه تخصیص پاداش (یعنی افزایش حقوق و ارتقای مقام) که بر اساس آن شاخص های عملکرد کارکنان قرار دارد (نه بر اساس عوامل دیگر).
- ۹- الگوی ارتباطی: میزانی که ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب فرماندهی سطح بالای سازمان مرتبط می شود.
- ۱۰- تحمل تعارض: میزان یا درجه ای که افراد تشویق می شوند با تعارض بسازند و پذیرای انتقادات آشکار باشند (رابینز، ۱۳۸۸).
- ۱۱- توجه به جزئیات: میزانی که انتظار می رود، کارکنان بتوانند مسائل را تجزیه و تحلیل کنند و به صورتی دقیق، به امور بپردازند.
- ۱۲- نتیجه محوری: میزانی که مدیریت به نتایج یا ره آوردها توجه می کند، نه به روش ها و فرایندهایی که باید برای دستیابی به این نتیجه به کار برد.
- ۱۳- توجه به افراد: میزانی که مدیریت به کارکنان اجازه می دهد در تصمیم گیری مشارکت کنند و اثرات و نتایج تصمیمات را بر افراد مورد ملاحظه قرار می دهد.
- ۱۴- تیم گرایی: میزانی که مدیریت کارها را به گونه ای تنظیم می کند که به وسیله تیم (و نه توسط افراد) انجام شود:
- ۱۵- جسارت و شجاعت: میزانی که افراد دارای روحیه پرخاشگری، تحول یا جسارت هستند (و نه ساده اندیش و احتمالا بی تفاوت).
- ۱۶- ثبات یا پایداری: میزانی که سازمان در فعالیت های خود به حفظ وضع موجود (و نه رشد و پیشرفت) تأکید و توجه می کند (رابینز، ۱۳۸۸).

## ویژگی های فرهنگ سازمانی قوی

هنگامی که فرهنگ سازمانی قوی است، یک فضای روانشناختی متفاوت در سازمان حاکم می شود. کارکنان در کلام و رفتار خود نماینگر مشخص هایی هستند که رسالت و آداب و رسوم سازمان را تجلی می بخشند. «مورهد و گریفین» مجموعه ای از مشخصات را برای فرهنگ سازمانی قوی بر شمرده اند که عبارتند از:

- ۱- **تعهد اجتماعی:** تعهد اجتماعی بین افراد بسیار بالا و به عنوان یک اصل پذیرفته شده است.
- ۲- **وجدان کار:** کار به عنوان ارزش پذیرفته شده و بیکاری منفور تلقی می شود.
- ۳- **مدیریت کیفی:** مدیران نقش بسیار زیادی در بهبود کیفی کار ایفا می کنند. و بدین لحاظ مدیریت بایستی از کیفیت بالایی در برنامه ریزی، سازماندهی و طراحی کارها برخوردار باشد.
- ۴- **فرهنگی رقابتی:** عامل رقابت بطور صحیح باعث رشد و توسعه سازمان شده و انگیزه به کار افزایش می یابد.
- ۵- **تطبیق فرد با شغل:** افراد می بایست بر مبنای علاقه و توان خویش بکار گمارده شوند چرا که منجر به کارآیی افراد در سازمان می گردد و انگیزش آنان را تضمین می کند.
- ۶- **غنی سازی شغل:** فرض بر این است که برای ایجاد روحیه و انگیزه در کارکنان باید نیاز به مسئولیت پذیری را در آنها برآورده ساخت و شغل باید به گونه ای طراحی شود که این نیاز را در شاغلین ارضا کند به عبارتی دیگر شغل باید غنی، با معنی و دارای اختیارات کافی باشد بطوری که شاغلین بتوانند با استقلال کار کنند و زمینه ای برای خلاقیت داشته باشند.
- ۷- **توسعه شغلی:** مشاغل تخصصی پس از مدتی باعث کسالت و دلزدگی شاغلین می شوند و انگیزه به کار را در افراد تضعیف می کند برای جلوگیری از این وضعیت می توان شغل را با افزودن وظایفی توسعه داد.
- ۸- **گردش کار:** بوسیله چرخش شغل، افراد با مشاغل بیشتری آشنا شده و در کار خود از تنوع و گوناگونی برخوردار می گردند و در نهایت انگیزه به کار در آنان تقویت می شود.

۹- **علاقه و وفاداری به سازمان:** در فرهنگ سازمانی قوی، علاقه، پشتکار و وفاداری نسبت به کار از سوی کارکنان و مدیریت کاملاً مشهود بوده و تلاش می شود سازمان در دستیابی به اهداف خویش موفق تر باشد.

۱۰- **اعتماد به نفس:** کارکنان هرگز با تردید و عدم اطمینان دست به فعالیت نمی زنند (مورهد، گریفین، ۱۳۷۴)

### **ویژگی های فرهنگ سازمانی ضعیف**

از طرف دیگر، در فرهنگ سازمانی ضعیف، شرایطی در سازمان وجود دارد که رفتارهایی از افراد سر می زند که نهایتاً به کاهش رشد سازمان و چه بسا فروپاشی آن می انجامد. این موارد را می توان به صورت زیر دسته بندی کرد:

۱- بی علاقه‌گی به کار و عدم احساس تعلق به سازمان

۲- اشاعه فرهنگ تملق و چاپلوسی

۳- غیبت و عدم حضور به موقع در محل کار.

۴- توجه صرف به منافع شخصی.

۵- عدم وجود بینش آینده نگری.

۶- عدم اعتماد به نفس و روحیه تقدیرگرایی.

۷- کم کاری و فرار از کار.

۸- عدم انتقال مهارت ها و رمز نگهداشتن فنون کار.

۹- کسب محبوبیت به بهای تخریب شخصیت دیگران.

۱۰- عدم صداقت در اعتراف به اشتباهات.

۱۱- محافظه کاری.

۱۲- عدم پاسخگویی به ارباب رجوع (گزگوه، ۱۳۷۴).

## مدیریت و تغییر فرهنگ سازمانی

مدیران با تغییر عوامل تثبیت کننده فرهنگ (جامعه پذیری، گزینش و اعمال و کردار مدیران عالی) و داستان ها، شعائر، امتیازات، نمادهای مادی و زیان (عوامل یادگیری فرهنگ)، می توانند فرهنگ را تغییر دهند. صاحب نظران، معتقدند که تحت شرایط و موقعیت‌هایی، انجام تغییر آسان تر است. حتی جایی که شرایط، مطلوب هستند، مدیران نباید انتظار پذیرش سریع ارزش های فرهنگی جدید را داشته باشند (رابینز، ۱۳۸۸).

ممکن است فرهنگ سازمانی تحت شرایط زیر تغییر کند:

۱- بحران شدید؛ وجود چنین ضربه ای می تواند وضع موجود را دگرگون سازد و جنبه های معقول یا ذی ربط فرهنگ حاکم را مورد پرسش قرار دهد. نمونه های آن، وخیم شدن وضع مالی شرکت، خسارت سنگینی که یکی از مشتریان عمده متحمل شده یا تغییرات تکنولوژیک است؛ که شرکت رقیب به آن دسته یافته است.

۳- جابجایی رهبر؛ هنگامی که مقام ارشد یا بالاترین مقام سازمانی تغییر کنند، می تواند مجموعه ای از ارزشهای اصولی به سازمان بیاورد که این نیز گونه ای تحول یا دگرگونی شدید به حساب می آید.

۳- سازمان تازه تأسیس و کوچک؛ تغییر فرهنگ در سازمان تازه تأسیس و کوچک، سریع تر و راحت تر صورت می گیرد. فرهنگ، در سازمان های تازه تأسیس از استحکام کمتری برخوردار است. همچنین انتقال ارزش های جدید برای مدیران سازمان های کوچک از آسان تر است.

۴- فرهنگ ضعیف؛ اگر فرهنگ، فراگیر باشد و مه اعضا در مورد ارزش های آن، اتفاق نظر داشته باشند، ایجاد تغییر با مشکلات زیادی روبرو می شود. فرهنگ ضعیف (در مقایسه با فرهنگ قوی) راحت تر تغییر می کند. لازم به یادآوری است که اگر همه این شرایط، وجود داشته باشد، باز هم نمی توان مدعی شد که به طور حتم فرهنگ سازمان تغییر می کند. گذشته از این ایجاد تغییرات عمده نیاز به دوره های زمانی بلندمدت دارد. بنابراین باید توجه کرد که فرهنگ سازمانی، اثرات شدید بر رفتار اعضا دارد، به ویژه در کوتاه مدت و میان مدت به ندرت امکان دارد، مدیریت بتواند از این بابت اعمال نفوذ نماید (همان منبع).





## فصل پنجم

وجدان کاری و نقش آن در نیل به اهداف سازمان

## اهداف آموزشی:

- از خوانندگان انتظار می رود پس از مطالعه این فصل بتوانند:
- با مفهوم وجدان کاری آشنا شوند.
- ارزش و اهمیت وجدان کاری را بیان نمایند.
- عوامل مؤثر بر وجدان کاری را به اختصار توضیح دهند.
- راههای عملی تقویت وجدان کار در نظام اداری و اجرایی کشور را نام ببرند.

## مقدمه

وجدان کاری و تعهد سازمانی کارکنان از موضوعاتی است که به تازگی به فرهنگ اداری کشور راه یافته و مورد توجه صاحب نظران و مدیران می باشد، اما تا کنون گام های اساسی برای شناسایی و اعمال حاکمیت وجدان کاری در جامعه برداشته نشده است. محور و چارچوب اصلی وجدان کاری سه مولفه فرد، کار و مدیریت را در بر می گیرد (قربانیان، ۱۳۸۴)

وجدان کاری را می توان رضایت قلبی و التزام عملی نسبت به وظایف تعیین شده برای انسان تعریف کرد؛ با این شرط که بدون هر گونه سیستم نظارتی، شخص وظایف خود را به بهترین نحو ممکن به انجام رساند. می توان گفت وجدان کاری عاملی است که موجب می شود فرد صرف نظر از هر گونه تشویق یا تنبیهی کارش را به بهترین نحو ممکن انجام دهد.

## ارزش و اهمیت وجدان کاری

در فرهنگ اسلامی هر گونه عمل هدفمند مورد پسند پروردگار عبادت است. بنابراین، شایسته است که مسلمان در تمامی فعالیت های فردی و اجتماعی خویش، دقت و تلاش فراوانی به کار گیرد و با احساس مسئولیت، وظایف خود را به بهترین شکل انجام دهد. اهمیت وجدان کاری بر کسی پوشیده نیست، رهبر معظم انقلاب در پیام نوروزی سال ۱۳۷۴ به این نکته مهم چنین اشاره می کند: «کسانی که وجدان کاری دارند، کار را عملی صالح، وظیفه ای حقیقی، مسئولیتی اجتماعی و سیاسی و یک عبادت می دانند. رحمت خدا، انسان هایی را شامل می شود که وظایف خود را نیکو، متقن و صحیح انجام دهند و از سرهم بندی و بی اعنایی به استحکام کار به شدت پرهیز کنند.»

پیشوایان دینی بر اهمیت وجدان کاری تأکید بسیار ورزیده اند. امام علی (ع) به عنوان الگوی نیکوکاران می فرماید: «امانت داری و وفای به عهد، درست انجام دادن کارهاست.»

در حقیقت، کارهای دیگران، امانت هایی هستند که به ما سپرده شده اند و ما متعهد به انجام درست آنها هستیم و باید برای توفیق در این امر از خداوند کمک بخواهیم.

## تعریف وجدان و وجدان کاری

در قرآن کریم واژه جدید و مشتقات آن در معانی یافتن و دیدن، اطلاع و آگاهی مورد استفاده قرار گرفته و به عنوان نفس لوامه نیز تعبیر شده که با انجام کار زشت، انسان را نکوهش می کند. در زبان عربی، الوجد، الوجد و الوجد به عنوان مصدر و به معنای دوستی، شادی، قدرت و وجدان قوه باطنی تعریف شده که خوب و بد اعمال را تشخیص می دهد.

کلمه وجدان در لغت نامه دهخدا در ردیف کلمات وجد، وجود و اجدان آمده است که به معنای یافتن، مستغنی شدن، دوست داشتن، اندوهگین شدن، شیفتگی، آشفتگی، ذوق و شوق، شور، حالت، خوشحالی و فرح، توانایی و قدرت است (لغت نامه دهخدا).

در تعریف وجدان در فرهنگ عمید چنین آمده است: وجدان قوه باطنی است که خوب و بد اعمال به وسیله آن درک می شود (عمید، ۱۳۶۹).

وجدان در زبان انگلیسی با واژه Conscience معرفی شده و به معنای باطن، دل و شعور آمده و از آن به عنوان احساسی درونی و روحانی یاد شده است که موجب تشخیص خوب از بد می شود (قربانیان، ۱۳۸۴).

کانت در مسئله وجدان به فطرت معتقد بوده و وجدان را امری فطری می داند (مطهری، ۱۳۶۹).

فروید می گوید: وجدان اخلاقی از طریق قوانین و منهیات در فرد شکل می گیرد (سیحانی، ۱۳۴۹) بطور کلی "وجدان" عبارت است از استعدادی که به تشخیص نیک و بد پرداخته، برای امور ارزش قایل است، نیک و بد را از هم تکفیک می کن و برای ما نوعی الزام عملی ایجاد می کند.

اما وجدان کاری، یکی از ابعاد مهم وجدان است که منظور از آن احساس مسئولیت و تعهد همه جانبه درونی فرد نسبت به کارهایی است که بر عهده او است. به عبارتی دیگر سعی در انجام هر چه کاملتر و بهتر کارها و پرهیز از هر گونه تساهل و کم کاری و استفاده منطقی از امکانات و شرایط و مواظبت مداوم نسبت به انجام وظایف است (ممی زاده، ۱۳۷۵).

در صورت دارا بودن بالاترین حد وجدان کار می توان جامعه ای را تصور کرد که در آن افراد در مشاغل گوناگون سعی دارند تا کارهای محوله را به بهترین نحو و به طور دقیق و با رعایت اصول بهینه سازی انجام دهند. وجدان کاری موجب می شود تا افراد نظام مند شوند (میرسپاسی، ۱۳۷۳).

بنابراین «وجدان کاری» عبارت است از: مجموعه عواملی که در فرد سازمانی نظام ارزشی بوجود می آورد (حسینی، ۱۳۸۰).

همچنین وجدان کاری، به نیروی درونی اطلاق می شود که هم پاداش می دهد (در صورت رضایت درونی) و هم کیفر (در صورت عذاب وجدان). وجدان کاری حاصل احساس و تعهد درونی فرد در قبال وظایفی است که پذیرفته است.

### وجدان از دیدگاه های مختلف

نویسندگان بزرگ و ادبا چه شرقی و چه غربی آنان که انسان را از نزدیک و جهات مختلف مورد مطالعه قرار داده اند درباره قلمرو درونی انسانها هنوز پدیده ها را از همدیگر مانند نمودهای فیزیکی مشخص تفکیک ننموده اند به همین جهت است که گاهی دل می گویند و مقصودشان وجدان است و گاهی وجدان می گویند مرادشان پدیده مخصوصی از دل است. وجدان دارای سه پدیده است: ۱- شعور روشن ۲- شعور نیمه روشن (شعور نیمه تاریک) ۳- شعور تاریک یا وجدان مخفی لذا ممکن است واحدی در شعور کاملاً تاریک ما بطور ناخودآگاه تحریکاتی ایجاد کند که نه تنها قابل اهمیت بوده باشد بلکه ممکن است سرنوشت روانی ما را کاملاً رهبری نماید.

از نظر ویکتور هوگو وجدان مرکز اختلاط اوهام و علایق و ابتلات، کوره احلام و کنام افکاری است که انسان از آن شرم دارد.

ابن سینا می گوید: اهل معرفت که دارای درون منزّه هستند هنگامی که کثافتهای مادی از خود دور نمودند و از اشتغالات پست رها شدند روبرو عالم قدس و سعادت بوده و با کمال اعلی به هیجان در می آیند و برای آنان لذت عالیهای رو می دهد.

امیرالمومنین علی علیه السلام می فرماید: همین خواص و پیشتازان حرفه ایی و بی وجدانند که تاریخ بشریت را به روز سیاه نشانده اند.

بررسی تاریخ در موضوع وجدان به تاریخ پیدایش بشریت بر می گردد و روش وجدان اخلاقی یکی از ارکان تبلیغی پیامبران بوده است.

بزرگترین عامل برقراری عدالت اجتماعی همان وجدان است و بس. در قرآن کریم نمود ماورای طبیعی وجدان در قالب سه مورد آمده است: ۱- سرزنش وجدان ۲- نظارت وجدان ۳- آرامش وجدان.

۱- سرزنش وجدان: «لااقسم بيو القيامه و الاقسام بالنفس اللوامه». سوگند به روز رستاخیر می خورم و به نفس سرزنش کننده سوگند نمی خورم؛ از اینجا نمود سرزنش وجدان بسیار حائز اهمیت است که در معرض سوگند و معادل روز رستاخیر قرار گرفته است.

۲- نظارت وجدان: «ان الانسان على نفسه بصيره و لو القى معاذيره» انسان به درون خود کاملاً آگاه است اگر چه در ظاهر به کردارهای خود عذر می تراشد.

۳- اطمینان و آرامش کلی وجدان: «يا ايها النفس المطمئنه ارجعي الى ربك راضيه مرضيه» این نفس با آرامش به سوی جذابیت، در حالی که او از تو و تو از او خنشودی بر گیرد.

اگر ما فعالیت قلب و وجدان را نادیده بگیریم کوششها و فداکاریهای هزاران مصلح و خردمند را که برای جامعه خود انجام داده اند بدون اینکه کوچکترین نفع مادی یا شبه مادی در نظر داشته باشند برای ابد بصورت معمای لاینحل خواهد ماند، زیرا اگر وجدان و عظمت تسلیم در مقابل راهنمایی آنرا در نظر نگیریم اینگونه اشخاص که در تمام دورانهای تاریخ نمودار شده اند بایستی مردان احمقی بوده باشند که مخالف عقل زندگی خود را به مخاطره انداخته اند و از لذاذذ شخصی دست کشیده اند.

## مفاهیم شایسته یا مرتبط با وجدان کاری

در حالی که وجدان کاری با مفاهیمی از قبیل انضباط، روحیه، کارآیی، انگیزش و تعهد رابطه نزدیکی دارد، متفاوت نیز می باشد:

### ۱- وجدان کاری و انضباط:

«انضباط» به معنی مبتنی بر نظم خاص است. در مسایل اجتماعی شیوه زندگی مبتنی بر قانون را انضباط گویند که برای رعایت آن قوانین به یک نیروی خارجی نیاز است. در این شرایط، مجریان قانون تنها وظیفه تنبیه خاطیان را به عهده دارند و کسانی که قانون را محترم می شمارند، تنها به

وظیفه خود عمل کرده اند، در حالی که وجدان کاری، نیروی درونی است که هم پاداش می دهد (در صورت رضایت درونی) و هم کیفر (در صورت عذاب وجدان).

## ۲- وجدان کاری و روحیه:

«روحیه» را نیرویی می دانند که به کمک آن، فرد خود را در تطابق کامل با سازمان می بیند و وظایف خود را با علاقه و انضباط انجام می دهد. به این ترتیب، روحیه از تطابق فرد و سازمان منتج می شود، در حالی که وجدان کاری حاصل احساس و تعهد درونی فرد در قبال وظایفی است که پذیرفته است.

## ۳- وجدان کاری و کارآیی:

«کارآیی» به استفاده بهینه از منابع گفته می شود و در واقع هنگامی کارآیی بالاست که منابع انسانی در امور و وظایف محوله، عملکرد را داشته باشند. بنابراین، بین کارآیی و وجدان کاری می توان رابطه ای علی برقرار کرد، بدین ترتیب که وجدان کاری یکی از عوامل موثر بر کارآیی است، ولی بالا بدن کارآیی الزاماً نتیجه بالا بردن وجدان کاری نیست.

## ۴- وجدان کاری و انگیزش:

«انگیزش» عاملی است که موجب می شود تا انسان ها کاری را انجام دهند که بعضی آن را نیروی درونی و برخی نیز آن را نیروی بیرونی می دانند. بنابراین تحلیل انگیزه در بررسی مسئله وجدان کاری از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است.

## ۵- وجدان کاری و تعهد:

«رایلی و کادول»، تعهد را به عوامل و انگیزه های درونی و بیرونی شغل تقسیم می کنند و «سامرز» تعهد مؤثر را نوعی وابستگی و انضمام به سازمان می داند که به صورت پذیرش ارزش های سازمان و تمایل به باقی ماندن در سازمان تظاهر می کند.



## عوامل تاثیر گذار در وجدان کاری کارمندان

رهبر معظم انقلاب در پیام نوروزی خود فرمود: باید وجدان کاری فرهنگ عمومی بشود. باید کسی که کاری انجام می دهد، تصور کند که یک نفر بالای سرش ایستاده است، ولو در اتاقی خلوت، تنها باشد. کار باید کامل، محکم، قوی، ابتکاری و همراه با نیاز انجام گیرد.

ریا یکی از عوامل نبود وجدان کاری است. افرادی که در حضور رئیس یا مدیر، وظیفه خود را به دقت و درستی انجام می دهند، اما زمانی که احساس کنند کسی آنها را نمی پاید، رو به تنبلی و سستی می آورند و از یاد می برند که عالم محضر خداست و نمی تواند دور از نگهبانی الهی، به تن آسایی روی آورد، ریاکار محسوب می شوند. امام علی(ع) می فرماید:

«ریا کار چهار نشانه دارد: وقتی تنهاست، با سستی و تنبلی کار می کند و چون در میان مردم باشد، شاداب و نشاط است؛ وقتی از او تعریف شود، بیشتر کار می کند و چون از او تعریف نشود، کار را ناقص انجام می هد». انسانیت و اخلاق، آدمی را وا می دارد که به کسانی که به او اعتماد کرده و سر رشته کاری را به واگذار کرده اند، خیانت نکند و کم کاری نکند. امام علی(ع) می فرماید: «فرب دادن کسی که تو را امین می داند، ناسپاسی است». همچنین آنان امام مردم را نسبت به کوتاهی در کار هشدار می دهد و می فرماید: «از کسانی نباش که عمداً در کار کوتاهی می کنند» و باز می فرماید: «هر که در کار کوتاهی کند، سستی و کاهلی اش افزون می شود».

لازم است بدانیم که از دست دادن فرصت ها و کم کاری در امور، نتیجه ای جز پشیمانی و عذاب وجدان ندارد؛ آفتی که امام علی(ع) توجه آدمی را به آن جلب می کند و می فرماید: «هرکس عمداً در کار خود کوتاهی کند، به اندوه و ناراحتی گرفتار می شود». بطور کلی عوامل تأثیرگذار در وجدان کاری کارمندان عبارتند از:

۱- توجه به ویژگیهای فرد: ویژگیهای انسانی فرد در سازمان ها یکی از مهمترین عوامل در تقویت وجدان کاری است. اهمیت ویژگی های فردی از آنجا ناشی می شود که بسیاری از این ویژگیها نقش فزاینده یا کاهنده در تعهد فرد دارند. اهم این ویژگیها عبارتند از: ویژگی های دموگرافی (سن، جنس، وضعیت تاهل) تخصص، تجربه و سابقه شغلی.

۲- ماهیت و نوع شغل: ماهیت کاری که فرد انجام می دهد در میزان تعهد و وجدان کاری او نقش بسزایی را ایفا می کند. ماهیت شغل از لحاظ تنوع، غنی بودن، معنی دار بودن، میزان مسئولیت پذیری و تفویض اختیار قابل بررسی است.

۳- ارزیابی کارکنان: سومین عامل سازمانی موثر در وجدان کاری، عملکرد موثر مدیریت در ارزیابی کارکنان به روشهای معین، مشخص و تشویق و تنبیه مناسب آنان و برنامه ریزی آموزشی برای کارکنان است.

۴- آموزش مستمر تخصصی و عمومی: امروزه ثابت شده است که آموزش ضمن خدمت یکی از بهترین طرق بالا بردن کارآیی در سازمان است. برخی موارد نداشتن وجدان کاری به دلیل آن است که فرد مورد نظر واقعاً نمی داند که چه باید انجام دهد و چگونه انجام دهند. معمولاً مدیران می خواهند مدت آموزش را به حداقل برسانند تا کارکنان زودتر به کار مشغول شوند و آموزش عقیدنی نیز بیشتر می تواند وجدان کاری یا تعهد اخلاقی را تقویت کند. مدیران در سازمان ها باید به این موضوع توجه داشته باشند که آموزش ایجاد هزینه نیست، بلکه ایجاد کارآیی و اثربخشی بیشتر در سطوح بالاتر است.

۵- تقویت ایمان و تقوا در جامعه: با ایجاد قانون و مقررات می توان افراد را تا حدی به انجام وظایف خود واداشت، ولی در موارد متعددی استفاده از قانون و مقررات کاربرد ندارد. در حالی که اگر ایمان و تقوا در جامعه حاکم باشد، فرد تکلیف مورد نظر خود را به خوبی به انجام خواهد رساند.

۶- انگیزش و نقش اساسی آن: انگیزش یکی از عمده ترین عللی است که منجر به برانگیختن وجدان کاری افراد می شود. نظام های انگیزشی باید به گونه ای باشند که با ایجاد ارزش برای کارفرد، انتظار دریافت پاداشهای متفاوت را برای آن ایجاد کرده و امکان تشویق و تنبیه مناسب با عملکرد را برای فرد فراهم آورند.

۷- تأمین اقتصادی نیروی کار: در شرایطی می توان انجام مناسب کار را انتظار داشت که افراد از نظر اقتصادی در امنیت باشند و معیشت آنان تأمین باشد؛ زیرا به اقتضای من لا معاش له از کسی که معیشتش تأمین نیست نمی توان برخورداری از وجدان کاری عالی را انتظار داشت. وجدان کاری و تأمین اقتصادی، تعامل و وابستگی متقابل دارند (حسینی، ۱۳۸۰).

## وجدان و کار

اگر آدمی از داشتن قلب سلیم بی بهره باشد، به طور قطع چنین انسانی از وجدان نیز بی بهره است. برای به دست آوردن وجدان لازم است قلب را سالم و صحیح نگه داشت در غیر این صورت تلاش بیهوده خواهد شد.

اما آنچه در اینجا مهم است که ارتباطی بین وجدان و کار وجود دارد و منظور از وجدان کاری چیست؟ در دیدگاه اسلام، خداوند ناظر همیشگی تمام اعمال آدمیان است. حالا اگر انسان بتواند حضور خدا را درک کند، قطعاً چنین شخصی احتیاج زیادی به پاسبان های بشری نخواهد داشت، اما باید توجه داشت که چنین نگرشی ما را از پروردن آدمیان حتی آنهایی که حضور خدا را درک نمی کنند، بازدارد، لذا این نظریه مبنا را کار و وجدان قرا می دهد و تمام آدمیان را مورد خطاب قرار می دهد.

پس باید آدمیان را با وجدان آشنا کرد تا در جاهایی که ناظران بشری وجود ندارد، ناظر درونی او را بپایند. ناگفته پیداست که اگر انسانی، کار خود را با راهنمایی وجدان انجام ندهد، قطعاً ناظران بشری هم به طور کامل توانایی واداشتن چنین شخصی را به کار نخواهند داشت. پس بین وجدان و کار، ارتباط تنگاتنگی وجود دارد و اگر در جامعه ای آدمیان این ارتباط را مدنظر قرار ندهند، قطعاً کارها به صورت ناقص انجام خواهد شد.

با توجه به آنچه گفته شد می توان از وجدان کاری تعریفی را ارائه کرد: « وجدان کاری نوعی نگرش است که آدمی با توجه به آن، کار خود را به انجام می رساند و نهایت تلاش خود را به کار می گیرد تا کار را به صورت تمام و کمال انجام دهد و پیش از آنکه دیگران از نقصان کار او ناراحت شوند او خود دیگر است و نسبت به تکمیل آن تلاش نهایی خود را به کار می گیرد». پس انسانی که دارای وجدان کاری است، اولاً برای قانون احترام قایل است و آن را در مقام عمل صددرصد اجرا می کند، حتی اگر در صورت عدم انجام، مجازاتی در کار نباشد. چنین انسانی به هیچ وجه به تساهل و تسامح تن نمی دهد و درصدد توجیه آنها بر نمی آید.

متأسفانه باید گفت که غربی‌ها در عمل به وجدان کاری به مراتب از مسلمانان جلوتر و پیشقدم‌ترند. از مأمور شهرداری تا مأمور سازمان جاسوسی و رئیس جمهور یک کشور غربی به طور کامل به وجدان کاری باور عمیق دارند (حسینی، ۱۳۸۰).

## **تعهد سازمان و وجدان کاری**

"می‌یر" و "آلن" تعریف تعهد سازمانی را به سه موضوع کلی وابستگی عاطفی، درک هزینه‌ها و احساس تکلیف وابسته می‌دانند. از تفاوت‌های مفهومی اجزای سه‌گانه تعهد سازمانی که هر یک تا حدودی از یکدیگر مستقل هستند، این نتیجه حاصل می‌شود که هر کدام پیامد پیش‌فرض‌های خاصی هستند. پیش‌فرض‌های تعهد عاطفی به چهار گروه دسته‌بندی می‌شوند: ویژگی‌های شخصی، ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های ساختاری و تجربیات کاری. تحقیقاتی که در ارتباط با تعهد سازمانی انجام شده، بیانگر این مطلب است که تعهد سازمانی با عملکرد شغلی و رفتارهای مبتنی بر تابعیت سازمانی، ارتباط مستقیمی دارد، ولی ارتباط آن با ترک خدمت، غیبت و تأخیر کارکنان معکوس است.

لذا ماهیت ارتباط فرد با سازمان در هر یک از اجزای سه‌گانه تعهد عاطفی، مستمر و تکلیفی متفاوت است. کارکنان با تعهد عاطفی قوی در سازمان می‌مانند برای اینکه می‌خواهند بمانند. افرادی که تعهد مستمر قوی دارند می‌مانند؛ چون نیاز دارند بمانند و آنهایی که تعهد تکلیفی قوی دارند می‌مانند؛ زیرا احساس می‌کنند باید بمانند.

## **تفاوت وجدان کاری و ایمان**

باید بین وجدان کاری و ایمان فرق گذاشت. می‌توان کسی را در نظر گرفت که فاقد ایمان مذهبی است، ولی وقتی کاری به عهده وی گذاشته می‌شود، بدون اینکه نیازی به کنترل خارجی و فیزیکی داشته باشد کارش را درست انجام می‌دهد. البته روشن است که در فردی که از ایمان برخوردار است زمینه گسترده‌تری برای ایجاد وجدان کاری وجود دارد.

## عوامل نظری و روانی عدم وجدان کار در میان مسلمین

آدمی تا زمانی که مسئله ای را از نظر تئوریک حل نکند در مقام عمل یقیناً با موانعی مواجه خواهد شد. بالاخره یا باید عمل را تغییر دهد یا اندیشه را و از آنجایی که پیشه ها تابع اندیشه هاست، لذا رفتار و اعمال انسان ها منبعث از نوع اندیشه ای است که به آن اعتقاد دارد. پذیرفتنی نیست که بگوییم اندیشه ما یک چیز جدا است و اندیشه یک امر جدا، بلکه باید بگوییم آدمی وقتی در مقام عمل نمی تواند مطابق اندیشه اش رفتار کند، کم کم نسبت به اندیشه پیشین خود با تسامح برخورد می کند و در صدد توجیه و تعدیل آن بر می آید.

### -توجیه غلط توکل و تأثیر آن در عمل

در قرآن و احادیث مسلمانان به زندگی متوکلانه دعوت شده اند و بر آنها فرض شده که در زندگی خود به خداوند توکل کنند، اما در اثر توجیهات و تفسیرات غلط توکل، آنچنان که باید جایگاه خود را پیدا نکرده است. تلقی آدمیان از توکل این است که کارها را باید طوری انجام داد که جای پا و دستی برای توکل به خداوند باقی بماند، لذا راه صحیح آن است که آدمی در انجام امور خود دقت و کارایی لازم را به کار نبرد تا بخشی از کار بلند و در آن بخش بتوان به خدا توکل کرد و الا معنای توکل که ترک تدبیر است درست در آید. اما واقعیت توکل چیزی غیر از این است، توکل در اموری صادق است که خداوند دست آدمی را از انجام آنها و از نشان دادن عکس العمل منع کرده است.

### -جدی نگرفتن امر دنیا

درست است که همه قرآن و هم احادیث و هم زندگی معصومین مبین نوع نگرش آنها به دنیا و عدم میل ورغبت آنها به دنیاست، اما بعضاً این نگرش آنچنان که باید فهم نمی شود و چنین تلقی می شود که چون دنیا ناپایدار است، لذا در انجام امور نیز اهتمام لازم را نباید به کار ببریم. سهل گرفتن امر دنیا باعث بی دقتی و عدم وجدان کاری در میان مسلمین شده است. در حالی که از آموزه های معصومین چنین برداشتی نمی توان کرد، بلکه آنها می گفتند: «کار را آن کس کرد که تمام کرد».

### **-عدم توجه به قانون و تسامح نسبت به آن**

مسلمانان هیچ وقت قانون را برای قانون نمی خواستند، بلکه آن را همیشه توجیه گر گریز از خطرات می دانستند، لذا با کمترین فرصتی از تن دادن به آن طفره می روند، اما اگر کسی قانون را برای قانون و نظم بخواهد و معتقد باشد که قانون برای همیشه و همه جا است و باید رعایت شود، هرگز در انجام امور کوتاهی نخواهد کرد.

### **-خلط بین بی عدالتی در قانون و عدم داشتن وجدان کار**

غالب کسانی که به نحوی وجدان کاری ندارند یقین ناعادلانه بودن قانون (به زعم خودشان) و انجام ناتمام کار ملازمه ای می بینند و ظالمان بودن قانون را با ناتمام گذاشتن کار جبران می کنند در حالی که اگر کارمندی، معلمی و .. نسبت به میزان حقوق مضبوط در قوانین اعتراض دارند نباید آن را با کم کاری و عدم وجدان کاری جبران کنند بلکه باید توجه داشته باشند که بین این دو هیچ ملازمه ای در کار نیست، اگر اشکالی در کار هست باید آن را از مسیر صحیح خود حل و فصل کرد. پس برای اینکه به وجدان کاری عامل باشیم لازم است انجام کار با با چیزی دیگری مقایسه نکنیم، بلکه وجدان را حاکم بر آن سازیم.

### **-عدم اعتقاد به ارزش ذاتی کار**

ما مسلمانان کار را وسیله ای برای اهداف دیگر در نظر بگیریم، لذا در انجام بسیاری از امور خود توفیق چندانی بدست نمی آوریم. واقعیت این است که تنها کسانی در زمینه های مختلف کار می توانند توفیق حاصل کنند که کار را فقط برای کار انجام می دهند و آن را از منظر هدف می بینند، نه از منظر وسیله. عموم کسانی که به این نگرش قایل نیستند در انجام کارهایشان همیشه با دلسردی و ناکامی مواجه هستند. در نهج البلاغه، امام علی(ع) همیشه نسبت به عدم انجام دقیق امور ناراحت می شدند و از این که مسلمین آن دوران نسبت به انجام امور خود تساهل می کردند، معترض بودند. خطبه ۲۷ نهج البلاغه مبین و موید این اعتراض امام علی(ع) است و شاید همین عامل باعث عدم توفیق آن حضرت در گسترش عدالت باشد.

## نقش وجدان کاری در نیل به اهداف سازمانی

وجدان کاری، یکی از حوزه های وجدان انسان است که در سایه اخلاق کاری به وجود می آید و مرز بین درست و نادرست و صالح و ناصالح را معین می کند. برخی از متفکرین، وجدان را به معنای آگاهی از اندیشه های پنهان آدمی می دانند، یعنی آنچه که ناخودآگاه و حتی خودآگاه در ارتباط با اعمال، تلقی و ارزیابی می کند.

«اخلاق کاری» همان بایدها و نبایدهایی است که اجرای آنها در محیط کار در مسیر تحقق اهداف کاری سازمان است و به تعبیر شورای فرهنگ عمومی کشور، «وجدان را می توان وضعیتی دانست که در آن، افراد جامعه در مشاغل خود سعی می کنند کارهایی را که به آنان محول شده، به بهترین وجه، به طور دقیق و با رعایت اصول بهینه سازی به انجام برسانند. وجدان کاری انسان را وادار می سازد تا همواره برای تحقق این آرمان تلاش کند.

افراد با وجدان کاری قوی در رشد سازمان و نیل به اهداف سازمانی نقش بسزایی دارند که در ذیل به برخی از ویژگی های چنین افرادی اشاره می شود:

- عقیده دارند که باید بدون عیب و نقص و در نهایت دقت و صداقت انجام پذیرد.
- کار باید تا سر حد امکان به نتیجه های منطقی و تعریف شده منتهی شود.
- کار باید بدون نظارت و کنترل عوامل خارجی و در نهایت صحت و درستی به اتمام برسد.
- کار باید با صرف کمترین هزینه انجام گیرد.
- کار باید به موقع و در زمان مناسب و لازم آن انجام گیرد.
- شناسایی نیروهایی که دارای وجدان کاری قوی هستند، کار آسانی است و معیارهایی که به آنها اشاره خواهد شد، نمونه ای از رفتارهای بارز آنان است:
- به انگیزه ها و ارزشهای درونی متکی هستند.
- به کنترل های درونی مقید هستند.
- دارای چشم اندازهای تحلیلی وسیعی هستند.
- برای دستیابی به سود بلند مدت که صرفاً به مادیات محدود نباشد، تلاش می کنند.
- بر منافع کلان سازمان تأکید دارند.

- در برابر غیر خود، کاملاً احساس مسئولیت می کنند.

- به موضوع گذر زمان کاملاً توجه دارند و حساسیت ویژه ای نسبت به این موضوع نشان می دهند.

## **راه های عملی تقویت وجدان کاری در نظام اداری و اجرایی کشور**

برای تقویت وجدان کاری در سازمانهای کشور باید به عوامل مختلفی توجه داشت. بخشی از این عوامل در ویژگیهای فردی ریشه دارد و بخشی دیگر به نظام سازمانی مربوط می شود. از این رو، برخی راهکارها در این زمینه عبارتند از:

\*احترام به انسان و اندیشه های والای او: از احترام قائل شدن برای انسان در واقع پاسخگویی به یکی از نیازهای اساسی اوست که نتیجه آن، تقویت اعتماد به نفس و وجدان کاری نیروهای فعال سازمان است. در واقع، وقتی فرد مورد احترام قرار گیرد و ایده ها و افعال او پاس داشته شود، بهتر می تواند به فعالیت بپردازد و قدرت خلاقیت در کارهای او به مراتب بیشتر خواهد شد. البته، احترام گذاشتن به کار دیگران به ویژه از جانب مدیران نسبت به کارکنان تحت امر، ضمن تقویت روابط عاطفی بین کارمندان و مدیران باعث رشد فضایل و ابتکار عمل در نیروهای سازمان خواهد شد.

\* پرورش روحیه و نگرش خوش بینانه و مثبت گرا نسبت به انسان و اعمال او: در زمینه نگرش مثبت به اعمال و کردارهای انسانی از دیدگاه مفاهیم عالیله اسلامی ذکر همین نکته کافی است که در اسلام، انسان به عنوان جانشین خدا در زمین مورد کرامت قرار گرفته است و این عنوان که خداوند به او ارزانی داشته در واقع، اوج حرمت گذاری و تکریم والای انسان است. اگر در سازمان، دیدگاهی خوش بینانه و مثبت گرا غالب باشد، احساس ارزشمندی، علاقه و احترام متقابل در افراد بوجود خواهد آمد و بسترهای تقویت وجدان کاری فراهم خواهد شد.

\*مشارکت عمومی کارکنان در فرایند تصمیم گیری: مشارکت در واقع درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت های کار گروهی است و آنان را برای دستیابی به اهداف گروه و فعالیت و می دارد و نیز در مسئولیت کار، شریک می سازد. با مشارکت و همراهی کارکنان در تصمیم گیری های کلان مدیریتی، تفهیم موضوع وجدان کاری بسیار آسان تر خواهد شد؛ زیرا در آن صورت، همه خود را به گونه ای مسئول اجرای دقیق و درست کار می دانند و هر یک تلاش می کنند تا آن گونه که به



فعالیت بپردازد که سهم خود را در ارتقای عملکرد به انجام رسانیده و کوتاهی نکرده باشد؛ زیرا ثمره کارهایش به خود او نیز برخواهد گشت.

\*ارزیابی کارکنان: وقتی فرد احساس کنند ارزیابی خواهند شد، سعی می کنند با علاقه و دلسوزی بیشتری کار کنند. عکس العمل های معقول و مناسب سازمان در قبال نتایج ارزیابی عملکرد و تشویق و تنبیه به جا به موقع کارکنان در تقویت وجدان کاری نقش به سزایی خواهد داشت. تقویت باورهای دینی، تامین اقتصادی کارکنان و الگو بودن مسئولین و مدیران ارشد جامعه از عوارضی است که وجدان کاری را افزایش خواهد داد. بنابراین دستیابی به کشوری آباد، آزاد و مترقی نیازمند کار و تلاش هدفمند، به روز و اصولی نیروهای کاری با وجدان است.

فصل ششم  
انگیزه نقش آن در همت  
مضاعف

## اهداف آموزشی:

از خوانندگان انتظار می رود پس از مطالعه این فصل بتوانند:

- مفهوم انگیزش را به درستی بیان کنند.

- نظریه های انگیزش را بیان نمایند.

- کاربرد عملی انگیزش را بیان نمایند.

## مقدمه

یکی از وظایف مهم مدیران در سازمان ها، شناسایی استعدادهای بالقوه کارکنان و فراهم نمودن زمینه های رشد و شکوفایی آنان است که زمینه ارتقای بهره وری را فراهم می کند. امروزه نمی توان بدون توجه به میزان بهره وری در تولید و بدون آگاهی از عوامل مؤثر بر افزایش آن، به سوی توسعه پایدار گام برداشت. از آنجا که انسان در توسعه نقش کلیدی دارد و تحقق توسعه به دست انسان صورت می پذیرد، برطرف کردن نیازهای روحی و روانی افراد از اهمیت ویژه ای برخوردار است. بنابراین یکی از وظایف مهم مدیر، انگیزش افراد است، انسان هایی با نیازهای متعدد برای نیل به هدف های سازمانی. در یک طبقه بندی کلی انگیزه ها در سه گروه (فیزیکی، اجتماعی و روانی) قرار می گیرند. به بخشی از نیازهای انسان در محیط کار مانند تسهیلات رفاهی محیط کار (محمل مناسب کار، هوا، نور و ...) انگیزه های فیزیکی اطلاق می شود. به دسته ای دیگر از نیازهای افراد که به رفتار دیگران به ویژه مدیریت سازمان ارتباط پیدا می کند و بیشتر نیازهای اجتماعی را برطرف می سازد، انگیزه های اجتماعی می گویند و آن گروه از نیازهایی که رضایت روحی افراد را در پی دارد، جزء انگیزه های روانی محسوب می شود. (نجفی، ۱۳۸۷)

## مفهوم انگیزش

انگیزش در لغت به معنای آنچه شخص را به حرکت وا می دارد، نظیر ترس، قدرت یا عشق است (افجه، ۱۳۸۵) انگیزه ها، چراهای رفتار هستند. اصطلاح انگیزش نخستین بار از واژه لاتین موو<sup>۱</sup> که به معنی حرکت است گرفته شد. انگیزه را چرایی رفتار می گویند. به عبارت دیگر هیچ رفتاری را فرد انجام نمی دهد که انگیزه ای یا نیازی به محرک آن نباشد. انگیزش انسان اعم از خودآگاه یا ناخودآگاه، ناشی از نیازهای اوست. بنابراین در تعریف انگیزه می توان گفت: «انگیزه یا نیاز عبارت است از حالتی درونی و کمبود یا محرومیتی که انسان را به انجام یک سری فعالیت وا می دارد» (سید جوادین، ۱۳۸۶) تعریف دیگر انگیزه به این شکل می باشد که «میل به کوشش فراوان در جهت

<sup>1</sup> - move

تأمین هدفهای سازمان به گونه ای که این تلاش در جهت ارضای برخی از نیازهای فردی سوق داده شود.» (استیفن پی رابینز، ۱۳۷۷)

یکی از وظایف اولیه مدیر فراهم نمودن موجبات انگیزش کارکنان در سطح بالایی از عملکرد می باشد. یعنی مدیر باید اطمینان پیدا کند که افراد کار می کنند، به طور منظم سرکار حاضر می شوند و سهم مثبتی از رسالت سازمان دارند. عملکرد شغلی به توانایی، محیط و همچنین انگیزش مرتبط است. (محمدزاده و مهروزان، ۱۳۷۵)

انگیزش یک فرآیند زنجیره ای است که با احساس نیاز یا احساس کمبود و محرومیت شروع می شود، سپس خواست را به دنبال می آورد و موجب تنش و کنش به سوی هدفی می شود که محصول آن، رفتار نیل به هدف است. توالی این فرآیند ممکن است منجر به ارضای نیاز شود. بنابراین انگیزه ها موجب تشویق و تحریک فرد به انجام یک کار یا رفتار می شود درحالی که انگیزش یک خواست کلی را منعکس می نماید. در تمام تحقیقات انگیزش هنوز جایگاه تنبیه و تشویق، به عنوان انگیزه های بسیار قوی مطرح می باشد و در این رابطه پول به عنوان ابزاری برای اعطای پاداش مطرح بوده، اما تنها عامل انگیزشی نیست. (سید جوادین، ۱۳۸۶)

باتوجه به نوع نظر افرادی که در یک سازمان اشتغال دارند، مفهوم انگیزش بین افراد متفاوت است، به طورمثال کارمندی برای امرار معاش، دیگری برای موقعیت اجتماعی و امرار معاش و سومی برای سرگرمی و اشتغال وارد سازمان می شود. با مقایسه سه نوع انگیزش فوق، ملاحظه می شود که انگیزش به یک حالت روانی و تأثیراتی که در رفتار فرد به وجود می آید اطلاق می شود، مربوط است. به عبارت دیگر، نیرویی است که انسان را برای ارضای نیازها، برآورده شدن خواسته ها و ایجاد انگیزه هایی که تعیین کننده رفتاری تاره هستند، سوق می دهد و در نتیجه یک حالت تعادل در انسان به وجود می آورد. براساس تعریف فوق انسانهای برانگیخته شده دارای سه حالت زیر هستند:

\*در تحرک هستند؛ یعنی هدف دارند، توسعه طلب هستند، از وضعیت ارزشیابی می کنند و در نتیجه در تمام شوون زندگی ترقی می کنند.

\*مثبت اندیشند؛ یعنی آنچه را که در محیط می توانند تغییر می دهند و بهترین هارا برمی گزینند.

\*روز خود را با شادی و کار خود را با شغف شروع می کنند.

## نظریات انگیزش

تحول اندیشه مدیریت در زمینه انگیزش کارکنان، سه مرحله نسبتاً متمایز را پشت سر گذاشته است. در نخستین نظرات انگیزش به ارائه الگوی منحصر به فردی از انگیزش پرداخته شده که آن را درباره هر کارگر و کارمند و در هر موقعیتی قابل صدق می دانند. این دیدگاه ها عبارتند از مدل سنتی، مدل روابط انسانی و مدل منابع انسانی.

### مدل سنتی<sup>۱</sup>

مدل سنتی انگیزش با نام «فردریک تیلور» و مکتب مدیریت علمی همراه است. تیلور هنر مدیریت را به عنوان ابزار شکل دهنده رابطه مدیران و کارگران مورد ملاحظه قرار داد و عامل انگیزش را صرفاً براساس مهارت بیشتر و تولید کارآیی بیشتر دانسته و تشویق و تنبیه را مورد تأکید قرار می دهد. تیلور پاداش مادی را تنها محرک برای تولید کارآیی می دانست. این مکتب معتقد بود یکی از جنبه های مهم کار مدیر این است که اطمینان حاصل کند انحام وظایف تکراری و ملال آور با بیشترین بازدهی همراه است. مدیران تعیین می کردند که چگونه باید کار انجام شود و سیستم دستمزد تشویقی را به کار می بردند تا کارکنان برانگیخته شوند (ایران نژاد پاریزی و ساسان گهر، ۱۳۷۳) این مدل مبتنی بر انگیزش مادی بوده و در آن پرداخت حقوق و دستمزد به ازای تولید بیشتر افزایش می یافت. طبق این نظریه مدیران معتقد بودند کارگران دارای سستی و تنبلی ذاتی بوده و تنها به وسیله عوامل اقتصادی می توان آنها را به تولید بیشتر تحریک کرد. از این رو مدل انسانی اقتصادی از این نظریه حاصل می شود.

### مدل روابط انسانی<sup>۲</sup>

---

<sup>1</sup> The Traditional Model

<sup>2</sup> The Human Relation

روابط انسانی حاصل مطالعات هاثورن بود. طبق این نظریه انسانها به جز پول با عوامل دیگری نیز برانگیخته می شوند. کارهای تکراری و کسالت آور موجب کاهش انگیزه کارکنان می شود اما رفتار اجتماعی موجب افزایش انگیزه و کارایی کارکنان می شود. افراد به عنوان موجودات اجتماعی در پاسخ به محیط کار برانگیخته می شوند. طبق این نظریه وجود انگیزه لازم مانند رضایت شغلی، موجب بالا رفتن عملکرد کارکنان می شود. مدل انسان اجتماعی از این نظریه حاصل می شود.

## مدل منابع انسانی<sup>۱</sup>

از دهه ۱۹۶۰ به بعد مسلم شد که نظریه های کلاسیک و روابط انسانی، تأثیر روابط اجتماعی و ساختار رسمی را نادیده گرفته و مفروضات مدل روابط انسانی تصویر ناقصی از رفتار انسانی را در محل کار ارائه می داد. مدل های معاصر انگیزشی بر این فرض هستند که عوامل زیادی قادر به تأثیرگذاری در رفتار انسان می باشد. این عوامل شامل اهمیت نظام پاداش، تأثیرات اجتماعی، ماهیت شغل، الگوی رهبری، نیاز و ارزشهای کارکنان و ادراک خود از محیط کار است. (محمدزاده و مهره‌وزان، ۱۳۷۵)

پژوهشگران این بخش ضمن استفاده از دو مدل قبلی از نظر ساده تلقی کردن مسأله انگیزش و نگاه تک بعدی به آن، به دو مجموعه مفروضات بدبینانه و خوش بینانه از انگیزش پرداختند. در نظرات معروف این مدل مفروضات Y و X و دیدگاه مازلو است. در جدول ۶-۱ جنبه های مختلف سه مدل سنتی، روابط انسانی و منابع انسانی تشریح شده است. (ایران نژاد پاریزی و ساسان گهر، ۱۳۷۳)

---

<sup>1</sup> The Human Resources Model

## جدول شماره ۶-۱: الگوهای کلی نگرش های مدیریت نسبت به انگیزش

مدل سنتی	مدل روابط انسانی	مدل منابع انسانی
<b>مفروضات</b>		
<p>۱- کار برای اکثر انسانها خوشایند نیست.</p> <p>۲- آنچه انجام می دهند از آنچه دریافت می دارند کم اهمیت تر است.</p> <p>۳- تعداد معدودی می خواهند یا می توانند کاری انجام دهند که مستلزم خلاقیت، خود-هدایت یا خود-کنترلی است.</p>	<p>۱- انسان ها می خواهند مفید و مهم جلوه کنند.</p> <p>۲- انسان ها احساس تعلق خاطر می کنند و می خواهند به عنوان فرا انسان ها شناخته شوند.</p> <p>۳- امتیاز در انگیزش انسان ها برای کار از پول مهتر هستند.</p>	<p>۱- کار اساساً ناخوشایند نیست.</p> <p>انسان ها می خواهند برای نیل به هدفهای معنی داری که تعیین کرده اند اشتراک مساعی کنند.</p> <p>۲- بیشتر انسان ها می توانند بیشتر از آنچه شغلشان نیاز دارد، خلاق، خود-هدایت و خود-کنترل باشند.</p>
<b>خط مشی ها</b>		
<p>۱- مدیر باید از نزدیک بر کارکنان نظارت کند.</p> <p>۲- او باید کار به اجزای ساده و تکراری که به سهولت قابل یادگیری باشد تقسیم کند.</p> <p>۳- او باید روش انجام کار را به طور مشخص معین کند و اجرای آن را قاطعانه بخواهد.</p>	<p>۱- مدیر باید کاری کند که کارمند احساس مهم بدون کند.</p> <p>۲- او باید زیردستان را از نتیجه کار آگاه کند و به حرفهای آنان گوش بدهد.</p> <p>۳- مدیر باید به زیردستان اجازه دهد تا در امور روزمره خود-هدایتی و خود-کنترلی را اعمال کنند.</p>	<p>۱- مدیر باید از حدامتر ظرفیت انسان ها استفاده کند.</p> <p>۲- او باید محیطی را خلق کند که در آن اعضای سازمان تواناییهایشان را به کار اندازند.</p> <p>۳- او باید در مورد موضوعات مهم اشتراک مساعی کارکنان را تشویق کند و به طور مستمر خود هدایتی و خود کنترلی زیردستان را گسترش دهد.</p>
<b>انتظارات</b>		
<p>۱- انسان ها اگر دستمزد مناسب دریافت دارند کار را تحمل می کنند.</p> <p>۲- اگر وظایف به حد کافی ساده باشد و افراد دقیقاً کنترل شوند آنها در سطح استاندارد تولید می کنند.</p>	<p>۱- مبادله اطلاعات با زیردستان و درگیر ساختن آنها در تصمیمات روزمره، نیازهای اساسی آنها را به تعلق و مهم بودن ارضا می سازد.</p> <p>۲- ارضای چنین نیازهایی موجب بهبود روحیه و کاهش مقاومت در برابر اعمال اختیارات رسمی می شود و زیردستان با علاقه مندی همکاری می کنند.</p>	<p>۱- توسعه نفوذ زیردستان، خود-هدایتی و خود-کنترلی منجر به بهبود بازدهی می شود.</p> <p>۲- رضایت شغلی موجب می شود که زیردستان از حداکثر تواناییهای خود در کار استفاده کنند.</p>



## طبقه بندی تئوری های انگیزش

در اینجا به طبقه بندی های عمده ای که در طی سالیان اخیر توجه دانشمندان و متخصصان کار را به خود جلب کرد پرداخته می شود که تئوری های عمده انگیزش را دو طبقه کلی برون زاد<sup>۱</sup> و درون زاد<sup>۲</sup> قرار داده اند.

### ۱- تئوری درون زاد که شامل موارد زیر می باشد:

\* **تئوری انگیزه یا نیاز:** انسان به طور فطری یا اکتسابی تمایل دارد که به سوی محرک های خاصی کشیده شود یا از آنها دوری کند. چنین گرایش هایی که انگیزه یا نیاز نامیده می شود، رفتار را تحت تأثیر قرار می دهند و تقویت کننده های عملکردی به شمار می آیند.

\* **تئوری تشویق:** در فرهنگ کار، تشویق به عنوان یک محرک خارجی عبارت است از پاداش ها و تقویت کننده های سازمانی که در قبال آن دسته از رفتارهای کارکنان که مورد انتظار سازمان می باشد، عمل می شوند.

\* **تئوری هدف:** اگر هدف های دشوار، اختصاصی و پرجاذبه ای برای کارکنان مشخص شوند، عملکرد بهتری خواهند داشت.

\* **تئوری تقویت:** بر پایه این تئوری، اگر کارکنان با پیامدهای مثبتی از عملکرد روبرو شوند، بهتر برانگیخته خواهند شد.

\* **تئوری منابع انسانی و مادی:** محدودیت هایی که در مقابل توانایی ها و فرصت های کارکنان در راه رسیدن به هدف هایشان خودنمایی می کنند، خصلت غیرانگیزشی دارند و موجب می شوند که کارکنان احساس خوبی نسبت به سازمان نداشته باشند و مشکلی را حل نکنند.

\* **تئوری گروه و هنجار:** بنابراین تئوری، انسان در صورتی برای عملکرد بهتر برانگیخته می شود که هم گروه های وی آن را تأیید و تسهیل نمایند.

### ۲- تئوری درون زاد که شامل موارد زیر می باشد:

---

<sup>1</sup> - Exogenous

<sup>2</sup> - Endogenous

\***تئوری برانگیختگی:** عبارت است از تئوری هایی که فرایندهای درونی موجود زنده را مرکز توجه قرار می دهند. این فرایندها به عنوان میانجی بین تأثیرات شرایط کار و عملکرد عمل می کنند مثل حالت‌های فیزیولوژیکی و عاطفی.

\***تئوری انتظار - جذابیت:** عبارت است از اینکه در مقابل کوشش هر فرد انتظار دسترسی به عملکرد خود و ما از ماحصل آن رسیدن به پیامدهای با ارزش درونی به وجود می آید.

\***تئوری برابری:** این تئوری معتقد است به اینکه مردم به دلیل نیازی که به رفتار و سلوک منصفانه دارند، برانگیخته می شوند.

\***تئوری نگرش:** عبارت است از اینکه که نگرش های مساعد نسبت به شغل، کار یا سازمان دارند، برانگیخته می شوند که در آن شغل، کار یا سازمان خدمت کنند.

## **نظریه های انگیزش**

نظریه های انگیزش را می توان به دو گروه کلی: نظریه های محتوایی و نظریه های فرایندی تقسیم کرد. نظریه های محتوایی می کوشند تا عواملی را مشخص سازند که افراد را به کار وادار می کنند. در این نظریه ها، نیازها و محرکهایی که موجب انگیزش می شوند بر شمرده و غالباً نحوه ارضای آنها در سازمان بیان شده اند. به فرض در مکتب مدیریت علمی، پول و پاداش های مادی به عنوان ابزارهای اصلی انگیزش عنوان و در مکتب مدیریت ر وابط انسانی، نیازهای غیرمادی چون نیاز به محبت و صمیمیت، حرمت و احترام و نحوه سرپرستی اساس انگیزش افراد تأکید شده است. به عنوان مثال در نظریه انتظار و احتمال، ویژگیهای ادارکی انگیزش و نحوه ارتباط آنها باهم نشان داده شده اند. این نظریه درباره اینکه چه عواملی در سازمان موجب انگیزش کارکنان می شوند، مطلبی ارائه نمی دهد(الوانی، ۱۳۸۵).

## نظریه های محتوایی<sup>۱</sup>

نظریه های محتوایی از توصیف «هست» و «نیازها» صحبت می کنند و نظریه پردازان محتوایی درصدد شناخت و مشخص کردن عواملی هستند که موجب انگیزش انسان برای کار می شود. به عبارت دیگر تئوریهای محتوایی بیشتر به مسائل درونی انسان و عوامل انگیزش توجه دارند و در جستجوی چیزهایی هستند که رفتار فرد را برای انجام کار فعال می سازد (نایلی، ۱۳۷۳).

از مهمترین نظریات مطرح شده در این چارچوب می توان به موارد زیر اشاره کرد:

### \*نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو

به عنوان یکی از اولین نظریه های محتوایی در انگیزش، می توانیم به نظریه سلسله مراتب نیازها اشاره کنیم.

در این نظریه، نیازهای آدمی در پنج طبقه قرار داده شده اند که به ترتیب عبارتند از:

۱- در مرتبه یا طبقه اول نیازهای جسمانی با فیزیولوژیک<sup>۲</sup> قرار دارد. مازلو یادآور می شود که فرد حقوق بگیر، حقوقی را که از راه انجام کاری به دست می آورد باید کفاف رفع نیازهای جسمانی را بکند.

۲- در مرتبه دوم نیاز به امنیت<sup>۳</sup>، قرارداد که مربوط به امنیت جسمانی و روانی است. رفع این نیازها به امنیت شغلی بستگی دارد. امنیتی که از تغییرات سازمانی نشأت می گیرد.

۳- در مرتبه سوم نیازهای اجتماعی قرار دارد که مربوط به دوست یابی، تعلق خاطر به یک گروه و روابط حسنه بین افراد است.

۴- در مرتبه چهارم نیاز به حرمت<sup>۴</sup>، قرار دارد. این نیازها مربوط به موقعیت و ارزش انسانی اعضای سازمانی است. نیروی انسانی نیاز دارد که مورد حرمت دیگران قرار بگیرد و شناخته شود.

۵- مرتبه پنجم نیازهای خودشکوفایی<sup>۵</sup>، قرار دارد. این نیازها به رشد و باروری کلیه کیفیتهای فردی و خلاقیت هر انسانی مربوط است. شکل ۶-۱ سلسله مراتب نیازها را نشان می دهد. اگر چه

---

<sup>۱</sup>. Content Theories

<sup>۲</sup>. Physiological need

<sup>۳</sup>. Safety need

<sup>۴</sup>. Esteem need

<sup>۵</sup>. Self actualization

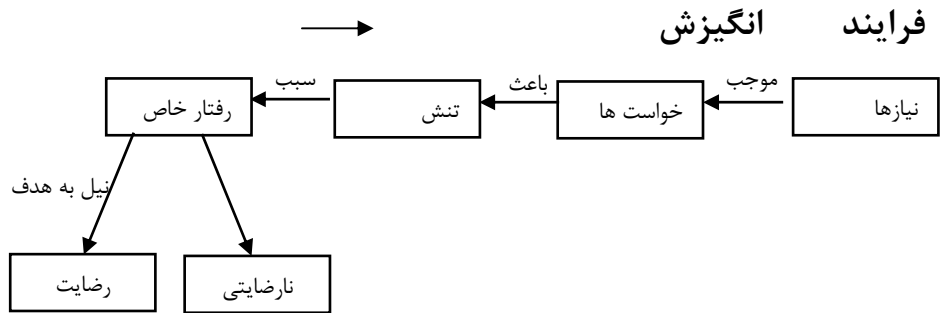
نظریه سلسله مراتب نیازها مستقیماً برای انگیزش کاری طراحی نشده است، اما می توانیم نتیجه بگیریم که با ارضای این نیازها برای فرد، انگیزه به کار در سازمان ایجاد خواهد شد و شاید این ساده ترین و صریح ترین خواست ها را به وجود می آورد و در راه برآوردن این خواست هاست که فرد به رفتاری خاص دست می زند و انگیزه عمل در او بیدار می شود. شکل ۶-۲ نشان دهنده فرآیند انگیزش از طریق ارضای نیازهاست (الوانی، ۱۳۸۵).

برخی از صاحب نظران، رابطه نیاز و انگیزش را به این صورت توصیف کرده اند که نیاز در فرد ایجاد محرک می کند و محرک باعث می شود فرد برای ارضای نیاز خود به سمت هدفی حرکت کند تا انگیزش اتفاق بیفتد. بر اساس این نظریه، محرک یا انگیزه احساس نیازی است که جهت دار و به سمت هدفی موجب حرکت شده است. نیاز یک احساس است، اما محرک یا انگیزه حاوی اقدام، عمل و نیرویی زاینده و برخاسته از نیاز است.

#### شکل ۶-۱: سلسله مراتب نیازها



## شکل ۶-۲: فرایند انگیزش از طریق ارضای نیازها



مازلو به پیچیدگی نیازها توجه کرده است، یادآور می‌شود که لازم است یک نیاز در مرتبه پایین قبل از مرتبه‌های بالایی بر طرف شود تا به مرتبه بالاتری برسیم همچنین او متعقد است سلسله مراتب نیازها بر حسب فرهنگ و موقعیت افراد فرق می‌کند.

### \*تئوری زندگی، وابستگی و رشد آلدرفر:

آلدرفر در سال ۱۹۷۲ یک سلسله مراتب نیازهای سه مرحله‌ای را در مقایسه با سلسله مراتب نیازهای انسانی مازلو که پنج مرحله‌ای است ارائه کرد. این نیازها عبارتند از:

۱- **نیاز به زندگی:** این مرحله از نیاز به زمینه‌های زندگی و حیات و یا ادامه زندگی و امنیت شخص باز می‌گردد. به طوری که نیاز به زندگی مورد نظر "آلدرفر" شباهت بسیاری با نیازهای مادی هست که در نیازهای حیاتی مازلو نیست.

۲- **نیاز به وابستگی:** این نیاز از نظر آلدرفر یک نیاز زندگی بخش است که نیاز به تعلق گروهی (وابستگی) و زندگی در محیط سازمانی را در بر می‌گیرد.

۳- **نیاز به رشد:** این طبقه از نیاز در سلسله نیازهای آلدرفر در رابطه با نیاز مردم به رشد و توسعه فعالیت‌های خود صحبت می‌کند. نیاز به رشد در حقیقت بخش‌های نیاز به احترام و خودیابی مازلو را در بر می‌گیرد به عبارتی می‌توان گفت که آلدرفر پنج طبقه نیازهای اساسی مازلو را در سه طبقه یعنی نیاز به زندگی و وابستگی و رشد خلاصه کرده است.

## \*تئوری دو عاملی هرزبرگ<sup>۱</sup>

فردریک هرزبرگ عامل انگیزشی را در رابطه با رضایت و عدم رضایت فرد از کار خود مطرح ساخته است. از مطالعات هرزبرگ برای انگیزش کارکنان دو عامل زیر نتیجه شده است:

۱- عواملی که در رضایت دخالت نمی کنند، آن عوامل را بهداشتی یا محیطی نامیده اند و عبارتند از شرایط کار، حقوق، هدایت، ارتباطات بین افراد و سیاست داخلی سازمان. در تئوری بیان شده است در صورتی که بتوان هر یک از این عوامل را که ایجاد نارضایتی می کنند محدود کرد تا حدودی می توان ایجاد انگیزش نمود.

۲- عوامل ایجاد رضایت یا عوامل انگیزش مانند کامیابی، معرفت، مسئولیت، ارتقا و نفس کار، این عوامل به رشد روانی فرد کمک می کند. توجه به این عوامل در رابطه با فرد سازمانی به منظور فراهم آوردن فرصت ایفای نقش فعال، موجب افزایش رضایت و کارآیی فرد می شود.

هر چند هرزبرگ ارتباط سلسله مراتبی برای این دو عامل قائل نشد ولی این عوامل قابل مقایسه<sup>۲</sup> با تئوریهای مازلو، آلدرفر و متکلمند به صورت سلسله مراتب به شرح شکل ۶-۳ هستند. به عبارت بهتر عوامل بهداشتی هرزبرگ همان نیازهای مادی (اولیه) در تئوریهای یاد شده است که به زعم هرزبرگ نقش برانگیزنده ندارد و عوامل انگیزاننده فقط همان نیازهای روانی (بالایی) در تئوری های یاد شده هستند که همان گونه که از نام آنها پیداست اثربرانگیزاننده دارند یا موجب انگیزش کارکنان به کار بهتر و بیشتر خواهند شد.

---

<sup>۱</sup>.Motivation Hygiene Theory

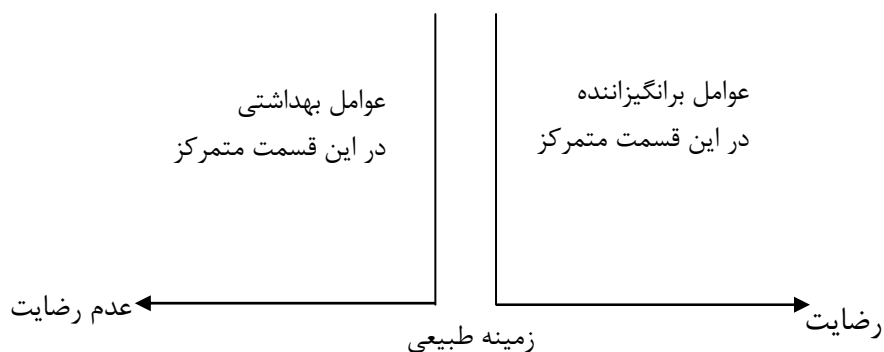
<sup>۲</sup>.Comparable

### شکل ۶-۳: مقایسه تئوری های مازلو، آلدرفر و متکلمند و هرزبرگ

عوامل برانگیزاننده	نیاز به کسب موفقیت	نیاز به وابستگی	نیاز به خودیابی
	نیاز به قدرت		نیاز به احترام
	نیاز به وابستگی		نیازهای اجتماعی
عوامل بهداشتی		نیاز به زندگی	نیازهای امنیتی
			نیازهای حیاتی

نکته قابل توجه و مهم در تئوری هرزبرگ این است که دو عامل بهداشتی و برانگیزاننده در این تئوری مانند دو شاخه مخالف هم عدم یکی موجب کاهش دیگری یا برعکس می شود نیست. عدم وجود عوامل بهداشتی موجب عدم انگیزش می شود بلکه ایجاد نارضایتی می کند و مانع انگیزش نیست. رضایت کامل از سطح عوامل بهداشتی هم موجب انگیزش نمی شود ولی موجب کاهش نارضایتی در سازمان خواهد شد. سطح بالای عوامل برانگیزاننده موجب کاهش عمومی انگیزش در سازمان می شود ولی ایجاد نارضایتی نمی کند بلکه موجب احساس نارضایتی خواهد شد. بنابراین هیچ قسمت پیشرفته ای بین این دو عامل که یکدیگر را پوشش دهند وجود ندارد تا در شکل ۶-۴ نمایش داده شود.

### شکل ۶-۴: مقایسه تئوری های مبتنی بر نیاز



### \*نظریه دو جنبه ای انسان:

در این نظریه دو دسته مفروضات متضاد درباره طبیعت انسان و نحوه نظارت و سرپرستی او ارائه شده اند. از یک سو در جنبه منفی، انسان موجودی توصیف شده است که طبیعتاً علاقه ای به کار ندارد و

راحت طلب و از کار گریزان است. به همین جهت از قبول مسئولیت نیز حتی المقدور پرهیز می کند و تنها راهکار خواستن از او، اجبار، کنترل مستقیم و ترس از تنبیه است. در این بخش از نظریه چون شغل و کار فرد هیچ گونه انگیزه ای ایجاد نمی کند باید با محرکهای خارجی، مثل پاداش و تنبیه، فرد را وادار به کار کنیم.

از سوی دیگر در جنبه مثبت، انسان موجودی قلمداد شده است که طبیعتاً علاقه به کار در ذات و فطرت او به ودیعه نهاد شده است و از مسئولیت گریزان نیست. با چنین پیش فرضی در مورد انسان، در صورتی که برای وی شرایط مطلوب کار فراهم شود، او در جست و جوی مسئولیت و طالب کار خواهد بود و برای کار کردن نیازی به اجبار و ارعاب نیست. در این توصیف از انسان، فرد در کار مناسب، خود کنترل و خودانگیز است و در راه رسیدن به اهداف سازمان از هیچ گونه تلاشی دریغ نمی کند.

#### **\*نظریه انگیزش موفقیت:**

در این نظریه کوشش می شود تا انگیزه هایی، که باعث می شوند فردی نسبت به دیگری بیشتر بکوشد و جویای توفیق باشد، شناخته شوند و این نکته که آیا می توانیم این انگیزه ها را در افراد به ظاهر فاقد آنها به وجود آوریم، مشخص شود. اصولاً انگیزه توفیق طلبی محرکی است که اگر در فرد ایجاد شود او را وا می دارد تا حداکثر کوشش خود را در نیل به اهداف مورد نظر به عمل آورد. کسانی که این انگیزه را دارند حد متعادلی از مخاطره در کار را می پذیرند، علاقه مند به دریافت بازخوردهای آنی در شغل و کار خود هستند، از انجام کارشان لذت می برند و ارضا می شوند و در نهایت تمامی توجه و توان خود را معطوف به کار می کنند تا بتوانند به طور کامل آنها را به انجام رسانند.

در صورتی که بتوانیم چنین انگیزه ای را در افراد فعال کنیم، مسلماً آنان در حدی بالا تلاش می کنند و در تحقق اهداف سازمانی نقشی موثر خواهند داشت. بر اساس این نظریه باید توانایی ها و استعدادهای افراد رابه آنها شناساند و برخلاف این نظر که انگیزه های اصلی در کودکی شکل می گیرند و نمی توانیم آنها را تغییر دهیم، می توانیم به کمک هدایت و آموزش افراد را توفیق طلب و دوستدار موفقیت تربیت کنیم.



## نظریه های فرآیندی<sup>۱</sup>

این نظریه ها بیشتر شناختی هستند و به چرایی ها پاسخ می دهند. عوامل موثر در انگیزش چندان مورد توجه نظریه های فرآیندی قرار نمی گیرند. این نظریه ها، فرآیندهای رفتاری موجود زنده را مورد نظر قرار می دهند. به عبارت دیگر چگونگی آغاز و تداوم رفتار بررسی شده و دلیل توقف آن تبیین می شود. همه الگوهای فرآیندی سعی دارند متغیرهای عمده ای را که در انتخاب سطح فعالیت برای انجام کار مؤثر هستند، مشخص نمایند. معمولاً متغیرهایی مانند نیازها، انتظارات، پاداشها و تقویت کننده مورد توجه قرار می گیرند. علاوه بر این، الگوهای فرآیندی درصد یافتن کنش متقابل این متغیرها با متغیرهای وابسته چون خشنودی شغلی کارکنان می باشند (نایلی، ۱۳۷۳).  
از مهمترین نظریات شرح شده در این چارچوب می توان به موارد زیر اشاره کرد:

### \*نظریه انتظار و احتمال<sup>۲</sup>

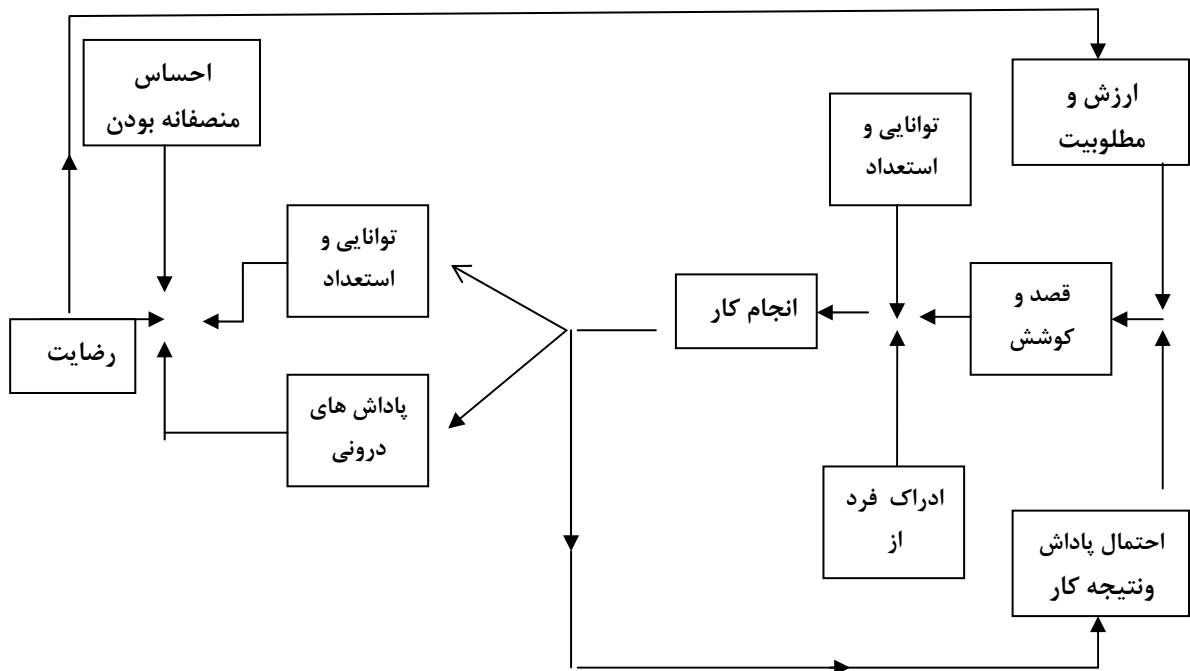
ریشه نظریه انتظار و احتمال در نظریه های ادراکی قرار دارد. بر اساس این نظریه انگیزه فرد برای انجام یک کار خاص، ناشی از میزان انتظار و احتمالی است که او بر حصول نتایجی خاص، مترتب می داند. به عبارت ساده، فرد آن انگیزه کاری را، که حداکثر نتیجه برایش متصور باشد، پیدا می کند. بر اساس یکی از نظریه های انتظار و احتمال، نیروی انگیزشی، حاصل ضرب اولویت های فرد و میزان انتظار و احتمالی است که بر وقوع نتیجه مورد نظر متصور است.  
در یکی دیگر از نظریه های انتظار و احتمال، قصد فرد به انجام کار و رضایت او تحت تاثیر عواملی چون ارزش و مطلوبیت پاداش و نتیجه، انتظار و احتمال وقوع پاداش و نتیجه، توان و استعداد فرد در کار، ادراک فرد از نقش خود در سازمان و احساس منصفانه بودن پاداش و نتیجه، قرار دارد. شکل زیر نشان دهنده نحوه ارتباط و تاثیر این عوامل در کار و رضایت فرد است.

---

<sup>1</sup> . Process Theories

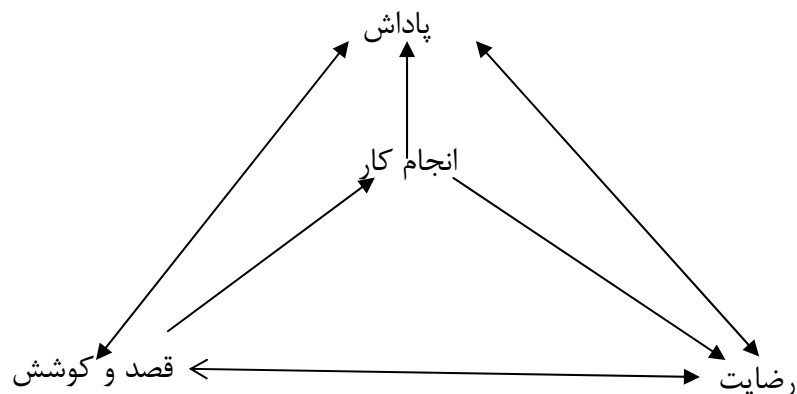
<sup>2</sup> .Expectancy theory of Motivation

شکل ۵-۶: نحوه ارتباط و تاثیر عوامل مختلف در انجام کار و رضایت فرد



در نظریه ای دیگر، رابطه بین قصد و کوشش و انجام کار با رضایت و پاداش به گونه ای بسیار ساده بیان شده است. بر اساس این نظریه قصد فرد به انجام کار تحت تأثیر رضایت و پاداشی است که بر آن کار مترتب است. شکل ۶-۶ رابطه این عوامل را نشان می دهد. همان طور که در شکل مذکور ملاحظه می شود، رضایت و پاداشی ناشی از انجام کار هستند و بر کوشش و قصد فرد به انجام کار اثر می گذارند. همچنین رضایت و پاداش نیز مؤثرند. به طور کلی، تمامی عوامل پیش گفته با هم در ارتباط و تعادل هستند، اما ذکر این نکته، که انجام کار مستقیماً تحت تأثیر قصد و کوشش قرار دارد، مهم است.

شکل ۶-۶: ارتباط بین انجام کار و قصد و کوشش با رضایت و پاداش



## \*نظریه برابری<sup>۱</sup>

نظریه برابری یکی از نظریات شناختی است که رفتار را در سازمانهای کاری توضیح می دهد. این نظریه اولین بار توسط آدامز<sup>۲</sup> و وایک<sup>۳</sup> مطرح شد و مبتنی بر این پیش فرض ساده است که مردم می خواهند منصفانه با آنها رفتار شود. فرض کلی نظریه این است که فرد ارزش نسبی بین ستاده و داده خود را با ارزش نسبی بین ستاده و داده شخص یا اشخاصی که از نقطه نظر وی قابل مقایسه هستند محاسبه کرده و این نسبت ها را با هم مقایسه می کند. برابری در صورتی وجود خواهند داشت که نسبت ستاده به داده شخص یا نسبت ستاده به داده شخص یا اشخاص دیگر برابر باشد( نایلی، ۱۳۷۳).

## \*نظریه اسناد:<sup>۴</sup>

طبق این نظریه رفتار انسانها یا برخواسته ها از ویژگیهای شخصیتی افراد است یا به وضعیتی که در آن قرار داشته اند مربوط می شود. بنابراین، نظریه اسناد مسئولیت و فرآیندهای شناختی که انسانها بر مبنای آن دلایل رفتار خود و دیگران را تعبیر و تفسیر می کنند، مورد تحلیل قرار می دهد. نظریه اسناد در صدد تبیین این نکته است که چگونه آدمی تلاش می ورزد تا بروز رفتارهای مشهود فردی را بر اساس عوامل درونی یا بیرونی برای خود و دیگران باز شناساند( بارون و گرین برگ، ۱۹۹۰).

جدول شماره ۶-۲ این برداشت ها را نشان می دهد. برای رفع ابهام از سه معیار تفاوت<sup>۵</sup>، تداوم<sup>۶</sup>، و تطابق<sup>۷</sup> استفاده می شود.

---

1. Equity theory

2. J. S. Adams

3. K.E. Weick

4. Attribution Theory

5. Distinctiveness

6. Consistency

7. Consensus

## جدول ۶-۲: اسناد رفتارها به علل درونی و بیرونی

عملکرد فرد	بررسی کننده	اسناد به
موفق	اقدام کننده	ویژگی های فردی، علل درونی
	مشاهده کننده	عوامل محیطی، علل خارجی
ناموفق	اقدام کننده	عوامل محیطی، علل خارجی
	مشاهده کننده	ویژگی های فردی، علل درونی

تفاوت مقایسه عملکرد فرد در یک وظیفه خاص با عملکرد او در سایر وظایف اشاره دارد. هر قدر تفاوت بین دو عملکرد بیش تر باشد، احتمال اینکه علت عملکرد مورد بحث یک عامل خارجی باشد، بیشتر است. تداوم به چگونگی انجام یک وظیفه در طول زمان اطلاق می شود. اگر فرد به طور مداوم از عهده ایفای وظیفه مورد نظر برنیاید، شکست او به احتمال زیاد ناشی از عوامل درونی و ویژگی های فردی اوست و سرانجام تطابق به چگونگی ایفای وظیفه خاص توسط کارکنان همتراز اشاره دارد. در صورتی که اکثریت کارکنان همتراز فرد مورد نظر در ایفای یک وظیفه خاص ناموفق شوند، می توانیم علت رفتار را به عوامل خارجی اسناد کنیم. برای بررسی دقیق تر علل رفتارها، عوامل داخلی و خارجی را به دو دسته عوامل پایدار و ناپایدار تقسیم می کنیم. هنگام اسناد رفتارها به عوامل خارجی و داخلی، باید در نظر داشته باشیم که آیا این عوامل پایدارند یا ناپایدار. به عنوان مثال فقدان توانایی عاملی داخلی و پایدار به شمار می رود؛ در حالی که فقدان کوشش و تلاش، عاملی داخلی و ناپایدار است؛ به این معنی که در اولی فرد نمی تواند استعداد و توانایی خود را به سادگی افزایش دهد در حالی که در دومی فرد قادر است با تلاش بیشتر سطح بازدهی خود را افزون کند. به همین ترتیب بد اقبالی عامل ناپایدار خارجی و سختی وظیفه عامل پایدار خارجی محسوب می شود (معمارزاده، مدیریت دولتی، دوره جدید، شماره ۳).

به طور خلاصه نظریه اسناد تلاشی است در راه شناخت پیچیدگی های رفتار آدمی در سازمان و تأثیر تلقی های وی در رفتارهایی که از او سر می زند. این نظریه صرفاً جنبه نظری ندارد و دارای قابلیت کاربرد در تحقیقات و پژوهش های سازمان است.

## \*نظریه هدف گذاری:<sup>۱</sup>

طبق نظریه هدف گذاری، اگر برای هر شخصی هدفی تعیین شود، افراد جهت نیل به اهداف تعیین شده برانگیخته می شوند. در واقع افراد هدفمند، بیشتر و دقیق تر از اهداف بی هدف تلاش می کنند. همچنین، افراد با اهداف رقابتی و مبارزه طلبانه، نسبت به افرادی که دارای اهداف ساده و سهل هستند، بیشتر تلاش و فعالیت می کنند. صاحب نظران معتقدند گرچه تعیین هدف، بازدهی افراد را افزایش می دهد اما در رابطه با پدیده هایی مانند غیبت، جابجایی یا رضایت بخشی طرح قابل تحلیلی ارایه نمی دهد (سید جوادین، ۱۳۸۶).

## انگیزش در عمل

نظریه های انگیزش زمانی می توانند مثر و مثر واقع شوند که بتوانیم عملاً آنها را مورد استفاده قرار دهیم و در عرصه سازمان از آنها سود جوییم. طراحی شغل مناسب ترین جایگاه برای کاربردی ساختن نظریه های انگیزشی است و در سیر تحولات مدیریت از این محل به گونه های مختلف استفاده شده است در این جا به ذکر اهم تلاشی هایی که در این زمینه صورت گرفته اند، می پردازیم.

### ۱- مهندسی شغل<sup>۲</sup>

هدف از مهندسی شغل آن است که از طریق مطالعه آن، زمان سنجی و روش سنجی بتوانیم بهترین راه انجام کار را به دست آوریم. به کمک مهندسی شغل فرد می تواند با خستگی کمتر و سرعت بیشتر کار کند و بازدهی بیشتر و دریافتی بالاتر داشته باشد. مهندسی شغل از جهت انگیزشی، متکی بر پاداش های مادی و کاهش خستگی در فرد است.

### ۲- توسعه شغل<sup>۳</sup>

مشاغل تخصصی و جزء جزء شده پس از مدتی باعث کسالت و دلزدگی شاغلین می شوند و انگیزش کار را در آنان تضعیف می کنند. برای جلوگیری از این وضعیت می توانیم شغل را با افزودن وظایفی

---

<sup>۱</sup>. Goal- setting theory

<sup>۲</sup>. Job engineering

<sup>۳</sup>. Job enlargement

توسعه دهیم و از حالت یکنواختی و یکسانی خارج کنیم. بدین طریق با متنوع ساختن شغل در مشاغل، ایجاد انگیزه می شود.

### ۳- چرخش شغلی<sup>۱</sup>

اگر بتوانیم افراد را در مشاغل هم خانواده و همگون که با آنها آشنایی دارند، جابجا کنیم چرخش شغلی ایجاد می شود. به وسیله چرخش شغلی افراد با مشاغل بیشتری آشنا و در کار خود از تنوع و گوناگونی بالاتری برخوردار می شوند و در نهایت انگیزه کار در آنان تقویت می شود.

### ۴- غنی سازی شغل<sup>۲</sup>

غنی سازی شغل بر این فرض استوار است که برای ایجاد انگیزه در کارکنان باید نیاز به توفیق، شناخت، مسئولیت پذیری، رشد و کمال در آنها برآورده و شغل به گونه ای طراحی شود که حتی المقدور این نیازها را در شاغلین ارضا کند. به عبارت دیگر شغل باید غنی، با معنی و دارای اختیارات کافی باشد، به طوری که شاغلین بتوانند در آن شغل با استقلال کار کنند، بر کار خود کنترل وزمینه ای مساعد برای رشد و خلاقیت داشته باشند.

### ۵- مشاغل شغلی

در این شیوه از طراحی شغل، یک گروه را مامور انجام یک شغل می کنند و به آن استقلال می دهند تا در امور داخلی گروه خود تصمیم بگیرند و عمل کنند. از آن جایی که سهیم شدن افراد در تصمیم گیری نسبت به کار، خود می تواند فضای کاری مساعدی را در سازمان ایجاد کند و موجب علاقه مندی بیشتر به کار شود، این شیوه از طراحی شغل در برخی سازمانها مورد استفاده قرار گرفته و نتایجی مطلوب از جهت انگیزش کارکنان حاصل شده است. در این سازمانها، گروه های کوچک کاری استقلال دارند، سرپرست خودشان را خود انتخاب می کنند، همه اعضا به طور یکسان در کارها مشارکت دارند، میزان کار گروه به جای کار فردی ملاک است، در برنامه ریزی زمانی و کنترل، خود افراد گروه تصمیم گیرنده هستند و شیوه انجام امور را خود تنظیم می کنند. این عملکرد، غیبت، ترک حرفه، و بی علاقهگی به کار را تقلیل می دهد و موجب انگیزش قوی تر می شود.

---

<sup>1</sup>. Job rotation

<sup>2</sup>. Job enrichment

## الگوهای اقتضایی انگیزش

الگوی اقتضایی انگیزش<sup>۱</sup>، نگرشی وسیعتر و همه جانبه به مساله انگیزش در سازمان داشته و کوشیده است نه تنها خصوصیات شغل و شاغل بلکه خصوصیات سازمان را نیز مدنظر قرار دهد. در این مدل، شاغلین بر اساس نیازها و انتظاراتشان به دو گروه تقسیم شده اند:

۱- کارکنان با نیازهای کمال طلبی و رشد و تعالی

۲- کارکنان با نیازهای سطح پایین و نازل

مشاغل نیز در این مدل به دو نوع کلی تقسیم شده اند:

۱- مشاغل توسعه یافته و غنی با مفهوم

۲- مشاغل ساده و یکنواخت

و در نهایت سازمانها نیز در دو نوع کلی خلاصه شده اند:

۱- سازمانهای انعطاف پذیر و انسانی

۲- سازمانهای ماشینی و بوروکراتیک

## تأثیرات مدیریت بر ایجاد انگیزه در کارکنان سازمان

افزایش بهره وری هدف اصلی مدیریت برای اتحقیق هدفهای سازمان است انگیزش وسیله ای است توسط آن این هدفها تحقق می یابند و پاداش ابزاری است که به وسیله آن انگیزش حاصل می شود. در این صورت انگیزش می تواند به صورت یک ابزار در دست مدیر برای رسیدن به هدفهای سازمانی دیده شود.

برای مدیران، انتخابهای گوناگونی به منظورا ایجاد انگیزه در کارکنان وجود دارد. اغلب این موارد چنین به نظر می رسد که تاثیر غیرمستقیم و کوتاه مدتی برا نگیزش کارکنان در محیط سازمان داشته باشند. انگیزش چیزی نیست که با یک بار آزمایش آن را بر روی هر یک از کارکنان سوار کرد و سپس از مزایای آن استفاده نمود. انگیزش حالت شناوری دارد که هر لحظه و بنا به میل و سلیقه و

---

<sup>1</sup>.Motivaiton contingency model

نیروهایی که در فرد فعالند و خصوصیتی که روی هر فرد اثر می‌گذارد در حال تغییر است. این ویژگی‌های انگیزش، مدیریت انگیزش را برای مدیران دشوار می‌سازد چرا که هر لحظه، هم باید مواظب رفتار خود و هم مواظب رفتار کارکنان باشند.

مدیران با مشکلات زیادی برای ایجاد انگیزه در کارکنان روبه‌رو هستند. به طور مثال انتخاب شیوه انگیزش یکی از دشواریهای کار مدیران است. از میان چندین تئوری و نظریه که پیرامون طبیعت و نحوه انگیزش کارکنان وجود دارد همه آنها دارای یک واقعیت عملی کاربردی و قابل استفاده در اجرا که مدیران بتوانند آنها را در رابطه با کارکنان به کار گیرند، نیستند. مثلاً تصور اینکه بتوان از تئوری انتظار در رابطه با کارکنان معمولی و در سطوح پایینی استفاده کرد، انتظار بیهوده‌ای است. مدیران دارای آنچنان اختیارات وسیعی که بتوانند انگیزش را برای هر فرد به نحوی که مناسب او باشد را اجرا کنند نیستند. هر چند انگیزش یک امر شخصی است ولی مدیران ناچارند آن را به نحوی هماهنگ با انتظارات گروههای موجود در سازمان به کار گیرند. راه حلی که برای این مهم پیدا شده است این است که انگیزش (عوامل برانگیزاننده در سازمان) به نحوی در سازمان طراحی و به تعدادی متنوع و متعدد باشد که هر فرد بتواند همانند فهرست غذا به به میل و سلیقه و نیازهای شخصی که دارد و به نحوی که برانگیخته می‌شود انتخاب خود را به عمل آورد و سهم خود را اعم از احترام و پاداشهای مادی و سایر نیازها به اندازه تلاش و کوشش خود بردارد. بدین ترتیب با استفاده از یک سیاست جمعی و گروهی (که آخرین سیاست برای ایجاد انگیزه در قرن بیستم است) با تعدد و تنوع عوامل انگیزش، اجازه داده است تا افراد انگیزه‌های شخصی خود را ارضا کنند و سهم خود را هم از سازمان بردارند.

مشکل دیگر مدیران این است که کدام تئوری از تئوریهای موجود درباره انگیزش را سرمشق خود در انگیزش کارکنان قرار دهند، تئوریهایی که هر یک بر جنبه خاصی از انگیزش تکیه می‌کنند معنای کار، معنای هدف و زندگی، معنای قدرت، اختلاف قدرت، درجه سازمان‌پذیری و تبعیت‌پذیری کارکنان در همه فرهنگ‌ها ارزش‌های یکسان و هماهنگی ندارند.



## راهکارهایی برای استفاده مدیران از تئوری های انگیزش

در این شرایط راهکاری که برای مدیران در استفاده از تئوریهای انگیزش وجود دارد عبارت است از:

۱- سطح فردی: به سطح و ساختار کارکنان سازمان و نیز سایر شرایط آنها مانند وضعیت مالی، نحوه برخورد آنها با پاداش، جوایز و تأثیر محرکهای غیرمادی به عنوان عامل برانگیزنده توجه شود.

۲- سطح سازمانی: به عوامل سازمانی و ساختاری سازمان و همین طور طراحی شغل و روشی که کارکنان در سطح عملیات سازمانی با هم آمیخته شده اند مثلاً (تصمیم گیری) توجه شود و بررسی گردد که چگونه می توان از این ساختار و طراحی شغل و روشهای انجام کار، طرح های انگیزش (خود برانگیختگی) را در حین کار به وجود آورد.

۳- ارزشیابی عملیات: روش های بسیاری برای ارزشیابی عملیات از جمله فنون ارزشیابی بر مبنای هدف وجود دارد که می توان از آن استفاده کرد.

۴- شیوه مدیریت.

۵- جمع آوری اطلاعات دقیق درباره کارکنان و عملکرد آنان و تشویق و تنبیه بر اساس بازخورد فراهم شده.

۶- الگو قراردادن و مثال زدن از مدیران و کارکنان موفق در سازمان.

۷- خط مشی های سازمانی نظیر بردباری و فراهم آوردن موفقیت های برابر و امکانات بیشتر برای مطالعه و تحصیلات کارکنان.

به رغم اجرای این سیاست ها و عواملی که در بالا ذکر شد باز هم برای مدیران تحقق انگیزش ایده آل در سازمان دشوار است علت اصلی آن هم این است که انگیزش یک امر شخصی است و با هیچ سیاسی نمی توان انگیزه های شخصی و تفاوت های فردی را شناخت و راضی کرد. در هر صورت مدیران باید تلاش خود را برای انگیزش کارکنان چه از طریق راهکارهای اشاره شد در بالا و چه از طریق سیاست های گروهی و جمعی به عمل آورند. سیاست های سازمانی را درباره انگیزش به آرامی و به طور هماهنگ به اجرا گذارند و از بی عدالتی در اجرای سیاست ها به طور جدی پرهیز کنند. بی عدالتی آفت منابع انسانی در سازمان است. این قسمت سنگین ترین وظیفه مدیران است. اجرای عدالت سازمانی که یکی از ابزارهای همت مضاعف، کار مضاعف در سازمان محسوب می شود، به

علاوه پیدا کردن راه حلی که از طریق تطبیق انگیزه های شخصی و گروهی وسیله ای را فراهم سازد تا روش های انگیزش جمعی به طور شخصی ( انفرادی) هم برانگیزنده باشند، دشوارترین کار مدیران برای رشد و توسعه منابع انسانی در سازمان است.

فصل هفتم  
نقش روابط انسانی در تعالی  
سازمان

## اهداف آموزشی

از خوانندگان انتظار می رود پس از مطالعه این فصل بتوانند:

- ارتباط را تعریف نمایند.
- فرایند ارتباط را بشناسند.
- نقش مهارت ارتباطی گوش دادن موثر، در سازمان را توضیح دهند.
- نظریه های مرتبط با ارتباطات را بشناسند.
- چگونگی تاثیر همت در رشد شخصیت را توضیح دهند.
- نحوه ارتباطات در سازمان های متعالی و برتر را بشناسند.
- نقش روابط انسانی را در سازمان توضیح دهند.
- نقش ارتباطات انسانی را در همت مضاعف، کار مضاعف توضیح دهند.

## مقدمه

موفقیت و شکست هر سازمانی وابسته به این است که کارکنان در مواجهه با مشکلات چگونه عمل می کنند عملکرد برجسته سازمانی از رقیب تلاش های کارکنان معمولی حاصل نمی شود. یکی از دلایلی که باعث موفقیت سازمان های بزرگ می شود این است که آنها دارای کارکنانی هستند که فراتر از وظایف رسمی خود تلاش می نمایند. افرادی که دارای اراده ای هستند و هر چه موانع و مشکلات برای انجام کاری بیشتر باشد، اراده آنها قوی تر و همت والاتر و نی زانرژی بیشتری را صرف خواهند کرد. چنین افرادی دارای بلوغ شخصیتی بالاتری هستند که در سایه اراده و عزم و همت شکل گرفته است.

نکته مهم دیگر اینکه هر قدر مهارت های ارتباطی کارشناسان سازمان با نیازهای جامعه و پیشرفت های علمی منطبق باشند، موفقیت فرد و سازمان بیشتر می شود. ارتقای شناخت کارکنان از مهارت های ارتباطات انسانی و به کارگیری آنها در سازمان، باعث ارتقا و قای سازمانی خواهد شد. تغییرات سریع در عصر حاضر، باعث دگرگونی در مدیریت سازمان ها گردیده است که آن نیز به نوبه خود کسب دانش و مهارت های جدید در زمینه های متناسب از جمله مهارت های ارتباطی را برای کارکنان سازمان ضروری می سازند. بدیهی است که هر قدر دانش و مهارت های ارتباطی کارشناسان سازمان با نیازهای جامعه، پیشرفت های علمی و تغییرات، هماهنگی و انطباق بیشتری داشته باشند، موفقیت فرد و سازمان بیشتر می شود. لذا سازمان ها برای بقای خود به ارتباطات نیاز دارند و درک و شناخت بهتر از مهارت های ارتباطات انسانی موجب ارتقای سازمانی می شود.

## مفهوم ارتباط

ارتباط به زبان ساده عبارت است از انتقال و فهم معنا بین اشخاص، عمل انتقال به وسیله هر هنوع رفتاری که در امر مبادله اطلاع و معنا موثر باشد صورت می گیرد. از این رو می توان ارتباط را به سه صورت زیر تعریف کرد:

- تبادل اطلاعات با استفاده از توانایی های انسانی یا رسانه های تکنولوژیکی
- مبادله عقاید و افکار یا قلمرو وسیع مبادله اندیشه های انسانی

- فرا گرد دادن و ستاندن اطلاعات

بطور خلاصه ارتباطات عبارت است از انتقال پیام از فرستنده به گیرنده به طوری که پیام برای فرستنده و گیرنده قابل درک یکسان باشد. لازم به ذکر است که ارتباط صحیح و بجا موجب افزایش روحیه کاری و به تبع آن توسعه فرهنگ همت مضاعف و کار مضاعف در محیط کاری می شود.

## فرایند ارتباطات و عناصر احساسی آن

برای ارتباطات و چگونگی فرایند آن تعاریف متعددی ارائه شده است، محققین غربی بر این عقیده اند که کلمه ارتباطات از لغت لاتین *conmmunicare* مشتق شده است که این لغت خود در زبان لاتین به معنای یا عمومی کردن و یا به عبارت دیگر در معرض عموم قرار دادن است. این بدین معنی است که مفهومی که از درون فردی برخاسته است به میان دیگران راه یافته و به دیگران انتقال یافته است. تعاریف جدیدتر آن را «انتقال مفاهیم» و یا «انتقال معانی» و نیز «انتقال و یا تبادل پیام ها» می دانند. (فرهنگی، ۱۳۷۳)

بنابراین بطور خلاصه فرایند ارتباط شامل موارد زیر است:

فرستنده پیام: آغاز ارتباط است که قصد دارد درباره نیاز، خواست، اندیشه یا اطلاعاتی با کسی یا کسانی ارتباط برقرار کند.

کد گذاری: برای اینکه فرستنده، اندیشه یا اطلاعات خود را قابل انتقال سازد باید آن را به قالب قابل تشخیص درآورد. مثلاً اندیشه یا اطلاعات خود را به زبان گفتاری یا نوشتاری بیان کند.

پیام: به طور کلی معنا یا اطلاعی که در جریان ارتباط منتقل می گردد، پیام نامیده می شود. شکل پیام را عمل کدگذاری مشخص می کند. در نتیجه پیام به صورتی در می آید که گیرنده بتواند به مدد حواس و تجربه خود آن را دریافت و درک کند.

رسانه: وسیله انتقال پیام است مانند امواج صوتی برای انتقال گفتار یا کاغذ برای انتقال نوشتار

گیرنده پیام: کسی یا کسانی است که با حواس خود پیام را دریافت و درک می کند.

کد برداری: فرایند تغییر پیام و برگردان آن به صورت اطلاعاتی که برای گیرنده معنادار شود را کد برداری می گویند و تحت تاثیر انتظارات و تجربه گیرنده و عوامل دیگر قرار دارد.

بازخورد: اطلاع از تأثیری که پیام در نزد گیرنده داشته، بازخورد نامیده می شود. در ارتباطات سازمانی هر چه بازخوردها بیشتر باشد، ارتباطات موثرتر خواهد بود. عوامل مزاحم: هر عاملی که در جریان ارتباط مداخله کرده، آن را مبهم و غیر قابل درک سازد، مزاحم تلقی می شود. این عوامل ممکن است در هر مرحله از ارتباط مداخله کند مقل نامفهوم صحبت کردن، سر و صداهای مزاحم ضمن تلفن پیام، دستورات مبهم مدیر به زیر دست و ...

## **نظریه های مرتبط با ارتباطات**

نظریات زیادی در زمینه ارتباطات وجود دارد که در اینجا به طور خلاصه به دو مورد اشاره می کنیم.

### **نظریه Z و روابط انسانی**

نظریه Z از ابداعات ویلیام اوچی استهاد ژاپنی ست او نخستین کسی است که تعدادی از نکات برجسته اقدامات مدیریت ژاپنی ها را به صورت یک نظریه مطرح کرد که در مشرق زمین عنوان و به کار گرفته شده است.

بر اساس این نظریه، لازم است سازمان ها به صورت یک خانواده در آیند و مدیران با رفتار پدرانه یا اعضای خانواده ایجاد شود. در واقع هدف اصلی نظریه ذکر شده، تقویت اعتماد سازمان به کارکنان و تحکیم اطمینان کارکنان نسبت به یکدیگر است تا از این طریق بازدهی به حداکثرافزایش یابد.

همچنین به موجب این نظریه، حمایت از کارکنان در تمام دوران خدمت، ایجاد صمیمیت و تفاهم عمیق در میان آنها، اشتراک مساعی در تصمیم گیری، مسئولیت مشترک و خودداری از کنترل و نظارت نزدیک بر کار اعضای سازمان سبب می شود که کارکنان، سازمان را به متعلق به خودشان بدانند و صادقانه تمام نیروی فکری و توانایی های خود را به منظور بازدهی بیشتر به کار گیرند. همانطور که ملاحظه می شود این نظریه بر همت و کار مضاعف تاکید می ورزد.

## نظریه داگلاس مک گری کور در روابط انسانی

مک گری کور یکی نظریه معروف به نام نظریه Y ارایه می دهد که به نظر خودش با نظریه سنتی X تضاد دارد. در واقع طبق نظریه X انسان موجودی تنبیل است و همواهر امنیت را طلب می کند حالی آنکه بر اساس نظریه Y انسان خواهان یادگویی و خودسازی است. کار را یک فعالیت طبیعی می داند، پاداش و مشوق ها در تحقق اهداف فردی و اجتماعی تاثیر دارد و در اداره افراد باید از همه انتظار داشته باشیم که به بهترین نحو ممکن کار کنند زیرا همه احساس همکاری دارند، عقلایی عمل می کند و برای اداره امور خود انضباطی را به وجود می آورند.

این نظریه را می توان در سازمان ها به شرح زیر کارآمد دانست تا منجر به همت و کار مضاعف شود.

- مدیر باید بتواند تا حد امکان موارد بالقوه زیردستان را بالفعل سازد.
- کمک متقابل کارکنان و مدیریت به یکدیگر از عوامل اساسی توفیق است.
- چنانچه مشاغل رضایت بخش باشد، کارکنان از نقل و انتقال پرهیز خواهند کرد و میزان غیبت آنها از محیط کار کاهش خواهد یافت.
- باید تلاش کرد کار به خودی خود راضی کننده و تلاش برای انجام آن شادی بخش باشد.

## ارتباط انسانی و نقش آن در همت مضاعف و کار مضاعف

با توجه به اینکه انسان موجودی اجتماعی است، طبیعی است که به برقراری رابطه و ایجاد ارتباط با دیگران، تمایل پیدا نماید. انسان ها با توجه به شرایط خود و محیط با دیگران ارتباط برقرار می کنند. سازمان به عنوان یک نهاد اجتماعی، به دلیل «اهداف بنیانی» فراتر از ارتباطات روزمره، نوعی ارتباطات سازمانی بین افراد برقرار می سازد. و بدیهی است که در این راستا ارتباطات و چگونگی جهت گیری آنها به سمت «اهداف سازمانی» از مسائل ضروری مورد توجه مدیران است و این توجه ناشی از آن است که مدیران دریافته اند ارتباط موثر با کارکنان در درک انگیزه های ارتباطی آنها در توفیق مدیران در دستیابی به اهداف طراحی شده سازمانی عامل موثری است، لذا بیشتر وقت مدیران به ارتباط روز در رو یا تلفنی با مرئوسان، همکاران یا ارباب رجوع می گذرد و در غیر این صورت ممکن است به نوشتن یا دیکته کردن یادداشت ها، نامه ها یا گزارش ها و شاید به خواندن مکتوباتی



که برای ایشان ارسال گشته است، مشغول باشند، حتی در زمانی که مدیران تنها هستند ممکن است به واسطه ارتباطات ذهنی با مسائل حاد روز، خلوت آنان به یک محیط کاری مبدل گردد. (رضائیان، ۱۳۷۲)

ریشه بسیاری از مشکلات فردی، سازمانی و اجتماعی را می توان در کمبود ارتباط موثر، نقش سیستم ارتباطی یا به طور کلی سوء تعبیر و تفسیرهای ارتباطی جستجو کرد. بنابراین باید گفت برای مدیران به دلایل زیر ارتباط موثر اهمیت دارد:

- برقراری رابطه موثر و کاهش تنش ها در محیط کاری
- ارتباط فرایندی است که وظایف برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، رهبری و کنترل توسط آن انجام می گردد. بنابراین ایجاد ارتباطات سالم و موثر، تنش های موجود در مسیر انجام این وظایف را از بین می برد یا لاقط کاهش می دهد.
- ارتباط فعالیتی است که مدیران جهت هماهنگ کردن و متناسب نمودن وقت خود از آن بهره می گیرند.

## انواع ارتباطات

ارتباطات را از جهات متفاوتی می توان طبقه بندی کرد. اگر بخواهیم ارتباطات را از نظر عکس العمل در محیط استقرار، بررسی کنیم، از طبقه بندی ذیل استفاده می کنیم. (رضائیان، ۱۳۷۲)

الف) ارتباطات یک جانبه: اگر عکس العمل گیرنده نسبت به پیام ابراز نشود آن را ارتباطات یک جانبه گویند.

موارد قابل تامل در رابطه با ارتباطات یک جانبه حاکی است که:

- ۱- ارتباط یک جانبه سریع تر و کار فرستنده پیام آسان تر است.
- ۲- در ارتباطات یک جانبه به علت دقت کمتر، پارازیت و سردرگمی بیشتری دیده می شود، بنابراین برای پرهیز از این امر تا حد ممکن برای این گونه ارتباط، باید برنامه ریزی گردد.
- ۳- در ارتباطات یک جانبه، فرستنده آسان تر می تواند اشتباهات خود را مخفی نماید.

۴- بعضی از صاحب‌نظران معتقدند که ارتباط یک جانبه هنگامی مناسب و موثر است که فرستنده و گیرنده با پیام آشنا باشند، یعنی پیام حالت یکنواخت و تکراری داشته باشد، نظم و ترتیب در ارتباط با اهمیت تلقی گردد و تعلیق واکنش‌های افراد موردنظر باشد.

ب) ارتباطات دو جانبه: چنانچه محیط استقرار به گونه‌ای باشد که گیرنده، عکس‌العمل‌ها و نظریه‌های خود را درباره محتوی پیام به اطلاع فرستنده برساند، و عملاً این چنین کند، به این نوع ارتباط دو جانبه گویند.

موارد قابل تامل در رابطه با ارتباطات دو جانبه حاکی است که:

۱- ارتباط دو جانبه از دقت بیشتری برخوردار است، چون در نتیجه عمل بازخورد فرستنده امکان بررسی مجدد پیام را می‌یابد و آن را با دقت بیشتری برای گیرنده ارسال می‌کند، همچنین در ارتباطات دو جانبه گیرنده احساس اطمینان بیشتری به تاثیر قضاوت‌ها و ارزش‌های پیشنهادی خود پیدا می‌کند.

۲- در مواردی که امور هنوز برنامه‌ریزی نشده و به روال عادی در نیامده‌اند، ارتباط دو جانبه وسیله موثرتری بوده و قدرت نفوذ بیشتری دارد.

## ارتباطات میان افراد

ارتباطات میان افراد می‌تواند به شکل چند به یک، یک به چند، یک به یک و چند به چند باشد، که عموماً در نظام سلسله‌مراتبی سازمان‌ها، مورد چند به یک مردود شمرده می‌شود، حتی وقتیکه تعداد افراد زیاد باشد، ارتباطات رسمی معمولاً میان دو نفر یا میان تعداد کمی از آنها و بر مبنای ضوابط سازمان انجام می‌گیرد.

بنابراین فرایند تبادل اطلاعات و انتقال معانی میان دو نفر یا درون یک گروه کوچک را ارتباط میان افراد گویند. (رضائیان، ۱۳۷۲)

مطالعه ارتباطات میان افراد، پیچیده است و عناصر ذیل در آن تاثیر دارند: (همان منبع)

- مختصات روانی، اجتماعی، فرهنگی افراد در سازمان

- ماهیت زبان و مسائل مفهومی آن
- ساختارهای رسمی و اجتماعی سازمان
- رویه های ارتباطی نظیر صحبت کردن، نوشتن و سایر صورت های انتقال به کمک تصویر و رفتار
- موانع ذاتی ارتباطات میان افراد و چگونگی غلبه بر آنها

## موانع ذاتی ارتباطات میان افراد

- ۱- ادراکی (شناختی): هر نوع حوادث مربوط به خود را برحسب زمینه فرهنگی، اجتماعی و روانی مختص به خودش درک می کند، بنابراین هنگام برقراری ارتباط هرکسی به تصور خود از حادثه یا نقشه ذهنی خود رجوع کرده، در نتیجه موجب پیدایش موانع ارتباطی می شود زیرا نقشه های ذهنی افراد با هم متفاوتند.
- ۲- اجتماعی: افراد به نقش های خود در سازمان های اجتماعی خود گرفته اند، چنانکه مجموع لغات، اصطلاحات و محدودیت های گروه اجتماعی بر رفتار و نیازهای اجتماعی متفاوت آنها در برقرار کردن ارتباطات اثر گذارده، نوع ارتباط را مشکل می سازد.
- ۳- ارزش های فرهنگی: خصوصیات فرهنگی متفاوت میان دو قشر، خود نوعی مشکل ارتباطی است برای مثال موانع ارتباطی بین مدیریت کارمندان و دلیل فرهنگ حاکم بر هر قشر آنقدر بزرگ است که ناظر بی طرف را به حرت و ابرامی دارد.
- ۴- معانی (زبانی): مسائل مربوط به معانی، غالباً در تفسیر اسناد مکتوب پیش می آید، مفهوم ضمن این امر برای مدیر آن است که خط مشی و رویه های مکتوب نیاز به توجه خاص و احتمالاً تفسیر دوره ای شفاهی دارد.
- ۵- اثر انگیزه: مسائل روانی از قبیل هیجانات، خشم، درد، خوشحالی و غیره بر تفسیر ما از پیام اثر می گذارد، برای مثال اگر رتوقع دریافت یا شنیدن امر خاص را داشته باشیم، این انتظار بر دریافت پیام تاثیر می گذارد یا اینکه اگر پیامی را که متعارض با دانش و عقیده ماست، دریافت کنیم، معمولاً ممکن است برای اجتناب از تشویش ذهنی آن را نادیده بگیریم.

۶- ارزیابی منابع: آیا منابع پیام قابل اعتماد است؟ آیا به واسطه خود پیام می توان منبع آن را معتبر دانست و پیام را پذیرفت؟ اینگونه ارزیابی ها و تردیدها نسبت به منبع پیام در برقراری ارتباط اختلال ایجاد می کند.

۷- علائم غیر شفاهی و متناقض: کیفیت صدا، بیان فیزیکی و وضعیت جسمانی می تواند به ارتباط کمک کند، یا آن را به تاخیر اندازد.

۸- پارازیت: هر ابزار ارتباطی، ضعف هایی دارد، عبارات بی سر و ته و ساخت ضعیف جملات در ارتباط کتبی یا توهمات و محدودیت های بیانی در ارتباط شفاهی، موجب اختلال و در نتیجه ارتباط غیر موثر می گردد.

همچنین کانال های ارتباطی میان افراد نظیر کانال های فیزیکی، الکترونیکی و غیره ممکن است پیام را مخدوش کرده یا پارازیت به آنها بدهد. (همان منبع)

## روش های بهبود ارتباطات

از جمله ویژگی هایی که باعث می شود تا تنش های ارتباط مدیران و کارکنان و تنش های ارتباطی موجود در محیط سازمان کاهش یابد اطلاع داشتن مدیران و کارکنان از موضوعاتی چون نواحی چهارگانه شخصیت هر فرد، بازخورد نمودن، افشا یا خودگشودگی، زبان ساده، گوش دادن صحیح، کنترل احساسات و توجه به علایم غیر گفتاری است.

باید بدانیم بیشتر سوء تفاهم هایی که بین مدیر و کارکنان پیش می آید، از عدم شناخت شخصیت مدیر و درک نشدن پیام های مدیر هب عنوان یک فرستنده ناشی می شود، شخصیت هر فرد عبارت است از تعبیر و تفسیر دیگران از رفتارهای نسبتاً پایدار او. شخصیت مدیر را رفتارها و نگرش ه ای وی که برای دیگران شناخته شده است و همچنین حوزه هایی که برای دیگران ناشناخته است شامل می شود.

شخصیت افراد که مدیر هم جزیی از آنهاست برحسب آنچه بای خود مدیر یا دیگران شناخت شده یا ناشناخته است مطابق شکل ۷-۱ به چهار ناحیه تقسیم می شود:

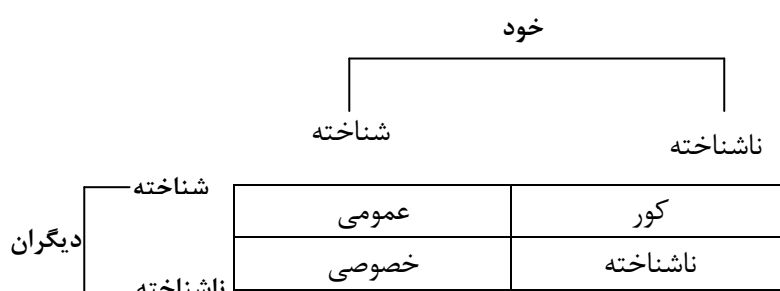
- ناحیه عمومی رفتارها و ویژگی هایی که هم برای مدیر و هم برای دیگران شناخته شده است.

- ناحیه خصوصی آن رفتارها و ویژگی های یکه برای مدیر شناخته شده ولی برای دیگران ناشناخته است.

- ناحیه کور آن رفتارها و ویژگی های که برای مدیر ناشناخته و رای دیگران شناخته شده است.

- ناحیه ناشناخته که هم برای خود مدیر و هم برای دیگران ناشناخته باقی مانده است.

### شکل ۷-۱ نواح چهار گانه شخصیت مدیر



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 تفاهمات کاهش می یابد.

توسعه منطقه عمومی از طریق دو مکانیزم باز خود و افشا انجام می گیرد. در افشاء مدیران مایل به در میان گذاشتن اطلاعات مربوط به خود با دیگران هستند. این کار منطقه خصوصی را کاهش می دهد و باز خورد 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 با هم نیز اجرای این دو شیوه باعث کاهش تنش ها و تعارضات می شود. با توجه به مطالب گفته شده، فرایند ارتباط و اجزا آن، راه های ایجاد ارتباط و انواع آن، انواع ارتباطات در سازمان، عناصر موثر در ارتباطات میان افراد، روش های بهبود ارتباطات و رفع موانع ارتباطی، بهترین راه برای مدیران جهت ایجاد محیط پویا و ارتباطات پویا در سازمان، تنش زدایی و افزایش آگاهی در راستای تقویت همت مضاعف و کار مضاعف کارمندان دولت، می باشد.

مدیر هر چقدر بتواند تعامل خود را با کارکنان از طریق گسترش ناحیه عمومی و کوچک نمودن ناحیه خصوصی، توسعه دهد به همان اندازه می تواند در تقویت همت مضاعف و کر مضاعف آنان موثر تر واقع شود.

### **نقش مهارت ارتباطی گوش دادن موثر در سازمان**

معمولاً ۷۰ درصد وقت روزانه مدیر به برقراری ارتباط می گذرد. نتایج یک بررسی نشان داده که از این مقدار ۹ درصد به نوشتن، ۱۶ درصد با خواندن، ۳۰ درصد به صحبت کردن و ۴۵ درصد با گوش دادن سپری می شود ولی مدیران، معمولاً خوب گوش نمی دهند.

در این رابطه نتایج تحقیقات نشان می دهد که هنگامی که به یک صحبت ۱۰ دقیقه ای گوش می دهیم، فقط ۲۵ درصد آنچه را که گفته شده است، دریافت می کنیم و یا به عبارتی گوش می سپاریم. (خوارزمی، ۱۳۶۹)

یکی از توانایی های یک مدیر خوب، تاثیر بر کارکنان برای تغییر رفتار و موضع آنهاست و این در حالی است که ضمن حفظ رابطه با آنها، از آسیب رساندن به شخصیت ایشان نیز جلوگیری می کند. مدیر برای انجام این کار می تواند از تکنیک گوش دادن فعال و موثر بهره گیرد. تایید احساس کار مند پس از شنیدن گفته های او و بازتاب گفتاری و رفتاری مدیر که نشان دهنده شنیدن در دل ها و درک احساسات اوست، «گوش دادن موثر» تلقی می شود. این شیوه گوش دادن، زبردستان را هدایت می کند و به آنها احساس مسئولیت و استقلال می دهد. (کاشانی، ۱۳۷۲)

بنابراین گوش دادن موثر عبارت است از مشارکت فعال در یک گفت و شنود، فعالیتی که گوینده را در انتقال منظور خویش، یاری می کند. هدف از آن، «تامین این منظور است که گوش دهنده به آنچه گفته می شود، گوش دهد نه اینکه حدس بزند. همچنین این مهارت ارتباطی، گوینده را از مبهم گویی، به صراحت و رک گویی هدایت می کند. در پایان یک گفت و شنود، شنونده فعال و موثر کسی است که از آنچه گفته شده و آنچه که از محتوای این گفت و شنود بر می آید، شناختی دقیق کسب کند.

گوش دادن موثر گرچه یک مهارت اکتسابی بوده و مستلزم تلاش فراوان است ولی در عوض، اطلاعات بیشتر، تفاهم متقابل و نتایج ارزنده ای را در پی دارد و مانند بسیاری از مهارت های ارتباطی یک فرایند دو طرفه است، یعنی کافی نیست که شنونده فقط سراپا گوش باشد و تمام حواس خود را به سخنان گوینده معطوف دارد بلکه برای اطمینان از درک مطلب باید استنباط خود را نیز به طور خلاصه به او منتقل کند. این مهارت اساس ارتباطات بین فردی است و اگر به درستی صورت نگیرد، می توان گفت که ارتباط ناقص بوده و با دشواری مواجه خواهد شد. (فرهنگی، ۱۳۷۴)

توانایی گوش دادن یکی از اهرم های مهم مدیریت است، ولی متأسفانه در قلمرو مدیریت، کمترین ارزش بدان داده می شود دقیق گوش دادن عامل مهمی در درک دیگران است که مشکل موانع و تفاوت های ارتباطی را مرتفع می سازد. اگر از کسانی که در محیط کاری خود با دیگران خوب ارتباط برقرار می کنند، ر مز موفقیت آنان مورد سوال واقع شود، ۹۰ درصد از پاسخ ها حکایت از آن دارد که این افراد با دقت و متانت، سخنان همکاران و اطرافیان خود را گوش می دهند. (کرل، ۱۳۷۴)

همچنین گفته می شود که یکی از عوامل موثر در مفاهمه، گوش دادن است. با فراگیری چگونه گوش دادن، می توان درک خود را از مطالب بهبود بخشید و از سوء تفاهمات جلوگیری کرد و توانمندی های خود را در مذاکره افزایش داد. حرف زدن راحت تر، کنترلش آسان تر و فراگیری آن ساده تر است. ولی کار گوش دادن سخت و غیر ملموس است به طوری که انسان معمولی، یک شنونده ضعیف است و گوش دادن یک عمل پییده است که در اغلب موارد، حداکثر با بازده ۲۵ درصد انجام می پذیرد. گفتگوی صریح و صحیح در چاروب منطق یعنی توجه کردن، گوش دادن و گسترش فرهنگ صراحت و مبادله اطلاعات صحیح از جمله موثرترین راههای مقابله با سوء تفاهم است. (هستی، ۱۳۷۸)

همچنین گوش دادن موثر کلید فهم، ادراک و تعقل است و در فرایندهای آموزش، ادراکی و یادگیری انسان تاثیر مستقیم و تعیین کننده ای دارد. علاوه بر این، تاثیرگذاری یکی از ابزارهای اساسی برای تکامل انسان و اکتساب ارزش های معنوی است و نقش کلیدی در گسترش روزمره و زندگی شغلی افراد دارد. به ویژه در زندگی کاری، هنر گوش دادن موثر، کیفیت ارتباطات افراد را در

سازمان بالا برده و آنان را قادر می سازد تا بتواند با همکاری، همدلی و همفکری در کنار یکدیگر به کار بپردازند و سازمان را در جهت رسیدن به اهداف فردی و سازمانی یاری نمایند. (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۷۳)

## نقش روابط انسانی در سازمان

کتاب ها و مقالات بسیاری در زمینه روابط انسانی به رشته تحریر در آمده است که همگی بر اهمیت مشورت و هم اندیشی دلالت دارند ولی به اعتقاد صاحب نظران، هیچ یک از آنها از مفهوم روابط انسانی یک تعریف جامع ارائه نکرده اند. با این حال به ذکر دو تعریف در این باره به ترتیب از «روتلس برگر و بوی کین» اکتفا می شود. (گریفیت، ۱۳۷۵)

۱- در حال حاضر، روابط انسانی، توسعه دادن مهارت عملی است تا به شخص بیاموزد که چگونه خویشتن را با محیط اجتماعی خود سازگار سازد. مهارت انسانی یعنی قابلیت برقراری ارتباط با عقاید و احساسات دیگران تا به دریافت پاسخ مطلوب و ایجاد ارتباط از سوی دیگران خوی اجتماعی بودن در وی پرورش یابد.

۲- روابط انسانی عبارت است از شیوه رفتار کردن و احترام گذاشتن به موقعیت های اجتماعی افراد یا گروه هایی که باعث خلق این موقعیت ها شده اند. در روابط انسانی سازمان یافته، اختلافات نژادی، اخلاق، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و آموزشی مطرح نیست بلکه احترام گذاردن فرد و محترم شمردن ارزش های انسانی افراد مهم است.

یکی از اهداف اولیه روابط انسانی درک چگونگی موقعیت کاری است تا اینکه کارگزاران سازمانی، نیروی بالقوه خود را به کار گیرند و با سایر کارکنان همکاری و نیازها و اهداف فردی و سازمانی خویش را مرتفع سازند. روابط انسانی حاکم بر محیط کار از جمله عواملی است که سازمان را به مجموعه ای از افراد همگن و همفکر تبدیل می کند تا رفتار متقابل آنان، به ویژه میان مدیران و کارکنان، بر ماندگانی نیروی کار در سازمان و کارایی بیشتر آنان اثر گذارد.



سازمان های امروزی نیاز به ارتباطات مناسب با مردم را درک کرده اند ولی آنچه هنوز باقی مانده است، عدم درک و آگاهی نسبت به چگونگی و چیستی ارتباطات و همچنین نقشی است که ارتباطات در درون یک سازمان ایفا می کند.

## **ارتباطات در سازمان های متعالی و برتر**

بالاترین سازمان از نظر کیفیت، نوع متعالی آن است ارتباط زمانی متعالی است که تمام اعضا به ماهیت ذاتی و درونی روابط خود اهمیت دهند، بدین معنا که هر فردی برای کارایی بیشتر از هیچ کوششی دریغ نرزد.

شرکت کنندگان در یک رابطه متعالی و برتر، بیشتر مایلند بدانند چگونه هر یک از آنها می توانند نفع بیشتری به سازمان ارایه دهند. در این حالت ارتباط برای ذات و ماهیت هدف سازمان وجود دارد برای مثال یادگیری به خاطر خود دانش یا تمرین فکری.

علاوه بر این تمام اعضای سازمان به این موضوع علاقه مند هستند که چگونه آنها می توانند برای افراد خار از سازمان نیز مثمرتر باشند. مثل رابطه دانشجو و استاد زمانی متعالی خواهد بود که هر دو نفر به جالب بودن موضوع درس بیشتر از نمره آن اهمیت بدهند.

در سازمان های متعالی، فرد با عمل خود، به خود و سازمان سود می رساند. این ویژگی ها در سازمان های متعالی و متقابل یکی است. اما در سازمان های متعالی سطح بالاتری از رضایت بالقوه وجود دارد.

بر پایه نظریات مازلو، یک سازمان متعالی سازمانی است که در آن پرداخت های عادلانه و قابل انعطاف وجود داشته باشد. در چنین سازمان هایی، شخص به طریقی عمل می کند که در آن مزایای او، مزایای دیگران را نیز به دنبال خواهد داشت به جای اینکه مزایای او باعث ضرر و زیان دیگرانشود. مسلماً در چنین سازمان های متعالی همت و تلاش بیشتری صورت می گیرد و باعث پیشرفت آن سازمان و به طبع آن باعث پیشرفت کشور خواهد شد.

## نقش همت در رشد شخصیت

اصولاً معیار ارزش انسان به اراده او است. به مقتضای همت انسان و ارج و قدر هر کسی به قدر همت اوست که عالی باشد یا دنی، بلند همت باشد یا دون همت. انسان با همت خونیش اوج می گیرد چنان که پرنده با بال هایش آسمان ها را در هم می نوردد. امیرمومنان حضرت علی (ع) در این باره می فرماید: «قدر و ارزش هر انسانی به قدر همت اوست» همچنین می فرماید: «شرف انسان به همت های عالی اوست نه به استخوان های پوسیده نیاکان».

انسان به هر کاری همت گمارد و اراده کند می تواند آن را انجام دهد. خواستن اراده کردن است و اراده کردن تصمیم گرفتن. امام جعفر صادق (ع) در این زمینه می فرماید: «هرگز بدنی از انجام آنچه که اراده کرده و همت گماشته، ضعیف نخواهد.»

موفقیت و شکست ما وابسته به این است که دارای اراده قوی یا ضعیف باشیم. هر چه موانع و مشکلات ما برای انجام کاری بیشتر باشد، اراده قوی تر و همت والاتر و نیز انرژی بیشتری لازم خواهد بود. داشتن اراده قوی، اولین قدم برای تحصیل موفقیت است. زیرا انسان با اراده قوی همواره با مشلات مبارزه کرده و تسلیم نمی شود. برای فرد با اراده، هیچ امر یغیر ممکن نیست.

یکی از نشانه های عزم و اراده و تصمیم جدی، پایداری و مقاومت است. بیشتر نوابع و اندیشمندان بیش از آنکه متکی به قدرت نبوغ خویش باشند از همت و استقامت و بردباری بهره برده اند. البته همواره رسیدن به موفقیت مشکلاتی به همراه دارد. صبر و شکیبایی و استقامت و بردباری، از شیوه مردان بزرگ، کامیاب و موفق جهان است.

باید توجه داشت که همواره باید در ترسیم اهداف بهترین، والاترین و ارزشمندترین آنها را برگزید و برای دستیابی به آنها اقدام نمود. امیرمومنان علی (ع) می فرماید: «بهترین همت ها، بزرگترین آنهاست» همچنین امام حسین (ع) از پیامبر بزرگوار اسلام (ص) نقل کرده است که فرمود: «خدا کارهای بلند و همتهای والا را دوست دارد و از کارهای سست و همت های فرومایه کراهت دارد.» (جوادی آملی، ۱۳۷۵)

کسانی که افکار بلند و همت های والا دارند نمی توانند همت خود را در دایره کوچکی محصور سازند و همواره پس از نیل به مقصود، خود را در آستانه مقصد دیگر می بینند. بنابراین باید از آغاز کار اهداف را بلند در نظر گرفت.

البته باید توجه داشت که همت والا با بلند پروازی تفاوت دارد. برخی افراد بدون در نظر گرفتن توانایی ها و استعدادهای درونی خویش، افکاری بلند پروازانه دارند که هرگز به آن دست نخواهند یافت و در واقع فقط برخلاف جریان آب شنا می کنند.

## فصل هشتم

بهره وری در سازمانها با

الگوی

همت مضاعف و کار مضاعف

## اهداف آموزشی

از خوانندگان انتظار می رود پس از مطالعه این فصل بتوانند:

- معنا و مفهوم بهره وری را تشریح کنند.
- عوامل موثر در افزایش یا کاهش بهره وری را نام ببرید.
- عوامل موثر در فرهنگ بهره وری را نام ببرند.
- راهکارهای افزایش بهره وری در سازمان را به اختصار توضیح دهند.

## مقدمه

بشر امروزی برای برآورده نمودن نیازهای فردی و اجتماعی خود دچار چالش‌های بی شماری است که هر یک از آنها مستلزم صرف هزینه می باشد. کسب درآمد و انجام فعالیت اقتصادی در چرخه زندگی جهان کنونی و محدودیت منابع و عوامل تولید از بزرگترین چالش‌های پیش روی ماست. جایگزین نمودن سوخت هسته‌ای به جای سوخت‌های فسیلی روبه اتمام، بهره‌گیری از ربات به جای نیروی ماهر و صدها مورد دیگر نشان از اندیشه و ایده خردمندان جامعه با توجه به چالش محدودیت منابع است.

طرح راهکارهای عملی و اجرایی چون قیمت تمام شده، کارایی، اثربخشی و بهره‌وری از جمله اموری است که رهبران و سیاستگذاران موسسات و سازمان‌های با ساختار پیچیده برآنند که با بهره‌گیری از آنها بتوانند میزان استفاده از منابع محدود را افزایش دهند. بدیهی است اجرایی کردن چنین راهکارها و طرح‌هایی مستلزم اراده قوی و همت مضاعف و کار مضاعف در تمامی سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی کشور می باشد.

## تاریخچه بهره‌وری

بشر از بدو خلقت تاکنون همواره در پی این بوده است که چگونه می تواند از منابع در دسترس حداکثر استفاده را بکند. می توان گفت برای نخستین بار لغت «بهره‌وری» توسط فردی به نام «کوئیزی» در سال ۱۷۷۶ میلادی به کار برده شد. بیش از یک قرن بعد یعنی در سال ۱۸۳۳ میلادی فردی به اسم «لیتر» بهره‌وری را «قدرت و توانایی تولید کردن» تعریف کرد. بایستی توجه داشت کج واژه بهره‌وری با گسترش انقلاب صنعتی و جهت افزایش سودمندی حاصل از نیروی کار، سرمایه و مواردی از این دست گسترش یافت.

تحلیل علمی بهره‌وری و کاربرد آن در سازمان‌های مختلف حدوداً از ۱۰۰ سال پیش شروع گردیده و اولین تحقیقات در این زمینه توسط رایت در آمریکا منتشر شد و هدف اولیه وی از تحقیقات اندازه‌گیری بهره‌وری کار ماشین و کار انسان بود. نکته جالب اینجاست که علیرغم اینکه ژاپنی‌ها هیچ نقش اساسی در پیدایش اندیشه بهره‌وری در جهان نداشته‌اند ولی استفاده‌های بیشتری از این

مقوله در مقایسه با سایر کشورهای جهان مخصوصاً در دهه اخیر داشته اند. رشد بهره وری در ژاپن در دهه اخیر نسبت به دهه گذشته رشدی معادل ۳۰۰ درصد بوده است و این آمار ممکن است این توهم را ایجاد نماید که آنها برای این درجه از رشد چه روش های جدیدی کشف یا ابداع نموده اند. افزایش قابل توجه بهره وری در تعدادی از کشورها در دهه های اخیر موجب شده است که ارتقا سطح بهره وری در تعدادی از کشورها در دهه های اخیر موجب شده است که ارتقا سطح بهره وری ملی به عنوان یک اولویت در سطح کشورها مطرح باشد. به طور مثال در دوره زمانی (۱۹۶۷-۱۹۷۴) کشور ژاپن بهره وری ملی خود را ۶/۹۹ درصد افزایش داد در حالیکه در همان مدت بهره وری ملی در کشورهای آلمان غربی و ایالات متحده آمریکا به ترتیب ۳/۴۳ و ۲۵/۲۹ درصد افزایش یافت. از اوایل شروع دهه ۱۹۷۰ بهره وری یکی از مهمترین موضوعاتی بوده است که در سطح سازمان ها و در سطح کشورها توجه ویژه ای را به خود جلب کرده است. مقدار و نرخ رشد بهره وری در هر کشور تاثیر بسزایی بر روی سطح زندگی، تورم، بیکاری، سلامت اقتصادی جامعه و رقابت پذیری در سطح جهانی دارد. (اشراقی، ۱۳۸۹)

## تعریف بهره وری

بهره وری از دیدگاه سیستمی عبارت است از: نسبت بین مجموعه خروجی های یک سیستم به ورودی های آن. این تعریف در سیستم های مختلف اجتماعی، فرهنگی و صنعتی کاربرد دارد. سازمان بین المللی کار، بهره وری را این چنین تعریف می کند: بهره وری عبارت است از رابطه بین ستاده حاصل از یک سیستم تولیدی با داده های به کار رفته مانند: زمین، سرمایه و نیروی کار به منظور تولید آن ستاده.

به طور کلی بهره وری عبارت است از بدست آوردن حداکثر سود ممکن از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، پول، ماشین، تجهیزات، زمان و مکان برای ارتقای سطح رفاه جامعه. بهره وری بیانگر نوعی ارتباط میان محصولات (اعم از کالاها و خدمات) تولید شده و عوام به کار رفته در تولید آن محصولات است. به عبارت دیگر، بهره وری همواره ارتباط بین داده ها و ستانده ها را مشخص می کند. ما در بهره وری در پی آن نیستیم که مصرف را پایین بیاوریم یا ساعت کار را

تقلیل دهیم بلکه می خواهیم با همان مقدار امکانات ثابت بهره را به چند برابر افزایش دهیم مثلاً با ۲ ساعت مطالعه در روز ۳۰ صفحه از کتاب خوانده می شود و میانگین درک مطلب ۶۰ درصد می باشد اگر ما بتوانیم با صرف همان ۲ ساعت و مطالعه ۳۰ صفحه کتاب میانگین درک و بهره مطالعه را به ۸۰ درصد برسانیم ما به بهره وری رسیده ایم چنانچه ملاحظه می شود، بهره وری افزایش ساعت مطالعه و کار نیست و بیشتر خواندن و کار کردن هم نیست بلکه میزان بهره بیشتر از امکانات ثابت موردنظر است.

## هدف از بهره وری

هدف در بهره وری این است که انسان به عقیده و باوری برسد که بتواند کارها و وظایفش را هر روز بهتر از دیروز به انجام برساند. و برای تحقق این امر نهایت تلاش خود را بکار گیرد.

هدف دستیابی به مقاصدی است که نیازهای مادی و معنوی انسان را برآورده می سازد و زندگی بهتر را برای او فراهم می نماید. مفهوم بهره وری امروزه به خاطر شدت نیاز به بازسازی اقتصادی و استفاده مفید از عوامل تولید، بیشتر در مورد مسایل اقتصادی و تولیدی بکار گرفته می شود که شدت توجه به آن این ذهنیت را ایجاد می کند که بهره وری فقط در مسایل اقتصادی خلاصه می شود در حالی که انسان به عنوان یک فرد به فرهنگ بهره وری محتاج تر است تا اقتصاد جامعه. یعنی مقدمه بهره وری کار و تولید اقتصادی، برخوردار بودن افراد و عوامل تولید از فرهنگ بهره وری است چرا که این افراد اجتماع اند که جامعه را می سازند و جامعه مطلوب تر کیمی از افراد آگاه و مدیریت مطلوب آن جامعه است.

## سطح بهره وری

بهره وری مفهومی نسبی است که بررسی و تحلیل آن نیازمند تعریف دقیق موضوعی است که بهره وری آن مورد بررسی قرار خواهد گرفت. یکی از عناصر تعریف موضوع، سطح بهره وری است. بهره وری در سطوح مختلف زیر قابل بحث می باشد:



ملی	اداره، کارگاه و ...
بخش اقتصادی	گروه کاری
رشته فعالیت	پرسنل (فردی)
واحد اقتصادی	خانوار

## مدیریت بهره وری

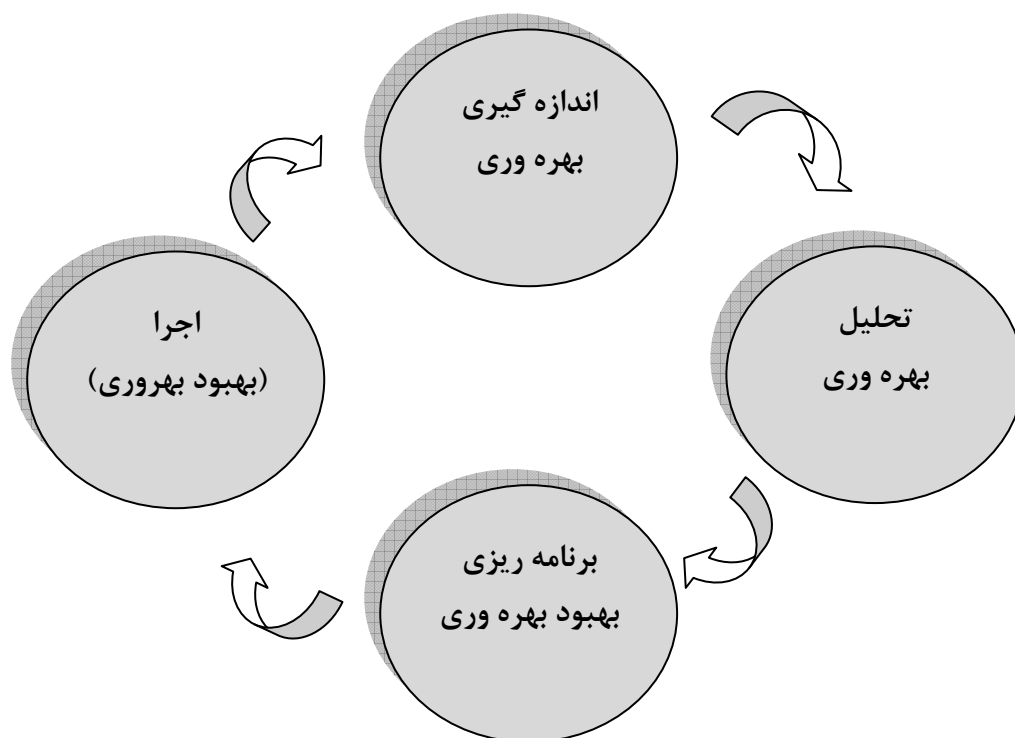
منظور از مدیریت بهره وری، اداره کردن مجموعه فعالیت هایی است که به منظور ارتقای بهره وری صورت می پذیرد. مدیریت موثر بهره وری مستلزم لحاظ داشتن در معیار عملکرد، یعنی اثربخشی و کارایی به طور همزمان می باشد چرا که تنها هنگامی می توان سیستمی را بهره ور دانست که در آن سیستم فعالیت های درست به صورت درستی انجام شوند. از این رو استه که موفقیت مدیریت بهره وری، برقراری تعادل میان مدیریت عملیاتی و مدیریت استراتژیک است.

مدیریت بهبود بهره وری به دلیل ویژگی های موضوع بهره وری که ناشی از ارتباط آنها با انسان ها، به عنوان محور اصلی فرایند بهبود است. با مسائل ویژه ای درگیر است که مهمترین آنها (همچون سایر مقولاتی که با انسان ها سروکار دارند) باز یا چند جوابی بودن آنها است.

## چرخه مدیریت بهبود بهره وری

از آنجا که بهبود فرایندی بی پایان می باشد لازم است در مدیریت بهبود بهره وری به این نکته توجه داشت و آن را فرایندی مستمر تلقی کرد. چنانکه در شکل ۸-۱ نیز نشان داده شده، در واقع مدیریت بهبود بهره وری چرخه ای مشتمل بر قدم های اصلی اندازه گیری، تحلیل، برنامه ریزی و بهبود است. که بایستی به طور مداوم تکرار گردد.

شکل ۸-۱ چرخه مدیریت بهبود بهره وری



## اندازه گیری بهره وری

اندازه گیری بهره وری عبارت است از فرایندی که طی آن شاخص های بهره وری تعریف و سطح آنها محاسبه می گردد.

## شاخص بهره وری

برای اندازه گیری سطح بهره وری در یک نظام (سیستم) از شاخص های بهره وری استفاده می گردد. شکل کلی شاخص های بهره وری به صورت نسبت ستانده به داده سیستم (یا به عبارت دیگر خروجی ها به ورودی ها) است. شاخص های بهره وری انواع گوناگونی دارند که به اشکال مختلفی قابل تقسیم بندی هستند.

در صورتی که در مخرج کسر شاخص بهره وری تنها یکی از عوامل تولید مانند هزینه نیروی انسان یا ارزش سرمایه لحاظ شود، اینگونه شاخص ها را شاخص یک عامل می نامند. در صورتی که در مخرج

کسر بیش از چند عامل قرار داده شود آن شاخص بهره وری را شاخص چند عامل و در صورتی که تمامی عوامل تولید در نظر گرفته شوند، شاخص مزبور شاخص بهره وری کل عوامل خوانده می شود. نظر به عدم امکان در نظر گرفته تمامی عوامل تولید معمولاً از شاخص های مهمترین عوامل به جای شاخص بهره وری کل عوامل استفاده می شود.

در صورتی که نسبت خروجی ها به ورودی ها در یک دوره زمانی محاسبه شود، شاخص بهره وری متوسط و در صورتی که افزایش خروجی ها به افزایش ورودی ها محاسبه شود بهره وری نهایی خوانده می شود. معمولاً هر گاه کلمه بهره وری به تنهایی استفاده شود منظور بهره وری متوسط می باشد. برخی از مهمترین شاخص های بهره وری به شرح ذیل می باشند:

### شاخص بهره وری نیروی کار

عبارت است از نسبت ارزش افزوده به تعداد شاغلین که از طریق رابطه ریاضی زیر محاسبه می شود.

$$\text{بهره وری نیروی کار} = \frac{\text{ارزش افزوده}}{\text{تعداد شاغلین}}$$

شاخص بهره وری سرمایه

عبارت است از نسبت ارزش افزوده به ارزش موجودی سرمایه ثابت، که از طریق رابطه ریاضی زیر محاسبه می شود.

$$\text{بهره وری سرمایه} = \frac{\text{ارزش افزوده}}{\text{ارزش موجودی سرمایه ثابت}}$$

شاخص بهره وری انرژی

عبارت است از نسبت ارزش افزوده به مقدار انرژی مصرف شده که از طریق رابطه ریاضی زیر محاسبه می شود.

$$\text{بهره وری انرژی} = \frac{\text{ارزش افزوده}}{\text{مقدار انرژی مصرف شده}}$$

شاخص بهره وری هزینه شاغلین

عبارت است از نسبت ارزش افزوده به جبران خدمات کارکنان که از طریق رابطه ریاضی زیر محاسبه می شود.

$$\text{بهره وری هزینه شاغلین} = \frac{\text{ارزش افزوده}}{\text{جبران خدمات کارکنان}}$$

### شاخص بهره وری کل عوامل

عبارت است از نسبت ارزش افزوده به مجموع ارزش موجودی سرمایه ثابت و جبران خدمات که از طریق رابطه ریاضی زیر محاسبه می شود.

$$\text{بهره وری کل عوامل} = \frac{\text{ارزش افزوده}}{\text{جبران خدمات کارکنان} + \text{ارزش موجودی سرمایه}}$$

### تحلیل بهره وری

تحلیل بهره وری فرایندی است که طی آن تغییرات بهره وری و علل آن و یا تغییرات سیستم مورد مطالعه بر اثر تغییرات بهره وری و سازوکارهای حاکم بر این تغییرات مورد بررسی قرار می گیرد.

برخی از مهمترین دلایل تحلیل بهره وری عبارتند از:

- شناخت علل کاهش و افزایش بهره وری و مرتب کردن آنها برحسب اهمیت
- تنظیم اهداف
- استفاده مناسب از منابع
- تشخیص فرصت ها و مخاطرات
- ممیزی کارکرد مدیران
- ارزیابی استراتژی ها، سیاست ها و عملیات
- بهبود الگوی تخصیص منابع
- پرداخت دستمزد بر اساس عملکرد
- عارضه یابی بهره وری

## روش های تحلیل بهره وری

برخی از روش های معمول تحلیل شاخص های بهره وری به شرح زیر می باشد:

- محک زنی
- تحلیل روند
- تجزیه عناصر
- مقایسه مقدار واقعی و برنامه ریزی شده

## عوامل موثر در فرهنگ بهره وری

بهره وری به خودی خود اتفاق نمی افتد و از طرف دیگر آن را نمی توان امری صرفاً مکانیکی و وابسته به فناوری خاص تلقی کرد. در بستر فرهنگی مناسب است که بهره وری ایجاد و توسعه می یابد. از مهمترین عوامل موثر بر فرهنگ بهره وری می توان به موارد زیر اشاره کرد:

### الف) عامل فرهنگی و اجتماعی

عامل فرهنگی و اجتماعی مانند نگرش و طرز تلقی افراد نسبت به کار، انضباط و روحیه کار جمعی و اخلاق کار در بهبود بهره وری تاثیر مهمی دارند. هر چه افراد نسبت به کار خود در بهبود بهره وری تاثیر مهمی دارند. هر چه افراد نسبت به کار خود احساس مسئولیت نموده و وظیفه خود را بصورت مطلوب انجام دهند و نظم انضباط و روحیه جمعی آنها بسیار خوب باشد، نتایج بدست آمده هم خارق العاده خواهد بود.

### ب) عامل مدیریت

از آنجا که در بهره وری محور انسان و کار انسان می باشد لذا مدیریت نقش اساسی پیدا می کند با توجه به تعاریف گذشته بهره وری به طور اعم تمام افراد انسان از جمله مدیر را نیز در بر می گیرد.

در تعریف مدیریت گفته اند: علم و هنر متشکل و هماهنگ کردن، رهبری و کنترل فعالیت های دسته جمعی برای نیل به اهداف مطلوب.

## **عوامل موثر در افزایش بهره وری**

برای افزایش بهره وری، شناخت عوامل موثر در بهره وری ضروری است. تحقق عوامل زیر در هر سازمانی می تواند به بهره وری تاثیرگذار باشد. این عوامل عبارتند از:

- اهداف: میزانی که تحقق آن مدنظر است.

- کارایی: چگونگی به کار گرفته شدن منابع برای تولید موثر

- اثربخشی: نتایج بدست آمده در مقایسه با آنچه امکان دستیابی به آن وجود دارد.

- قابلیت مقایسه: چگونه عملکرد بهره وری طی زمان ثبت می شود.

در مورد عوامل موثر در بهره وری از دیدگاه های مختلف می توان تقسیم بندی های مختلفی را انجام داد. در بین عوامل متعدد تاثیرگذار در بهره وری، دو گروه نقش اصلی را دارند: عوامل داخلی و عوامل خارجی

عوامل داخلی توسط فرد یا مدیر قابل کنترل است، ولی عوامل خارجی، خارج از کنترل فرد یا مدیر است. عوامل داخلی بهره وری سازمان شامل دو گروه است: گروه اول: عوامل سخت افزاری یا عواملی که به آسانی و در کوتاه مدت قابل تغییر نیستند. این عوامل شامل تولید بنگاه، فناوری تولید، ماشین آلات و تجهیزات، مواد خام و انرژی است. گروه دوم، عوامل نرم افزاری یا عواملی است که تقریباً به آسانی قابل تغییرند. این عوامل شامل افراد، سیستم های سازمانی، روش های کار و مدیریت است.

## **عوامل موثر در کاهش بهره وری**

یکی از مهمترین عوامل موثر در کاهش بهره وری در محل کار (به ویژه در محیط های اداری) وجود فشارهای روحی است. لذا برطرف کردن این عوامل یکی از مهمترین وظایف مدیریت در جهت ارتقا بهره وری می باشد شناخت منابع ایجاد فشارها و تنش ها در محیط کار اولین گام در جهت حذف آنها می باشد.

با شناسایی عوامل موثر در کاهش بهره‌وری و جلوگیری از وقوع آنها در سازمان می‌توان مانع کاهش بهره‌وری سازمان شد. بعد از فشارهای روحی، نامتوازن بودن درآمد و هزینه‌های مهم‌ترین و از عمده‌ترین عوامل در کاهش بهره‌وری نیروی انسانی است که مهم‌ترین عامل در انگیزش منابع انسانی است پس از آن، مهم‌ترین عوامل موثر در کاهش بهره‌وری در داخل سازمان‌ها به شرح زیر است:

- ایجاد تبعیض بین کارکنان (ضعف مدیریت)
- ناامنی شغلی
- نامساعد بودن محیط کار (ضعف مدیریت)
- عدم توجه به نیازهای ضروری کارکنان (ضعف مدیریت)
- عدم کنترل عملکرد کارکنان (عدم ارزیابی عملکرد)
- ناهماهنگی رشته تحصیلی و شغلی
- عدم استفاده از تخصص‌ها در مشاغل مربوطه (شایسته‌سالاری)
- ناهم‌انگي استعدادهاي فردي و شغلي (ضعف مدیریت)
- بی‌کفایتی سرپرست (ضعف مدیریت)
- تورم نیروی انسانی (ضعف مدیریت)
- جابجایی پی‌در پی نیروی انسانی (ضعف مدیریت)
- عدم اطلاع کارکنان از نتایج عملکرد خود (ضعف مدیریت)
- عدم موفقیت در برنامه‌ریزی‌های میان‌مدت یا بلندمدت (ضعف مدیریت)
- عدم توجه به نیازهای ضروری کارکنان (ضعف مدیریت)
- ناهماهنگی رشته‌های تحصیلی و شغلی (ضعف مدیریت)
- فقدان کارآموزی (ضعف مدیریت)
- ناهماهنگی استعدادهای فردی و شغلی (ضعف مدیریت)

تقریباً بیشتر عوامل کاهش بهره‌وری نیروی انسانی به ضعف مدیریت ارتباط دارد. در این بین، ارتباط فرد با سازمان باید متقابل و دو طرفه باشد. مدیر موفق کسی است که محیط فرهنگی سازمان خود را که عاملی بسیار مهم موثر در رفتارهای کارکنان است، عمیقاً بشناسد و درک کند و آن را در جهت

اجرای برنامه های سازمان به کار گیرد. اگر حقوق و مزایای فرد بر اساس ماهیت شغل، تخصص، تجارب و عملکرد افراد به دقت ارزیابی نشود و مطابق شایستگی به آنان امتیاز داده نشود یا به تعبیر دیگر افراد شایسته از امتیازات بیشتر در سازمان برخوردار نشوند، به تدریج در آن سازمان، فرهنگ کم کاری بوجود می آید. اگر نتوان نیازهای رفاهی و معیشتی نیرو کار، نظام شایسته سالاری عدالت و انصاف را مطابق یک نظام جامع ارزیابی عملکرد در سازمان ها عملی کرد نمی توان امیدی به افزایش بهره وری داشت.

## **راهکارهای افزایش بهره وری**

### **\*کاهش ضایعات:**

یکی از راه های افزایش بهره وری کاهش ضایعات است. با کاهش ضایعات و در نتیجه کاهش هزینه ها، سود بیشتری عاید سازمان می شود که بخشی از آن نیز به عنوان بهره وری به کارکنان پرداخت می شود. در نتیجه آنها نیز می توانند با داشتن درآمد بیشتر زندگی بهتری را برای خود و خانواده خود و در نتیجه افراد جامعه فراهم آورند. از این رو، تولید بهتر و با ضایعات کمتر علاوه بر آنکه سطح زندگی را بهبود می بخشد موجب شکوفایی اقتصادی مملکت نیز می شود. (احدی نیا، ۱۳۸۹)

اگر این اصل را که برای کاهش ضایعات باید برنامه ای مناسب و کارآمد داشته باشیم، قبول کنیم، تهیه یک برنامه جامع اجرایی برای هماهنگ ساختن اقدامات و تلاش های همه بخش ها و واحدهای سازمان ضرورتی اجتناب ناپذیر است. این برنامه موجب هدایت تلاش های سازمان در جهت تامین نیازها و ابزارهای کاهش ضایعات می شود. کاهش ضایعات موجب کاهش تنش های موجود در سازمان و ایجاد فضایی سرشار از اعتماد و اطمینان در بین کارکنان می شود که آنها را به همکاری هرچه بیشتر با یکدیگر تشویق می کند.

### **\*ایجاد تعهد در کارکنان**

یک کارمند متعهد برای سازمان فوق العاده ارزشمند است او می تواند با انجام به موقع کارها و حس مسئولیت در افزایش تولید و بهره وری موثر باشد لذا باید سعی شود تا کارمندان متعددی برای



سازمان تربیت شود. مدیران می توانند با برآورده کردن نیازهای اساسی کارکنان، برقراری اعتماد متقابل میان خود و آنها و ایجاد فرهنگی عاری از سرزنش، آنان را نسبت به سازمان متعهد کنند تا زمانی که نیازهای روحی و روانی کارکنان برآورده نشود، هرگز به طور کامل نسبت به سازمان، احساس تعهد نخواهد کرد.

تنها متعهد ساختن کارکنان به سازمان کافی نیست بلکه باید تعهد آنها را به سازمان همواره حفظ کرد. یکی از موثرترین راههای حفظ تعهد در کارکنان و نگه داشتن آنها در سازمان، غنی سازی شغل و افزایش انگیزه در آنان است. قدردانی از افراد به خاطر عملکرد برترشان انگیزه ای است در حفظ تعهد کارکنان و ایجاد رضایت شغلی در آنان. استفاده از محرک های مالی نظیر افزایش حقوق (مزایا)، پرداخت های موردی تشویقی و غیره برای عملکردهای استثنایی و دارای بهره وری بالای کارکنان از لحاظ حفظ تعهد کارکنان حائز اهمیت است. لازم به توضیح است که نباید هرگز ارزش و تاثیر عمیق استفاده از اصطلاحات ساده متشکر، دستتاز درد نکند و از این قبیل را در مقابل انجام کارهای ساده دست کم گرفت زیرا این کارها سبب ایجاد تعهد در کارکنان و به دنبال آن افزایش فعالیت و بهره وری در آنها می شود. (همان منبع)

### **\* توجه به کارکنان**

تجربه نشان داده که یک سازمان فقط با اتکا به کارکنان خود می تواند موفق باشد. از این رو، سازمان های حرفه ای همواره بر بهبود مستمر کیفیت کاری کارکنان خود توجه خاصی می کنند و ای الگوی رفتاری در مدیران سازمان ها، کاهش ضایعات و بهبود کیفیت محصول را به همراه دارد که نتیجه نهایی آن افزایش بهره وری است. دادن مشاغل جدید یا بهتر به افراد نشان دهنده آن است که شما برای موفقیت های آنان ارزش قابل هستید. این کار شما را به کسب موفقیت های بیشتر تشویق می کند. یکی از روش های ساده و اثربخش برای ارتقای کارکنان با توجه به دو سوال مهم زیر اعمال می شود: اول آنکه آیا آنها توانایی لازم برای انجام کار را دارند؟ دوم اینکه آیا آنها گزینه لازم برای انجام کار را دارند؟ تنها کارمندی که هم انگیزه و هم از توانای لازم برخوردار است می تواند بهره وری سازمانی را افزایش دهد ولی اگر فردی بدون استحقاق لازم ارتقا یافته باشد علاوه بر اینکه باعث

رنجش خاطر و نارضایتی سایر کارکنان شایسته می شود، خود نیز احساس ناامنی کرده و دائماً در دلهره به سر خواهد بود که همه این موارد باعث فعالیت کمتر و کاهش بهره وری خواهد شد. (همان منبع)

### **\*استفاده از استعدادها**

تشخیص و استفاده از استعدادهای فردی افراد یکی از سازنده ترین و ارضا کننده ترین کارهای یک مدیر است که می تواند به شکل ابزاری قوی در راه افزایش بهره وری به کار گرفته شود. در سازمان ها به ویژه سازمان های بزرگ، اغلب اوقات استعدادهای فردی به طور کامل مورد بهره وری کامل قرار نمی گیرد و گاهی اوقات کاملاً ناشناخته باقی می ماند. یعنی استعدادهای بالقوه در راستای افزایش بهره وری به کار گرفته نمی شوند که خود یک نوع فرصت از دست رفته افزایش بهره وری محسوب می شود. بنابراین لازم است مدیران سعی کنند توانمندی هایی را که به طور کامل مورد استفاده قرار نگرفته اند کشف و راه های بهتری برای استفاده بیشتر از آنها در راستای افزایش بهره وری پیدا کنند. (احدی نیا، ۱۳۸۹)

### **\*افزایش انگیزه**

مسلماً پول، تنها عامل انگیزش افراد نیست، اما اگر حقوق خیلی کم باشد باعث از بین رفتن انگیزه می شود. در نتیجه پاداش مالی همچنان به صورت یک تشویقی نه فقط به عنوان حاصل ایجاد انگیزه بلکه به عنوان راهی برای سهمیم کردن کارکنان در موفقیت های سازمان و بهره وری حاصل از آن استفاده کنند. بزرگترین ایجاد عامل انگیزه در افراد این است که به آنها نشان داده شود که به نحوی در مالکیت سازمان شریک هستند و این همان، سهمیم کردن کارکنان در بهره وری حاصل از کارشان است که به نوبه خود موجب افزایش بهره وری و کار و تلاش مضاعف می شود. (همان منبع)

### **\*توجه به تغییر**

تغییر برای سازمان ها راهی برای افزایش بهره وری و حفظ توان رقابتی آنهاست. بنابراین می توان گفت برای رشد سازمان ها تغییر امری اجتناب ناپذیر است و افراد سازمانی باید با روند تغییرات سازگاری داشته باشند. این سازگاری می تواند از طریق فراگیری مهارت های جدید حاصل شود. در بسیاری از موارد ممکن است یادگیری تغییر، خود یک تغییر عمده محسوب شود، در این صورت یکی از بهترین روش های ایجاد شیوه کار و تفکر جدید و سازگار، تشکیل یک «سازمان یادگیرنده» است. سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در آن شیوه تفکر تغییرگرا برای همه افراد به یک عادت تبدیل می شود. به همین علت تغییرگرا برای همه افراد به یک عادت تبدیل می شود. به همین علت تغییره مواره در حال رخ دادن است و کلیه فرایندها و سیستم ها به طور طبیعی در معرض بازنگری مستمر قرار می گیرند. این نوع رویکرد، توسعه سازمان را تسهیل می کند و این اطمینان را به وجود می آورد که در مواقع اضطراری، سازمان آمادگی کامل برای مدیریت بحران را دارد اما برای اثربخش تر شدن تغییرات عمده، لازم است این نوع تغییرات به همه افراد و همه موارد تسری داده شوند. (احدی نیا،

(۱۳۸۹)

## فصل نهم

راهکارهای اجرایی کردن همت  
مضاعف، کار مضاعف

## اهداف آموزشی:

- از خوانندگان انتظار می رود پس از مطالعه این فصل بتوانند:
- تأثیر همت مضاعف و کار مضاعف را در کارآمدی نظام توضیح دهند.
- عوامل مؤثر در تحقق همت مضاعف و کار مضاعف را نام برده و به اختیار توضیح دهند.
- راهکارهای اجرایی تحقق "همت مضاعف، کار مضاعف" را نام ببرند.
- راهکارهای اجرایی تحقق "همت مضاعف، کار مضاعف" را از دیدگاه مقام معظم رهبری نام ببرند و توضیح دهند.

## مقدمه

پیام نوروزی مقام معظم رهبری در ابتدای هر سال باعث افزایش انگیزه و شوق آفرینی در سطح جامعه می شود. نامگذاری سال ۱۳۸۹ به نام همت مضاعف و کار مضاعف از ضروری ترین نیازهای کشورمان محسوب می شود؛ زیرا توسعه و تعالی هر کشوری به میزان کار و تلاش مفید آن جامعه وابسته است. از این رو هر اقدامی که موجب افزایش فرهنگ کار، افزایش کارآمدی جامعه بشود امری قابل تحسین است. برای نهادینه شدن فرهنگ کار و تلاش همه قوای کشور، رسالت خطیری بر عهده دارند، به ویژه رسانه های گروهی که باید با نگاهی آسیب شناسانه و نقادانه موانع و عوامل کم کاری در جامعه را شناسایی نموده و راهکار های اجرای و عملیاتی ارائه نمایند. با توجه به اینکه سطح بهره وری در کشور ما پایین است. برای این که در جامعه کار مضاعف صورت گیرد باید نیروی کار در سطوح مختلف مورد احترام قرار گیرد (نیاز آذری، ۱۳۸۹).

## تأثیر همت مضاعف و کار مضاعف در کارآمدی نظام

قال الصادق (ع): «ثلاثة يحجزن المرء عن طلب المعالي: قصر الهمة و قله الحيله و ضعف الرأى». از امام جعفر صادق نقل شده که فرمودند: سه چیز انسان را از راه یافتن به جایگاه عالی و اهداف بلند باز می دارد: ۱- کوتاهی همت، ۲- عدم چاره اندیشی و ۳- سستی اندیشه. از نظر این امام، اعتلا در وهله اول مستلزم همت عالی است. بنابراین، در ترتیب اسلامی به پرورش همت به عنوان پلی برای توفیقات آتی نگریسته می شود.

برای دستیابی به پیشرفت همراه با عدالت لازم است کار و تلاش جمعی و ملی داشته باشیم و این حاصل نمی شود، مگر با همت و پشتکار ملی، همت، زمینه ساز کار و تلاش مضاعف است. برای اجرای این شمار لازم است به سطوح مختلف توجه داشته باشیم. جامعه شناسان برای اینکه یک پدیده را در سطح یک ملت و کشور بررسی کنند به سه سطح توجه می کنند. این سطوح عبارتند از: نظام، فرآیند و سیاستگذاری. سطح نظام، معطوف به اهداف بلندمدت، سطح فرآیند، معطوف به اهداف میان مدت و سطح سیاستگذاری، معطوف به اهداف کوتاه مدت و اجرایی است. در سطح نظام، سیاست های کلان و در سطح سیاستگذاری، اهداف خرد، تعیین می شوند. نامگذاری سال

۱۳۸۹ به سال "همت مضاعف و کار مضاعف" در واقع، مشخص کننده این است که در سطح نظام، هدف بلند همت و تلاش مضاعف جهت دستیابی به اهداف چشم انداز بیست ساله و رساندن ایران به جایگاه برتر در سطح منطقه خاورمیانه در زمینه های مختلف اقتصادی، فرهنگی، علمی، امنیتی و... تعیین شده است. با این شعار، نظام جمهوری اسلامی اراده کرده که سیاست های خود را بر این امر استوار کند که شتاب مضاعفی به برنامه ها و دستورالعمل های خود بدهد. در نتیجه، لازم است که در سطوح پایین تر، این برنامه ها عملی تر و اجرایی تر شود و در بدنه اجرایی نظام نیز این برنامه ها و دستورالعمل ها به صورت کاربردی و ملموس نمایان شوند. لذا در سطح فرآیند، دستگاه های دولتی و غیردولتی باید به صورت بخشی، اما هماهنگ، اهداف میان مدت خود، یعنی برنامه پنج ساله و راهکارهای اجرایی آن را به صورت کاربردی تر مشخص کنند. در سطح سیاستگذاری، یعنی کلیه بخش های جزئی و خرد، نظام و حتی اشخاص، باید شتاب مضاعفی به برنامه ها و کارهای خود بدهند.

نکته قابل بحث دیگر در موضوع همت این است که بر اساس آموزه های اسلامی، همت باید هدایت شود، یعنی به سمتی سوق یابد که به صلاح جامعه و فرد باشد. امیرالمومنین (ع) فرمود: همت خویش را صرف چیزی کن که لازم توست و در آنچه به کارت نمی آید فرو مرو، بنابراین، همتی مورد تاکید و تایید اسلام است که در جهت مصالح فرد و جامعه باشد و به فرموده آن امام بزرگوار، اگر در وجود انسان ها نهادینه شود می توان کوه ها را با آن جابجا کرد در دنیای امروز صحبت از جابجایی کوه ها نیست بلکه صحبت از اینجا تحرک در ذهن بشر است امروز باید در ذهن انسانها تحول ایجاد شود بنابراین آن همتی که مد نظر مقام معظم رهبری است همت فکری و ذهنی است که با این همت می توان برون داد علمی و نرم افزاری را ارتقاء داد.

برای همت بیشتر و کار بیشتر، ما نیازمند خودباوری هستیم. اگر مردم کشوری تلاش بکنند و به خود باوری برسند، به یقین پیروز خواهند شد. در عرصه جنگ نرم که عرصه ای علمی است؟ اگر قرار است نگذاریم تئوری ها و اندیشه های ناب اسلامی در رویارویی با اندیشه پوشالی غرب، رنگ ببازد و افراد جامعه بشر را سوار بر قطار اصلاح کنیم، باید همت و تلاش بنمائیم. بدیهی است اگر انسانی با تمام امکانات تلاش بکند ولی فاقد اندیشه باشد، راه به جایی نخواهد برد. همت و تلاش یک راهبرد

اساسی برای رسیدن به آرمانهای انقلاب و نظام و رساندن این آرمان ها به گوش جامعه بشری است. راه برون رفتن از مشکلات جامعه نیز همین همت است. اگر همت نبود ما امروز انرژی هسته ای نداشتیم یا به نانو تکنولوژی دست نمی یافتیم. بنابراین همت مضاعف برای جبران عقب ماندگی های تاریخی کشور لازم است. اگر این همت، برای ما یک فرهنگ بشود، قطعاً ما مورد مواخذه آیندگان قرار نخواهیم گرفت. اگر بنا به فرمایش مقام معظم رهبری همت و تلاش مان مضاعف باشد، آیندگان ما را به عنوان یک نسل موفق و پیروز خواهند شناخت.

کشور ما در حوزه اقتصادی هم نیازمند همت و تلاشی مضاعف است. اگر هر یک از ما بتوانیم به توسعه و عدالت اجتماعی کمک کنیم، یا برای حل مشکلات داخلی و خارجی قدمی برداریم، در زمره همت کنندگان مضاعف و تلاشگران مضاعف قرار خواهیم گرفت و ثمره این همت و تلاش مضاعف کارآمدی نظام در عرصه داخلی و خارجی را به دنبال خواهد داشت (لطیفیان، ۱۳۸۹).

### **عوامل موثر در تحقق همت مضاعف و کار مضاعف**

بیش از هر چیز، ایجاد بستر مناسب برای تحقق شعار «همت مضاعف و کار مضاعف» لازم است و شاید این امر را می توان بهترین بهانه برای اصلاح و بهبود در برخی مقاطع تلقی کرد. در این راستا، برای ایجاد شرایط مطلوب، توجه به موارد زیر از اهمیت زیادی برخوردار است:

#### **– عامل مدیریتی**

همت مضاعف و کار مضاعف بدون اتکا به مدیریت کارآمد و عالمانه میسر نمی شود. پشت هر سازمان متعالی و کشور توسعه یافته، مدیریتی علمی و کارآمد نهفته است و این مدیران فرهمند و رهبران تحولگرا هستند که موجب اثرگذاری در مجموعه خود می شوند. نهادینه شدن فرهنگ کار در جامعه به مدیران کارآمدی نیاز دارد که توان افزایش انگیزش و تحرک را در بدنه سازمان و محیط خود ایجاد کنند. بخش اعظم ناکارآمدی و کم کاری در هر سازمان و جامعه ای، ریشه در نحوه مدیریت و تدبیر مدیران و مسئولان آن دارد.



## راهکارهای عملی عامل مدیریتی:

- \*ارزیابی عملکرد کارکنان و مشخص شدن کار مفید از غیرمفید.
- \*شناسایی و کنترل گلوگاه هایی که در آن بیکاری پنهان وجود دارد.
- \*اندازه پذیر ساختن ساعات کار مفید از طریق شاخص سازی.
- \*تشویق مؤثر کسانی که ساعات کاری مفید داشته اند.
- \*تفویض اختیار به کارکنان و مسئولیت خواهی در قبال کار.
- \*تدوین برنامه های مشخص کاری برای کارکنان.

## – تقویت انگیزه های دینی و انقلابی

یکی از عوامل بسیار مهمی که می تواند به توسعه کار و افزایش کارآمدی در جامعه کمک نماید توجه به آموزه های دینی و ارزشهای معنوی کار است. در قرآن کریم و سیره ائمه اطهار همواره انسان ساعی محترم شمرده شد، بر تلاش آحاد مختلف هر جامعه تأکید شده است. تقویت انگیزه های دینی برای کارآفرینی و اهتمام به کار و تلاش در کنار تبیین مسایل اخروی موجب نهادینه شدن فرهنگ کاردر جامعه می شود.

–عامل فرهنگی میزان کار و پشتکار یک ملت وابسته به فرهنگ آن کشور بوده و ریشه در پیشینه تاریخی آن ملت دارد. وقتی تولید و خلق ثروت در جامعه ای ارزش تلقی شود، به دنبالش فرهنگ کار نهادینه می شود. در جامعه ای که نگاه منفی و نادرست به سرمایه دار و ثروتمند وجود دارد، روح کار و تلاش می میرد و تن پروری و کم کاری، فرهنگ غالب می شود. باید به جای دادن ماهی به افراد گرسنه کنار دریا، تور یافتن را یادشان دهیم تا بستر کار مولد فراهم شود.

## راهکارهای عملی

در عامل فرهنگی، موانعی وجود دارد که می تواند ما را از مسیر موفقیت دور کند. لذا هر چه از این موانع دوری کنیم، به راهکارهای عملی موفقیت در عامل فرهنگی خواهیم رسید. این موانع عبارتند از:

### \*پشت گوش اندازی

افرادی که علامت مزمن این(بیماری) در آنها دیده می شود مایلند با این جملات توجیه کنند که(تمام کردنش کاری نخواهند داشت) و یا(نگران نباش، وقت برای انجام دادنش بسیار است) کارها و وظایف شان را برای همیشه از سر خود باز کرده و به تعویق بیندازند. گر کاری در حد و اندازه قابلیت هایتان به شما روی آورد ولی به دلیل عذر و بهانه های ذکر شده از انجام آن ممانعت به عمل آورید قطعاً پشت گوش اندازی مشکل اصلی بوده و باید مرتفع گردد. احساس می کنید که زمان در اختیار شما است اما هنگامی که وقت موعود نزدیک می شود، برای اتمام کار به سرعت هجوم می آورید و نتیجه آن خواهد شد که آن طور که در ابتدا مد نظرتان بود از انجام عمل مورد نظر باز خواهید ماند.

### \*ترس از موفقیت

مانع اصلی دیگر واهمه داشتن از موفقیت است. با اینکه چنین افرادی دقیقاً می دانند که برای موفق شدن به چیزی نیاز دارند اما به دلیل داشتن ترس از موفقیت قادر به رسیدن به اهداف والای خود نیستند در نظر ایشان راه پیش رو، مخوف و رعب آور می باشد. نگرانی از آینده و همه مسائلی که در نهایت گریبان گیر او خواهد شد منجر به فقدان بصیرت و بازماندن آنها می گردد مخاطرات ذاتی روند تجارت رام نشدنی به نظر خواهد رسید. تشخیص و حل این مشکل آسان تر از برخورد یا پشت گوش اندازی است. با کمی هم محوری و اندکی صب و شکیبایی فردی که از پذیرش مسئولیت هایی که موفقیتش را به همراه خواهد داشت وحشت دارد می تواند شرایط را به نفع خود تغییر دهد.

## **\*وسواس**

\*افراد موفق دارای خصوصیتی مشترک هستند و آن قابلیت تمرکز بر اندیشه های بزرگ می باشد برای بسیاری اتخاذ چنین دیدگاهی مشکل است چرا که خود را کاملاً محدود و متعهد به انجام کارهای جزئی و کوچک می نمایند. تلاش زیاد برای انجام کارهای جزئی زیان آور است، چرا که زاویه دید را محدود خواهد کرد. اگر برای اتمام هر کار کوچکی مسر باقی بمانید هرگز قادر نخواهید بود به اهداف والای خود دست پیدا نمایید. اینگونه افراد سخت کوشی و تلاش زیاد را لازمه زندگیشان دانسته اما عزم و اراده خود را برای کارها و مصارف مفید به کار نمی بندند. تنظیم دقیق مهارتهای مدیریت زمان در برطرف کردن این مشکل کمک فراوانی خواهد نمود.

## **\*ناامنی**

افراد ضعیف و سست بنیان به علت داشتن احساس ناامنی در کارشان پیشرفتی حاصل نمی گردد. شاید یکی از دلایل عدم موفقیت اینگونه انسان ها در بی میلی آنها برای نشان دادن ترسی از خودشان نهفته شده باشد. علت ترس نیست؛ فقدان اطمینان و اعتماد باعث عقب ماندن آنها می گردد.

## **\*اطرافیان**

ممکن است شما همه شرایط لازم برای منعکس نمودن فردی موفق از خود را، دارا باشید؛ اما آیا دوستانتان شما را در این راه همراهی می کنند؟ ممکن است آنها دیدگاه متفاوت و متضادی از موفقیت نسبت به شما داشته باشند (یا اصلاً دیدگاهی نداشته باشند) دوستان به علت تأثیرات منفی راه رسیدن به موفقیت را برایتان سخت و دشوار می کنند. برخی از اطرافیان حتی ممکن است متوجه پتانسیل و استعدادهای نهانی شما نشده و باعث زمین خوردگی و تردید در قابلیت ها و توانایی ها گردند.

هیچ چیز ناهنجارتر از این موضوع نیست که انسان با وجود داشتن همه قابلیت های لازم جهت رسیدن به موفقیت، فقط به خاطر عوامل خارج از کنترل خود از پیشرفت باز ماند. فقدان منابع مالی و یا کمبود زمان به دلیل نگهداری از خانواده و یا مسئولیت های دیگر می تواند یک قاتل واقعی باشد.

رشد کردن زیر خط فقر و یا تأمین نمودن نزدیکانی که به شما نیازمند هستند، آینده را بسیار متفاوت از آن چیزی که در صورتان بوده ترسیم خواهد نمود.

### **- نیاز به دیدگاهی درون نگر**

هر کسی می تواند به طرق مختلفی موفق باشد. با اینکه موفقیت در کار ممکن است جذابتر از هر چیز به نظر برسد اگر در زمان مورد انتظار به آن دست نیافتید نترسید بلکه یک قدم به عقب بازگشته و علت را بررسی نمایید.

### **- تعهد ملی**

در کشوری که منافع ملی ارزش تلقی شود، احساس مسئولیت نسبت به سرنوشت کشور در آحاد آن جامعه امری درونی و با ارزش می شود. مردمان چنین کشوری برای توسعه و تعالی میهن خود متعهدانه می کوشند و منافع ملی را بر منافع شخصی، گروهی و سازمانی ترجیح می دهند. ضروری است مسئولان فرهنگی، رسانه های گروهی و مراکز آموزشی در تقویت مسئولیت پذیری و تعهد ملی در جامعه تلاش نمایند؛ چرا که بین تعهد ملی و کار مضاعف، رابطه معناداری وجود دارد.

### **- انگیزش**

برای آنکه کار مضاعف در کشور انجام شود باید انگیزه های خدمتی نیروی کار تقویت شود. این انگیزه ها می تواند مادی یا معنوی، فردی یا سازمانی و ... باشد.

### **- توانمندی**

نیروی کار همواره به آموزش ضمن خدمت کارکنان نیاز دارد. آموزش، مهارت های شغلی نیروی کار را افزایش داده و موجب افزایش بهره وری و توان کارآفرینی می شود.

مشخصه های افراد توانمند:

- به وضع موجود رضایت نمی دهند و طالب تغییر هستند.
- در دوران بچگی در محیطی با غنای فرهنگی، پرورش یافته اند.
- در کار اندیشین تا جایی که ممکن است از قالب و چارچوب می گریزند.
- اضطراب و دلواپسی شان در کمترین حد است.

- استقلال نظر و پویایی بالایی دارند.
- استبداد رأی در آنها در کمترین حد ممکن است.
- موضع گیری آنها ناظر بر بازدهی بیشتر است.
- تکانه ها و امیال درونی شان با تأکید و تصدیق بیشتر مواجه می شوند.
- میزان درگیری ها و تعارضات درونی شان در سطح متعادلی قرار دارد.

## **-ارزشیابی**

ارزشیابی عادلانه و مستمر و تشویق نیروهای فعال در سازمان دولتی و خصوصی می تواند منجر به تقویت فرهنگ کار و تلاش شود. در جامعه ای که به نیروی انسان اصالت داده شود و انسان کارآمد محور توسعه گردد آن جامعه رستگار و پویا خواهد بود. برای این منظور با تنوع بخشی به ابزارهای جمع آوری اطلاعات، موارد دیگری مثل بازخورد فعالیت انجام شده، خروجی کار و رسیدن به هدف نیز ملاک ارزشیابی قرار می گیرند. همچنین با تغییر در ساختار گزارش دهی به نحوی که اطلاعات جمع آوری شده متنوع و شامل داده های کمی و کیفی باشد، نظام سنتی ارزشیابی پرسنل نیز تغییر کرده و ثمربخش تر خواهد بود.

## **راهکارهای عملی ارزشیابی**

### **تغییر تأکید از ارزشیابی پایانی به ارزشیابی تکوینی**

\*در رویکرد سنتی ارزشیابی، عمدتاً مسئولین، تلاش می نمایند از نتایج عملکرد پرسنل ارزشیابی به عمل آورند و آن را به صورت نمره گزارش دهند.

کمتر تلاش می شود که به نحوه و چگونگی عملکرد و بهبود آن توجه شود.

\*تغییر مقیاس فاصله ای (۲۰-۰) به مقیاس ترتیبی (در حد انتظار، نزدیک به انتظار، نیازمند تلاش بیشتر)

\* در طول سالیان دراز، مقیاس مورد استفاده در کشور، مقیاس فاصله ای (نمره ۲۰-۰) بوده و هست و مسئولین نتایج عملکردها را بر اساس آن به پرسنل و مقامات بالاتر، باز خورد داده اند. این شکل از بازخورد به دلیل ابهام در تغییر و دقت زیاد در فواصل بین آن (هشتاد قسمت بیست و پنج صدمی)،

رقابت برانگیز بوده به همین دلیل است که در طول این سالها، نمره بیست بسیار مورد احترام و توجه بوده است. مقیاس تربیتی (بیش از حد انتظار، در حد انتظار و...) این مشکلات را ندارد، کمترین ایجاد رقابت می نماید و انعطاف پذیری بیشتری دارد.

## **–تنوع بخشی به ابزارهای جمع آوری اطلاعات**

فعالیت ارزشیابی سالانه با دو فعالیت جزئی:

الف) جمع آوری اطلاعات،

ب) داوری درباره وضعیت عملکرد پرسنل مشخص می گردد.

در فعالیت نخست، مقام ارشد اطلاعاتی را از وضعیت عملکرد نیروی تحت امر خود جمع آوری می نماید. در شیوه سنتی این اطلاعات عمدتاً از طریق فعالیت های روزمره جمع آوری می شد. اما در این طرح ابزارهای جمع آوری اطلاعات متنوع شده اند و علاوه بر آنها ابزارهای دیگری چون بازخورد فعالیت انجام شده – خروجی کار- و رسیدن به هدف ملاک قرار می گیرد.

## **–تغییر در ساختار گزارش دهی**

گزارش کمی «گزارش پیشرفت، به طور کلی مفصل تر و اندکی عمیق تر و گزارش عملکرد فرد می پردازد. بر خلاف گزارش کیفی، که شامل فعالیت های انجام شده و نتایج آن می باشد.

–تغییر در مرجع تصمیم گیرنده در باره ارتقاء

در نظام سنتی ارزشیابی پرسنل، تصمیم گیری درباره ارتقاء به گزارش های موجود فرد بستگی دارد. اما در الگوی پیشنهادی به سبب اینکه اطلاعات جمع آوری شده متنوع بوده، و شامل داده های کمی و کیفی است، مؤثر خواهد بود.

## **–تعطیلات**

تعطیلات غیرضروری یکی از عوامل مهم کاهش پیشرفت در کشور است.

کاهش تعطیلات عامل مهمی برای توسعه فرهنگ کار و افزایش بهره وری خواهد بود.

## **–حسن تدبیر**

همت مضاعف در کشور ما از طریق تدبیر درست و کارشناسانه امور انجام می شود و یکی از راه های هدایت درست منابع، تصمیم گیری صحیح است. تصمیم های نادرست و غیراصولی باعث هدر دادن نیروی کار می شود.

## **–عامل قوانین و مقررات**

قوانین و مقررات باید به نحوی تدوین گردند که موجب کارآمدی و تقویت نیروی کار شوند و فضای کسب و کار تغییر را فراهم سازند.

## **راهکارهای عملی**

سازمان های با مشخصات زیر، لزوماً تجلی و ظهور تفکر خلاق را با مشکلاتی مواجه می کنند:  
\*شغلها، تعاریف محدود و ظریفی دارند.

\*روابط اختیار و اقتدار، تعاریف قطعی و انعطاف ناپذیری دارند.

\*رفتار کارکنان، با مجموعه ای مدون از بخشنامه ها و روش کارها هدایت و کنترل می شوند.

\*روابط حاکم بر سازمان، خشک و رسمی است و قابلیت های فردی کارکنان لحاظ نمی گردند.

\*تنوع آرا و مواضع متقابل، امکان ابراز نمی یابند.

\*فضای اطلاع رسانی محدود و بسته است.

\*تخصصی کردن کارها در حد افراط به چشم می آید.

\*نظام نظارتی در مورد ثبات، قابلیت پیش بینی و کلیشه سازی امور وجود دارد.

\*بیشتر به پاداش بیرونی که دارای جنبه مادی است اتکا دارند، تا پاداش درونی که در نفس کار

پنهان است. شواهد حکایت از آن دارند که سازمانهایی که انباره ای از بخشنامه ها، آیین نامه، خط

مشی ها و ساز و کار های نظارتی دارند نمی توانند امکان آن را بیابند که بر میزان خلاقیت کارکنان

خود بیافزایند.

## **–روش ها**

روش های سازمانی و جریان کار عامل بسیار مهمی در کارآمدی نیروی کار و سازمان ها هستند.

اصلاح روش ها می تواند موجب چابکی و چالاکی سازمان شده، به پویایی و افزایش بهره وری

بینجامد. لذا، مهندسی مجدد روش انجام کار موجب ایجاد تحرک و استفاده بهینه از منابع وفرصتها می شود( نیاز آذری، ۱۳۸۹).

## **راهکارهای عملی**

- \*سهم عادلانه ای از کار بر عهده بگیریم.
- \*برای خلوت دیگران احترام قایل شویم.
- \*با توجه به تقسیم فیزیکی کار(نظیر نور، دما و سر و صدا) همکاری کنیم.
- \*پیشنهاد کمک دیگران را با میل بپذیریم.
- \*اسرار را حفظ کنیم.
- \*علی رغم احساس تنفر در کار همکاری داشته باشیم.
- \*درمقابل بالا دستان خود را خوار می کنیم.
- \*همکار خود را با اسم کوچک مورد خطاب قرار بدهیم.
- \*موقع لزوم درخواست کمک و نصیحت کنیم.
- \*هنگام مکالمه به چشمان همکار خود نگاه کنیم.
- \*بیش از حد در مورد زندگی خصوصی یکدیگر کنجکاور نباشیم.
- \*دیون، الطاف و تعارفات را جبران کنیم هر چند اگر بسیار جزئی باشد.
- \*در غیاب همکار خود از او حمایت کنیم.
- \*در جمع از همکار خود انتقاد نکنیم.
- \*در نهایت اینکه باید به این باور برسیم که اگر بخواهیم، می توانیم.

## **نکات کلیدی و استراتژیک مقام معظم رهبری در خصوص همت مضاعف**

رهبری مقام معظم رهبری دو عنصر «ایمان و آگاهی» را از عوامل ایجاد کننده انگیزه برای انجام کار «کارهای بزرگ و ممتاز» دانستند و تاکید کردند: «کارهای ممتاز و خوب، فقط با انگیزه های ممتاز



و از اعماق دل برآمده انجام می‌گیرد و نمی‌توان این کارها را به صورت دستوری و تشریفاتی و اداری انجام داد.

مقام معظم رهبری با توجه به جایگاه عالی خویش در نظام اسلامی، همواره در در رهنمودها و طرح مسایل کلان توجه همگان را به موضوعات راهبردی و نگرش صحیح نیست به آنها جلب کرده‌اند. این امر در زمینه نامگذاری سالها نیز قابل ملاحظه است؛ به طوری که رهنمودهایی که ایشان درباره سال «همت مضاعف، کار مضاعف» و نحوه پیگیری برای تحقق اهداف آن در محافل مختلف بر شمرده‌اند را به طور اختصار می‌توان به شرح زیر دسته بندی کرد:

- **کارهای بزرگ و خوب:** انجام این گونه کارها نیاز به انگیزه ممتاز و نیت درونی و از اعماق دل دارد و قطعاً نتایج شان با کارهای دستوری و کارهای متعارف متفاوت خواهد بود که نیاز فعلی جامعه ما نیز این گونه می‌باشد. کارهایی که با انگیزه انجام می‌شود بسیار باارزش هستند و اثراتش در زندگی دنیوی و اخروی افراد نمایان می‌شود. وقتی که انسان احساس کند کاری بزرگ، با ارزش و دارای تأثیر اجتماعی کلان است، انگیزه اش نیز بیشتر می‌شود (موظف رستمی، ۱۳۸۹).

- **کارهای برجسته و کیفیتی:** لازم است افراد در انجام کارها کیفیت کار را در نظر بگیرند و برای رسیدن به آن کیفیت، بهترین راه را انتخاب کنند، نه اینکه فقط هدف انجام کار بدون توجه به کیفیت آن باشد و آسان ترین راه انتخاب شود.

- **ابتکار و آفرینش کار:** انجام کارها با استفاده از روش نوین و استفاده از تکنولوژی جدید و بکارگیری خلاقیت و ابتکار در عمل توصیه شده است. انجام کارها در صورتی که با انگیزه لازم انجام شود، قطعاً خلاقانه و مبتکرانه انجام خواهد شد (موظف رستمی، ۱۳۸۹).

- **انگیزه:** بنا به فرمایش مقام معظم رهبری، انگیزه، ترکیبی است از ایمان و آگاهی. این دو چیز به انسان انگیزه می‌دهد و افراد برای تحقق شعار «همت مضاعف و کار مضاعف» لازم است انگیزه را درون خود تقویت کنند. در این صورت به نتایج کار مطلوب دست می‌یابند، کاری که آغازش با ایمان و توکل به خداوند همراه گردد و تلاش فرد هم در آن آمیخته باشد به نتایج مطلوبی خواهد رسید همان منبع.

## راهکارهای اجرایی پیشنهادی برای تحقق همت مضاعف، کار مضاعف

با توجه به مجموعه مطالب پیش گفته و با بهره گیری از شیوه های علمی، استنباط از متون دینی و رهنمودهای مقام معظم رهبری، می توان به جمع بندی نهایی در خصوص راه حل های اجرایی برای تحقق «همت مضاعف و کار مضاعف» دست یافت. در اینجا به طور خلاصه به بیست راهکار عملیاتی و اجرایی اشاره می شود:

### – احیای فرهنگ غنی و تلاش و همت

– همت بلند دار که مردان روزگار از همت بلند به جایی رسیده اند  
تعلیم و تربیت، اخلاق و فرهنگ ایرانی همواره بر این نکته تأکید داشته که کار سرمایه جاودانی انسان است. بهره گیری هوشمندانه از ظرافت ها و ارزشهای فرهنگ عمومی جامعه که ریشه عمیق و طولانی در فرهنگ مردم دارد می تواند از دریچه ای رابه سوی جامعه ای پویا و پیشرفته پیش روی ما قرار دهد. بحث احیای فرهنگ کار به عنوان راهکار جدی با هدف به روزرسانی و نهادینه سازی توأم و نیز ترویج و بسط آموزه های ناب فرهنگی و کهن این مرز و بوم، به معنای نادیده انگاشتن و خلاء حضور این فرهنگ در بین جامعه فعلی نیست بلکه تنها هدف از طرح این بحث، غنابخشی، استحکام و پرمغز کردن مطالب و محتوای نوین ارائه شده به جامعه برای پذیرش و مقبولیت بیشتر در بین مقام لایه ها و سطوح فعلی جامعه ما است.

### – بسط ارزشها و هنجارهای اجتماعی و آموزه های معنوی بین همه سطوح اجتماعی

جامعه ما ارزش مدار و هنجارهای حاکم بر آن دارای نکات مثبت و فراوان است. کار و همت، از موضوعات ارزشی تاریخ فرهنگ ما است. یکی از راه های عملیاتی نمودن پیام مقام معظم رهبری تکیه و بهره گیری از این ظرفیت بالا در سطح جامعه است که اگر به درستی و به نحو مطلوب از آن استفاده گردد، شاهد بالا رفتن میزان کارایی و کارآمد سازی در اجرای صحیح موضوع تعیین دسه در سالهای بعد خواهیم بود.

### – بهره گیری از آیات، روایات و سخنان بزرگان و اندیشمندان

استفاده از آیات الهی قرآن کریم، احادیث نبوی، پیامبر (ص) و روایات ائمه اطهار برای نهادینه سازی بحث کار و همت مضاعف بسیار مؤثر خواهد بود. اگر رجوعی مدبرانه و با تأمل در آموزه های دینی و نیز اشعار، منظومات و حکایت و امثال و .... برزگان داشته باشیم، در خواهیم یافت که مطالب و اطلاعات ذی قیمت بسیاری در ارتباط با کار و تلاش و همت وارد شده است که بهره گیری از آنها در جامعه ای که دین مدار و حق محور بوده و این گونه آموزه ها در میان مردم از میزان پذیرش والایی برخوردار است، می تواند ما را به سوی دستیابی به اهداف تعیین شده رهنمودن نماید و از سوی دیگر به فرهنگ سازی موضوعات فوق کمک نماید.

### **- بهره گیری حداکثری و مضاعف از پایگاه ها، مراکز و تشکل های فعال دینی**

مساجد، حسینیه ها، هیئت های مذهبی و انجمن های اسلامی که دارای مخاطبان زیادی بوده و از جایگاه ویژه ای برخوردار هستند، از جمله پایگاه هایی هستند که می توانند نقش مهمی در ترویج و بسط اندیشه کار و همت مضاعف در جامعه بر عهده گیرند و این امر به برنامه ریزی جدی و اصولی در این خصوص نیاز دارد.

### **- فضا سازی تبلیغاتی در محیط شهری، اماکن و میادین عمومی**

استفاده از محیط های تبلیغاتی در سطح شهرها مثل میادین، چهارراه ها، نقاط پر رفت و آمد، اماکن عمومی، وسایل حمل و نقل عمومی مثل ایستگاه های مترو، اتوبوس، میادین ورزشی، بوستانها، مجتمع های فرهنگی و تجاری در ترویج فرهنگ کار و همت مضاعف تأثیر گذار بوده و شایسته است از این فضاهای تبلیغاتی به نحو مطلوب استفاده شود.

### **- هماهنگی حوزه های دخیل در امر عملیاتی نمودن کار مضاعف و همت مضاعف**

موضوع وحدت رویه در بین آحاد جامعه از اهمیت زیادی برخوردار بوده و عدم توجه جدی به آن می تواند آسیب های جدی به جامعه وارد سازد.

هماهنگی موجب سرعت بخشیدن و مضاعف شدن حرکت و تلاش در مسیر توسعه کشور شده و به همین دلیل، ایجاد وحدت رویه در حوزه های زیر می تواند بسیار مفید و مؤثر کارساز باشد:

الف- هماهنگی در حوزه سخت افزاری: این نوع هماهنگی دقت نظر بیشتر و تأمل عمیق تر را در تخصیص اعتبار، منابع مالی و برنامه ریزی اصولی در تهیه اعلام و تجهیزاتی که زمینه سازی و تقویت کننده ابزار و لوازم انجام کار مضاعف و همت مضاعف می باشد، طلب می کند.

#### **- برنامه ریزی جهت ایجاد انگیزه برای عموم جامعه**

اتخاذ سازکاری مناسب جهت ایجاد انگیزه برای عموم جامعه به ویژه برای کارمندان، کارکنان، اساتید، روحانیون، دانشجویان، دانش آموزان و تمام فعالان و تلاشگران، محققان و پژوهشگران عرصه فرهنگ، علم و دانش در تمامی بخش های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی در دو بعد انگیزه های مادی و معنوی می تواند ثمربخش باشد.

الف- انگیزه معنوی: با توجه به اینکه جامعه ما دیندار و مذهبی است می توان از آیات و روایات و آموزه های دینی که برای کار و همت، جایگاه ویژه ای قایل بوده و برای آن پاداش و اجر اخروی در نظر می گیرد، بهره فراوان برد. تبیین این پشتوانه های عقیدتی غنی با شیوه ای رسا به ویژه از سوی اقشار معنوی تأثیرگذار جامعه می تواند در انگیزه برای افراد جامعه بسیار مؤثر باشد.

ب- انگیزه مادی: در کنار فراهم آوردن بستر ایجاد انگیزه معنوی، توجه به پاداش معنوی نیز می تواند موجب افزایش تشویق افراد برای کار و تلاش بیشتر شود.

#### **- ایجاد سامانه برنامه ریزی، هماهنگی، هدایت، کنترل و نظارت**

با چنین سامانه ای، تعیین عوامل مهم و هدفگذاری ها آسانتر می شود و با جلوگیری از فراموشی موضوع، روند اجرایی کار به صورت منسجم، هماهنگ و کارآمد پیگیری شود.

- برنامه ریزی، اصولی بر اساس نوع اقدام و عملیات تدارک دیده شده

برنامه ریزی دارای دو رکن اساسی، تعیین هدف و پیش بینی می باشد. هدف و راهبرد در سال جاری با پیام رهبر انقلاب اسلامی مشخص شده، اقدام بعدی، انجام پیش بینی های لازم برای اجرای دقیق و شایسته موضوع می باشد. برای اجرای مناسب و استفاده بهینه نیازمند برنامه ریزی مدون، اصولی و کارآمد به صورت کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت خواهیم بود.

**-زمینه سازی برای ایجاد وحدت و همدلی بین تمام نیروهای وفادار به نظام جمهوری اسلامی**

این امر در جلوگیری از بخشی نگری در برنامه ریزی و اجرایی نمودن موضوع بسیار حایز اهمیت می باشد. بحث ایجاد بستر فراگیر برای انجام کار و همت مضاعف، لازمه مشارکت فعالانه تمام لایه ها و سطوح مختلف جامعه از هر عقیده و نگرش است و ضرورت دارد تمام آحاد جامعه در این موضوع درگیر شوند و مضافاً این که انجام بعضی از امور نیاز به وحدت رویه بین تمامی افراد جامعه دارد. تحقق این مهم به همدلی، هماهنگی فکری و ذهنی بین تمامی افراد آن جامعه نیاز دارد. پس بسیار شایسته است که در سال های آینده، وحدت و همدلی بین تمامی آحاد جامعه و نظام حول محور رهبری ایجاد شود که این امر لازمه اجرای مناسب و شایسته عنوان کار و همت مضاعف در جامعه اسلامی ما خواهد بود.

**-برگزاری آموزش های عمومی از طریق رسانه های جمعی**

به کارگیری هدفمند رسانه های دیداری و شنیداری و ارتباط جمعی به خصوص صدا و سیما در کنار آموزشهای تخصصی مدیران و مسئولان ذیربط از اهمیت زیادی برخوردار است.

**-اولویت بندی طرحها، برنامه ها و پروژهها**

طرحها و پروژه هایی که امکان و ظرفیت لازم برای افزایش و رشد تولیدات و گسترش فعالیت ها را بدون افزایش بودجه در سالهای آینده را دارند، بایست تعیین اولویت شوند.

**-اطلاع رسانی و ارایه گزارش عملکرد از برنامه های انجام شده در زمینه عناوین نامگذاری**

**شده در سالهای قبل**

این کار موجب خواهد شد تا از نگاه شعار گونه به هدف خودداری شده و فعالیت های مثبت و مناسب انجام گرفته در سنوات قبل، ایجاد زمینه های این نوع نگاه را در سال جدید از بین ببرد.

**-شناسایی موانع و مشکلات اجتماعی**

اجرای هر برنامه و فعالیتی معمولاً با یک سری مشکلات ناخواسته همراه است. شناسایی دقیق این مشکلات احتمالی و چاره اندیشی حدی برای آن همراه با ارایه راهکار و برخورد عقلانی ضمن رفع موانع موجب سرعت بخشیدن به حرکت تعیین شده در مسیر توسعه نیز خواهد بود.

#### **-ایجاد نگاهی جامع و فراگیر نسبت به موضوع در هنگام عملیاتی نمودن**

داشتن نگاهی همه جانبه همراه با توسعه و گسترش این موضوعات به تمام عرصه های اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی و پرهیز از بخشی نگری و جزء اندیشی در برنامه ریزی و طراحی امور برای اجرای مناسب آن در سال های آتی امری ضروری است. همچنین، باید توجه شود که همت و کار مضاعف تنها در امور خدماتی، اداری و اقتصادی، خلاصه و محدود نگردد. لازم است این تفکر در تمام حوزه هایی که جامعه با آن درگیر می باشند، به خصوص در عرصه هایی که با قشر نوجوان و جوان سرو کار دارند مثل میادین ورزشی، مراکز علمی و پژوهشی و ... توسعه یابد.

#### **-تشکیل اتاق فکر و جلسات مشورتی برای تصمیم گیری با هدف بهبود در روند اجرایی آن**

بهره گیری خردمندانه و عقلایی از نظرات صاحب نظران و کارشناسان موجب کارآیی بیشتر برنامه ها و فعالیتهای انجام شده در این خصوص را در سال جدید فراهم خواهد ساخت. در حقیقت، کانون تفکر یا اتاق فکر به گروهی از افراد می گویند که در شرکت های بزرگ و مجتمع های تولیدی یا در سایر نهادها به شیوه ای هم افزار دست به پژوهش های کلان در زمینه های متنوع می زند. اتاق فکر در کشورهای پیشرفته، سالیان متمادی است که تجربه شده و شاید یکی از پایه های اصلی پیشرفت و توسعه یافتگی آنها محسوب می شود.

#### **-تلاش جدی و تعیین دقیق مسیرهای دستیابی به نقاط هدفگذاری شده**

اتخاذ سازکاری هدفمند در تدوین لوایح، طرح ها، قوانین و آیین نامه های لازم در جهت تعیین چارچوب، حدود و ضوابط قانونی مراحل برنامه ریزی، طراحی و اجرای موضوع از ضروریات و تعیین دقیق مسیر برنامه ریزی شده می باشد. یکی از اشکالات و نواقصی که معمولاً در اجرایی نمودن بعضی نظرات و دستورات در بین جامعه به ویژه در بین دستگاه های اجرایی کشور به وجود می آید، خلاء و فقدان راهکار قانونی و آیین نامه های اداری است که این امر کندی و کم تحرکی را در مراحل

اجرائی در پی دارد. به همین دلیل چاره اندیشی در این خصوص متضمن پویایی و تحرک فعالانه دستگاهها و اشخاص حقیقی و حقوقی در این خصوص خواهد شد.

#### **-ارایه الگوها و مستندات**

ارایه الگو و مستندات قابل ارایه اعم از تولیدات و برون داد و خروجی ها در زمینه های مختلف فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی که در سنوات گذشته حاصل و نتیجه کار و همت مضاعف مدیران و کارکنان و ... بوده ضروری به نظر می رسد.

#### **-بهره گیری از فضای مجازی**

استفاده از فضای مجازی و شبکه سایبر می تواند حوزه فعالیت و میدان عملیات این پیام را بسیار گسترده تر کند. امروزه نقش شبکه اینترنت و فضای مجازی در ایجاد محیطی فراگیر برای بسط و شیوع اندیشه و موضوعات هدفمند بر کسی پوشیده نیست، به ویژه اینکه غالب کاربران این فضا، را نوجوانان و جوانان تشکیل می دهند. به همین دلیل خلاء حضور جدی در این فضا و عدم طرح و بسط موضوع در آن می تواند تا اندازه ای ما را در دستیابی به اهداف متصور شده، دچار نقصان ند.

#### **-ارزشیابی مجموعه فعالیتها و تلاشهای انجام شده**

ارزشیابی مستمر در صورت نیاز، اصلاح و بازنگری فعالیت های تدارک دیده شده در طول سال، ضمن نظارت پایدار بر فعالیت های انجام شده، موجب افزایش سطح کارایی و توان مضاعف و جلوگیری از هدر رفتن زحمات انجام شده در این زمینه خواهد بود (موظف رستمی ۱۳۸۹).