

اصول سرپرستی

ناصر صدرا ابرقویی

عضو هیئت علمی دانشگاه جامع علمی کاربردی





اصول سرپرستی

ناصر صدرا ابرقویی



ویراستار و نسخه پرداز: نادیا فرهادتوسکی
حروفچین و صفحه آرا: مرضیه دین پناه
طراح جلد: علیرضا دربانی
مرکز نشر دانشگاهی
چاپ اول ۱۳۹۸
تعداد
چاپ و صحافی: مرکز چاپ و انتشارات دانشگاه پیام نور
تومان

نشانی فروشگاه مرکزی: خیابان انقلاب، روبه روی سینما سپیده، پاساژ خیری، تلفن: ۶۶۴۱۰۶۸۶، ۶۶۴۰۸۸۹۱



17175164611000011111

فروش اینترنتی: www.iup.ac.ir

حق چاپ برای مرکز نشر دانشگاهی و دانشگاه جامع علمی کاربردی محفوظ است
فهرست نویسی پیش از انتشار کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

سرشناسه: صدرا ابرقویی، ناصر، ۱۳۳۹-
عنوان و نام پدیدآور: اصول سرپرستی / تألیف ناصر صدرا ابرقویی.
مشخصات نشر: تهران: دانشگاه جامع علمی کاربردی؛ مرکز نشر دانشگاهی، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری: ۱۹۸ ص.
فروست: مرکز نشر دانشگاهی؛ ۱۵۴۹، مدیریت: ۱۴.
شابک: ۹۷۸-۹۶۴۰۰۱-۱۵۴۹-۷ ۹۷۸-۶۰۰-۵۶۰۷-۹۲-۵
وضعیت فهرست نویسی: فیا
یادداشت: کتابنامه.
موضوع: کارکنان - مدیریت
موضوع: Personnel management
موضوع: کارکنان - سرپرستی
Supervision of employees
موضوع: انگیزش در کار
Employee motivation
موضوع: انگیزش در کار
شناسه افزوده: دانشگاه جامع علمی کاربردی
شناسه افزوده: مرکز نشر دانشگاهی
Iran University Press
شناسه افزوده: مرکز نشر دانشگاهی
رده بندی کنگره: ۱۳۹۸/ص ۴/۵۵۴۹/ HF
رده بندی دیویی: ۶۵۸.۳
شماره کتابشناسی ملی: ۵۶۵۹۶۶۰

بسم الله الرحمن الرحيم

فهرست

صفحه	عنوان
هفت	پیشگفتار ناشر
نه	پیشگفتار
یازده	پیشگفتار مؤلف
۱	۱ آشنایی با سرپرستی واحدهای تولیدی-خدماتی (کلیات)
۱	۱-۱ مقدمه
۲	۲-۱ تعریف و مفهوم سرپرست و سرپرستی
۳	۳-۱ تاریخچه‌ای مختصر از سرپرستی
۴	۴-۱ تفاوت‌های مدیریت و سرپرستی
۵	۵-۱ مسئولیت‌ها، وظایف و اختیارات سرپرستان
۱۱	۶-۱ نقش‌های سرپرستی
۱۲	۷-۱ ویژگی‌های سرپرستی افراد در واحدهای صنفی
۱۴	۸-۱ مهارت‌های سرپرستی
۱۵	۹-۱ عوامل مؤثر بر موفقیت سرپرستان
۱۵	۱۰-۱ وظایف مدیر و سرپرست با نگرش معیارهای قرآنی
۲۳	خلاصه
۲۴	خودآزمایی
۲۵	۲ تجزیه و تحلیل مشاغل و کارکنان
۲۵	۱-۲ تعریف‌ها و کلیات تجزیه و تحلیل شغل
۲۷	۲-۲ مراحل اجرایی فرایند تجزیه و تحلیل شغل

صفحه	عنوان
۳۷	۳-۲ موارد استفاده از نتایج تجزیه و تحلیل شغل
۴۱	خلاصه
۴۲	خودآزمایی
۴۳	۳ ارزیابی عملکرد کارکنان
۴۳	۱-۳ کلیات ارزیابی جامع عملکرد شغلی
۵۲	۲-۳ منابع مورد نیاز برای ارزیابی جامع عملکرد شغلی
۵۴	۳-۳ روش های مختلف ارزیابی عملکرد شغلی
۵۸	۴-۳ مشکلات ارزیابی عملکرد
۵۹	۵-۳ هدف نهایی از ارزیابی عملکرد
۶۰	۶-۳ دلایل اجرای ناموفق سیستم ارزیابی عملکرد
۶۱	۷-۳ خودارزیابی یا خودکنترلی
۶۲	۸-۳ اهمیت موضوع ارزیابی عملکرد، نظارت و کنترل از نظر قرآن و اسلام
۶۶	خلاصه
۶۷	خودآزمایی
۶۸	۴ شیوه های انگیزش خود و دیگران
۶۹	۱-۴ مقدمه
۶۹	۲-۴ تعریف انگیزش
۷۱	۳-۴ اسلام و انگیزش
۷۲	۴-۴ اخلاق کار و انگیزش
۷۴	۵-۴ اسلام و روش های ایجاد انگیزش در مدیران
۷۶	۶-۴ عوامل سه گانه انگیزش
۷۷	۷-۴ روش های مختلف انگیزش کارکنان
۸۰	۸-۴ انگیزش های درونی و بیرونی
۸۸	۹-۴ انگیزش از طریق توانمندسازی و مشارکت مرنوسان و فنون انگیزش خود
۹۸	خلاصه
۹۹	خودآزمایی

صفحه	عنوان
۱۰۱	۵ ایمنی و بهبود شرایط محیط کار
۱۰۲	۱-۵ مقدمه
۱۰۴	۲-۵ ایمنی و بهداشت در محیط کار
۱۲۹	۳-۵ پیشگیری و کنترل وقوع حوادث ناشی از کار
۱۴۱	۴-۵ یازده نکته ایمنی
۱۴۷	خلاصه
۱۴۸	خودآزمایی
۱۵۰	پیوست: ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان (مطالعه موردی)
۱۵۰	مقدمه
۱۵۱	تعریفها
۱۵۲	سازمان اجرایی ارزیابی عملکرد
۱۵۵	فرمهای ارزیابی و حیطه شمول آنها
۱۹۰	منابع و مراجع
۱۹۴	واژهنامه





پیشگفتار ناشر

جهان معاصر عرصه رقابت در زمینه کیفیت بخشی و ارائه خدمات مطلوب است. اصلی ترین عامل موفقیت در این رقابت، مطلوبیت نهایی محصولات و خدمات است که جز با تحقیق و پژوهش علمی کاربردی و توجه خاص به مؤلفه های استاندارد سازی، کیفیت بخشی، نیازهای بازار کار و پاسخگویی به مطالبات عمومی میسر نمی شود.

از آنجا که ارتقای کمی و کیفی نظام آموزش های علمی کاربردی و اعتلای امر آموزش و پژوهش مهارتی، یکی از اهداف اساسی نظام آموزش عالی در توسعه علمی کشور به شمار می رود، دانشگاه جامع علمی کاربردی با هدف اصلاح هرم شغلی و تربیت نیروی انسانی ماهر در بخش های مختلف تأسیس و مشغول فعالیت شد. با توجه به رسالت این دانشگاه، مبنی بر آموزش و پژوهش در مرزهای فناوری و ایجاد اشتغال، با به کارگیری استانداردهای لازم دانش آموختگانی تربیت می شوند که علاوه بر تأمین نیاز بازار کار، در کارآفرینی نیز خلاق و توانمند باشند.

گستره مخاطبان دروس مهارت های مشترک، فقر منابع درسی در این زمینه و نیز تأکید رئیس محترم دانشگاه جامع علمی کاربردی مبنی بر اجرای برنامه های ارتقای کیفیت آموزش های عالی علمی کاربردی، انتشارات دانشگاه را بر آن داشت تا با همکاری مرکز نشر دانشگاهی، به عنوان یکی از مراکز مهم در عرصه نشر علم و تأمین محتوای علمی، به تولید و نشر منابع مورد نیاز این دروس اقدام کند. حاصل این تعامل، مجموعه کتاب هایی است که با یاری خداوند متعال و همت استادان، مدرسان، مؤلفان، و دست اندرکاران این دو مجموعه مطابق با سرفصل های دروس مهارت های مشترک آماده شود و در دسترس دانشجویان قرار گیرد. بی تردید، انتقادات و

پیشنهادهای صاحب‌نظران و مدرسان در راستای توسعه نظام آموزش‌های علمی کاربردی در ارتقای کیفیت این کتاب‌ها تأثیرگذار خواهد بود. به همین منظور می‌توانید نظرات خود را از طریق ایمیل daftaretamin1397@gmail.com با ما در میان بگذارید.

در پایان، مراتب قدردانی خود را از مؤلفان محترم کتاب و دیگر عزیزانی که زحمات بی‌دریغ آنها نقش مهم و اساسی در شکل‌گیری و چاپ این مجموعه داشته‌اند، اعلام می‌کنیم.

مرکز اسناد و انتشارات دانشگاه جامع علمی کاربردی

و مرکز نشر دانشگاهی

زمستان ۱۳۹۷



پیشگفتار

از آنجا که ارتقای کمی و کیفی نظام آموزش‌های علمی-کاربردی و اعتلای امر آموزش و پژوهش به‌عنوان یکی از راهبردهای اصلی آموزش عالی در توسعه کشور تبیین شده است، دانشگاه جامع علمی-کاربردی با هدف اصلاح هرم شغلی و تربیت نیروی انسانی ماهر در محیط صنعت و کار واقعی و توسعه کسب‌وکار تأسیس شده است.

این دانشگاه با توجه به رسالت خود، مبنی بر آموزش و پژوهش در مرزهای فناوری و ایجاد اشتغال و همچنین به دلیل تفاوت ماهوی با آموزش‌های رایج دانشگاهی و بومی کردن دانش‌های منطقه‌ای، به منابع آموزشی در رشته‌های خاص نیاز مبرم دارد، بنابراین تألیف و انتشار جزوه‌ها و کتاب‌های درسی تخصصی رشته‌های متفاوت در دستور کار قرار گرفته است. اجرای این امر در چنین سطح گسترده‌ای، کاری بس بزرگ و دشوار است که اراده و همتی بزرگ می‌طلبد.

دانشگاه جامع علمی-کاربردی با استعانت از خداوند بزرگ، همت و همکاری استادان، مؤلفان و دست‌اندرکاران، امیدوار است که صاحب‌نظران و مدرسان در راستای حفظ، صیانت و توسعه نظام آموزش‌های علمی-کاربردی با پیشنهادهای سازنده خود ما را در ارتقای کیفیت علمی این جزوه‌ها و کتاب‌ها، یاری دهند.

در اینجا لازم است از ریاست محترم دانشگاه، جناب آقای دکتر حسین امید، و معاونت آموزش، جناب آقای دکتر اخوان بهابادی و همچنین از جناب آقای دکتر ناصر صدرا ابرقویی نویسنده کتاب حاضر تشکر کنیم.

این محتوا به‌عنوان منبع درسی برای درس «اصول سرپرستی» در اختیار مدرسان و دانشجویان قرار می‌گیرد.

کمیته برنامه‌ریزی منابع آموزشی و انتشارات دانشگاه جامع علمی-کاربردی



بیشگفتار مؤلف

در فرازونشیب زندگی اجتماعی بشر، کار و تلاش از عوامل مهم رشد و تعالی انسان بوده است؛ چرا که انسان با تدبیر، کار و خلاقیت توانسته است بر جهان اطراف خود تسلط پیدا کند و از این راه به آرزوهای خود برسد. انسان همیشه کوشیده است که جهان اطراف خود را طبق امیال و خواسته‌های خود تغییر دهد. بدون تردید در این راه مشکلات زیادی را متحمل شده و می‌شود. از طرفی در جهان کنونی، علوم مختلف بخش عمده‌ای از مشکلات افراد را در سیستم‌های کاری گوناگون حل و فصل کرده است. از طرفی دیگر شرایط محیطی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی متفاوت کشورها، ایجاب می‌کند که رویکردهای بهبود بهره‌وری ویژگی‌های خاصی داشته باشند، اما آنچه در تمامی کشورهایی که در ارتقای بهره‌وری و تسریع در روند توسعه موفق بوده‌اند، در خور توجه است، گستردگی و همبستگی فعالیت‌های ارتقای بهره‌وری در چارچوب یک حرکت ملی است. در این راستا علوم و فنونی وجود دارند که از زوایای مختلف، کارآمدی و کارایی نیروی انسانی را بررسی و تجزیه و تحلیل می‌کنند. یکی از این علوم «شناخت اصول و مهارت‌های حرفه‌ای سرپرستی» است که می‌تواند در بهبود بهره‌وری و استفاده بهینه از نیروی انسانی بخش‌های گوناگون اقتصادی جامعه نقش بسزایی داشته باشد.

واضح است که سرپرستان اولین رده‌ای هستند که به‌طور مستقیم در پیوند و ارتباط با کارگران و کارکنان سازمان‌های تولیدی و خدماتی‌اند. نقش محوری سرپرستان به

محور قائم به چتر تشبیه شده است که مبین هدایت سازمان براساس به‌کارگیری عناصر فرایند مدیریت به سمت هدف‌های سازمانی و مبتنی بر چتر فلسفی و نظام ارزشی حاکم بر جامعه و سازمان است. سرپرستان با قبول مسئولیت‌ها، کمیت و کیفیت کار، انضباط کار و ساخت‌وپرداخت پیشنهادات برای مدیریت، خود را به مثابه عاملی اساسی در سازمان‌ها رشد داده‌اند.

بنابراین سرپرستان باید با شیوه‌های صحیح برقراری ارتباط و هماهنگی، آشنایی کافی داشته باشند تا بتوانند مجموعه تحت سرپرستی خود را به بهترین نحو اداره کنند. در قرآن کریم به جای کلمه سرپرست از واژه‌هایی نظیر مدبر، رسول، امام و خلیفه استفاده شده است. خداوند سبحان، نخستین مدبر، در رأس نظام هستی تدبیر امور را به دست گرفته است؛ «يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ» (خداوند امور را از آسمان تا زمین تدبیر می‌کند). حضرت علی (ع) در خصوص ضرورت سرپرستی می‌فرماید: برای کارهای سرپرستی برگزین که بزرگی کار بر او چیرگی نیابد و فراوانی کارها او را خسته نکند.

حضرت علی (ع) نقش سرپرست در جامعه را به سه چیز تشبیه کرده‌اند:

۱. **نخ تسبیح:** که اگر پاره شود، دانه‌ها از هم پراکنده می‌شوند (نقش هماهنگی).
۲. **عمود خیمه:** که اگر شکسته شود، خیمه فرو می‌نشیند (نقش بنیادی).
۳. **محور وسط سنگ آسیاب:** که اگر از جا کنده شود، سنگ روی سنگ بند نمی‌شود (نقش محوری).

سرپرستی در مجموعه فعالیت‌های تولیدی کارخانه‌ها، مراکز صنعتی و خدماتی اهمیت و ارزش ویژه‌ای دارد و سرپرستان نقش حائز اهمیتی دارند، چرا که این افراد علاوه بر ارتباطی که مابین کارکنان و مدیران برقرار می‌کند و فعالیت‌ها را به سوی اهداف مدیریت هدایت می‌کند، با بهره‌گیری از امکانات موجود می‌توانند ضمن هماهنگی با سایر واحدهای ذی‌ربط از طریق تقسیم کار، راهنمایی، نظارت و کنترل و ارزیابی نیروی انسانی تحت سرپرستی خود را به شکل مطلوبی رهبری کنند. تنش‌ها، اعتصابات، تأخیرهای هنگام ورود، تعجیل در خروج و حل مشکلات و نظایر آن موضوعاتی است که در یک سازمان همیشه وجود داشته و شخصی که بتواند تنش‌ها را کاهش داده، انگیزه‌ها و نیازهای افراد را تشخیص دهد و تلاش کارکنان را جهت دستیابی به اهداف سازمان به کار گیرد، سرپرست است. پر واضح است که با به‌کارگیری این علوم در انتخاب و آموزش مدیران و سرپرستان، می‌توان شاهد ارتقای شاخص‌های بهره‌وری در تشکیلات تولیدی و

خدماتی و افزایش درآمد ملی کشور بود. از این رو است که تصمیم گرفته شد تا بخشی از مطالب علمی و پژوهشی و عمدتاً کاربردی، که طی سالیان متعددی تدریس در دانشگاه‌های کشور ارائه و تجربه کرده‌ام را در قالب کتاب حاضر تدوین و به جامعه دانشگاهی و دست‌اندرکاران اقتصادی کشور ارائه دهم. ان‌شاء‌الله توانسته باشم دین خود را هر چند ناچیز برای پویایی و بهره‌وری اقتصاد جامعه، ادا کنم.

در پایان لازم می‌دانم از کلیه کسانی که در تهیه و تدوین مطالب این کتاب همراهی و یاری‌ام کرده‌اند، خصوصاً خانم دکتر مریم ابراهیمی (ویراستار ادبی)، دکتر مهدی کبیری نائینی (ویراستار علمی)، صمیمانه قدردانی و تشکر کنم.

ناصر صدرا ابرقویی
زمستان ۱۳۹۷





آشنایی با سرپرستی واحدهای تولیدی-خدماتی (کلیات)

اهداف آموزشی

هدف کلی: آشنایی با مباحث اصول سرپرستی واحدهای تولیدی-خدماتی.
اهداف رفتاری: انتظار می‌رود که دانشجویان پس از مطالعه این فصل با مفاهیم زیر آشنا شوند:

۱. تعریف و مفهوم سرپرست و سرپرستی؛
۲. تفاوت‌های سرپرستی و مدیریت؛
۳. مسئولیت‌ها و وظایف عمومی سرپرستان؛
۴. ویژگی‌های سرپرستی افراد در واحدهای صنفی؛
۵. مهارت‌های سرپرست؛
۶. نقش‌های سرپرستی؛
۷. عوامل مؤثر بر موفقیت سرپرستان؛
۸. مسئولیت‌ها و وظایف مدیر و سرپرست از دیدگاه قرآن.

۱-۱ مقدمه

حوزه سرپرستی یکی از چالش‌برانگیزترین حوزه‌های مدیریتی سازمان است؛ چرا که سرپرست باید با مدیران و رؤسا از یک طرف و با کارکنان از طرف دیگر ارتباط داشته

باشد. از این رو برای تبدیل شدن یک نیروی کار ساده به فردی متخصص نیاز به فراگیری دانش و مجهز شدن به برخی مهارت‌های مدیریتی از قبیل برقراری ارتباط، ایجاد انگیزه در کارکنان، بهبود بهره‌وری، ارزیابی عملکرد، اداره کارکنان مشکل‌دار و مشکل‌ساز و ... است.

۲-۱- تعریف و مفهوم سرپرست و سرپرستی

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

رده مدیران عملیاتی: این مدیران به صورت مستقیم با کار و عملیات اصلی که هدف سازمان است، درگیر هستند. این گروه از مدیران سرپرست نامیده می‌شوند. واژه سرپرست در برابر واژه سوپروایزر^۱ به کار گرفته شده است.



نمودار ۱-۱ هرم مدیریت در سازمان.

1. supervisor

آشنایی با سرپرستی واحدهای تولیدی خدماتی (کلیات) ۳

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

از میان مدیران سازمان، سرپرستان هستند که به‌طور مستقیم با کارکنان اجرایی و عملیاتی در ارتباط هستند. به همین علت سرپرستان را مدیران خط مقدم جبهه کار نامیده‌اند.

بنابراین سرپرست به کسی اطلاق می‌شود که مسئولیت هدایت و ادارهٔ دیگران را عهده‌دار است و از طریق برقراری ارتباط، فعالیت‌های سازمان را به‌وسیلهٔ زیردستان به انجام می‌رساند. از این تعریف‌ها، مفاهیم مشترک زیر برداشت می‌شود:

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

۳-۱ تاریخچه‌ای مختصر از سرپرستی

پیشینهٔ موضوع سرپرستی به‌منزلهٔ شغل، بعد از جنگ جهانی اول شکل گرفت. در آن زمان جنبهٔ فنی و نظارت بر انجام کار افراد (کنترل کیفیت) بیشتر مورد توجه قرار داشت. با گسترش سازمان‌ها اهمیت کار سرپرستان افزایش یافت؛ زیرا در سازمان‌های بزرگ بدون وجود سرپرستان ادامه کار مقدور نبود. بعد از جنگ جهانی دوم تفکر آموزش سرپرستان مطرح شد و به لحاظ افزایش اهمیت نقش سرپرستان در مقام مدیران نیروی کار در اجرای عملیات، سازمان‌های آموزشی و تحقیقاتی گوناگونی برای آموزش سرپرستی تأسیس شد، اما مهم‌ترین سازمانی که تا به حال به امر آموزش و تحقیق در مورد سرپرستان و پاسخگویی به نیازهای نظری و فنی آنها پرداخته است، سازمان بین‌المللی کار^۱ وابسته به سازمان ملل متحد است. البته سازمان بهداشت جهانی^۲ نیز در زمینهٔ تهیهٔ استانداردهای شغلی سرپرستان و بهداشت محیط کار آنها فعالیت‌های فراوانی داشته است.

1. International Labour Organization (I.L.O)

2. World Health Organization (W.H.O)

همان‌طوری که مطرح شد، وظیفه سرپرستی طی سالیان دستخوش تغییرات چشمگیری شده است و امروزه، وجود کارکنانی لایق و آموزش‌دیده که سطح توقعات بالاتری دارند، زندگی شغلی سرپرستان را با چالشی روزافزون روبه‌رو کرده است. در گذشته سرپرست به تنهایی کارگاه را اداره می‌کرد، ولی پیدایش مکتب «مدیریت علمی» تیلور^۱ و طرح عقاید جدید او در زمینه اعمال سرپرستی تخصصی به جای روش سنتی سرپرستی فردی، باعث تخصصی شدن امر سرپرستی شد. در آن زمان اگرچه سرپرست، عهده‌دار تعبیر و تفسیر خط‌مشی‌های سازمانی بود، اما مانند گذشته در وضع خط‌مشی‌ها دخالتی نداشت. این نوع تحول جدید، به روش پیشین سازمان‌ها که بر اساس آن یک فرد فقط به این علت سرپرست گروه می‌شد که مدت زیادی در آن شغل کار کرده، پایان داد.

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

۴-۱ تفاوت‌های مدیریت و سرپرستی

مدیران کسانی هستند که فعالیت‌های افراد سازمان را هدایت می‌کنند. مدیران با هماهنگی کار دیگران به اهداف سازمان جامه عمل می‌پوشانند. آنان وظایف خود را از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل منابع انسانی، مالی، فیزیکی و اطلاعاتی

1. Frederick Winslow Taylor (1856-1915)

در راه نیل به اهداف سازمان به انجام می‌رسانند. همان طور که مطرح شد، معمولاً مدیران به مدیران ارشد، میانی و مدیران عملیاتی (سرپرستان) طبقه‌بندی می‌شوند. سرپرست به کسی اطلاق می‌شود که دیگران را هدایت و اداره می‌کند و در سازمان برخلاف سایر رده‌های مدیریتی، افراد غیرمدیر را اداره می‌کند. در فرهنگ امریکایی از سرپرست به عنوان پیشرو نام برده می‌شود. در متون فارسی سرپرست مترادف با سرور، بزرگ و رئیس است و سرپرستی به معنای مواظبت، ریاست و سروری است. سرپرست باید توانایی بهبود روش و تغییرپذیری در واح خود را داشته باشد. شغل اصلی سرپرست این است که کارکنانی را که در سطوح مختلف سازمان قرار دارند، اداره کند. گاهی تصور می‌شود که سرپرست مانند سایر مدیران در سازمان است، اما در واقع وظایف و جایگاه او به طوری که در سلسله مراتب سازمان‌ها مشاهده می‌شود، کاملاً متفاوت است. البته گاهی اوقات مدیران، سرپرست را فردی با تخصص روابط انسانی می‌نگرند، از این رو سرپرست به مسائل انسانی فعالیت‌های سازمانی رسیدگی می‌کند و مدیر، مشکلات فنی او را حل می‌کند. در این مرحله سرپرست فردی حاشیه‌نشین نیست، زیرا بخشی از وظایف سازمان به‌عهده اوست، درضمن جزء مدیران رد بالای سازمان نیز به‌شمار نمی‌آید، برای اینکه او از متخصصان علوم رفتاری است که به مشکلات کار رسیدگی می‌کند و تخصص وی روابط انسانی است.

۵-۱- مسئولیت‌ها، وظایف و اختیارات سرپرستان^۱

انسان اشرف مخلوقات و خلیفه خدا بر روی زمین است، اما دستیابی به این مقام، به‌سادگی میسر نیست، بلکه تلاش و ممارست بسیاری را می‌طلبد. انسان، در این دنیا مختار و پسان عابری است که در میان دو راه قرار دارد: یکی به اسفل السافلین و دیگری به اعلی علیین ختم می‌شود. یکی او را به شقاوت و بدبختی و دیگری به سعادت و کمال می‌رساند.

هدف از آفرینش انسان این است که با انتخاب راه صحیح و طی کردن صراط مستقیم به مقام قرب الهی نائل شود و این میسر نیست مگر اینکه هدایت الهی را بپذیرد و با بهره‌گیری از تعالیم روشنگر وحی، نیک و بد را باز شناخته و پس از آشنایی با وظایف و مسئولیت‌های خویش در عمل به آن کمر همت بندد.

۱. وظایف مدیر و سرپرست با نگرش معیارهای قرآنی در در بخش (۱-۱) مطالعه کنید.

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

مسئولیت: در لغت به معنای موظف بودن و یا متعهد بودن به انجام امری است یا الزام به پاسخگویی در قبال نتیجه یک کار؛

وظیفه: به آن چیزی اطلاق می‌شود که شرعاً یا عرفاً برعهده کسی باشد؛

تکلیف: به معنای بار کردن کاری سخت توأم با رنج بر کسی؛

تعهد: به معنای گردن گرفتن کاری و همچنین عهد و پیمان بستن و تلاش بی‌وقفه در مسیر هدف؛

هر یک از این واژه‌ها به نوعی ملازم یکدیگرند. مثلاً، تا وظیفه‌ای بر دوش کسی نباشد، مسئولیتی در قبال انجام دادن یا ندادن آن نخواهد داشت و در مورد آن بازخواست نخواهد شد.

واژه «تکلیف» نیز با «مسئولیت» و «وظیفه»، ملازم هم هستند؛ چرا که در هر سه مورد چیزی برعهده شخص است که اجرای آن لازم و واجب است.

واژه «تعهد» نیز با سه واژه اخیر در ارتباط است؛ چرا که در هر حال فرد متعهد، موظف و مکلف است آنچه را که به آن تعهد داده است به انجام برساند و در این مورد مسئول است.

حق: به معنای راستی و درستی را دنبال کردن و از روی حکمت چیزی را در جای خود قرار دادن است.

وزر: به معنای سنگینی، بار سنگین، بار گران.

مشارکت‌جویی: یعنی احساس مسئولیت اجتماعی همفکری، همکاری و هماهنگی در انجام وظایف.

پس از آشنایی مختصر با مفاهیم واژه‌های کلیدی و ارتباط آنها با یکدیگر، لازم است بدانیم که مسئولیت‌پذیری، مقدمات و شرایطی دارد و زمانی می‌توان مسئولیتی را به فردی سپرد که او این شرایط را احراز کرده باشد. از این‌رو در ادامه به اختصار به این شرایط و مقدمات اشاره خواهیم کرد:

۷ آشنایی با سرپرستی واحدهای تولیدی خدماتی (کلیات)

۱. مسئولیت زمانی محقق می‌شود که رسالت و تکلیفی در کار باشد، یعنی انسان، قبلاً کارهایی را با اراده و اختیار خویش پذیرفته باشد و سپس مسئولیت انجام آن را به‌عهده بگیرد، نه کارهایی که تحت تأثیر جاذبه میل‌ها و دافعه خوف‌ها انجام می‌دهد.
۲. مسئولیت در جایی اعتبار پیدا می‌کند که فرد، دارای قدرت تمیز و ادراک باشد، از این رو انسان ناآگاهی که دارای قدرت درک و فهم نیست را نمی‌توان ملزم به انجام کار کرد و به او مسئولیتی سپرد.
۳. زمانی می‌توان فرد را در مقابل وظیفه‌ای که داشته است، بازخواست کرد که آن فرد، قبلاً مسئولیت خود را شناخته باشد و این مستلزم رسایی پیام و دریافت آن توسط فرد مکلف است.
۴. تکلیف کردن متوقف بر قدرت انجام وظیفه از سوی فرد مکلف است لذا فرد ناتوان هرچند که آگاه باشد به دلیل اینکه کار از حوزه عمل و قدرت او خارج است مسئول نخواهد بود.
۵. زمانی می‌توان فرد را مسئول دانست که او با اختیار و اراده خود، انجام یا ترک کاری را به‌عهده گرفته باشد نه اینکه مجبور به این کار شده باشد. بدون شروط بالا مسئولیت دادن به کسی و بازخواست کردن از او معنایی ندارد و این مقدمات، از شرایط اساسی مسئولیت‌پذیری است.

مسئولیت‌های سرپرست

قبلاً متذکر شدیم که وظیفه سرپرستی طی سالیان تغییرات چشمگیری کرده است. سرپرستان کارآمد در به‌کار بردن مهارت‌های خود میان توجه به کار و کسانی که کار را انجام می‌دهند توازن ایجاد می‌کنند. سرپرستان خود مدیرانی هستند که نقش تعیین‌کننده‌ای در گردش فعالیت یک بنگاه اقتصادی دارند و به کاربردن واژه سرپرست نباید این قشر از مدیران را از جامعه مدیریت کشور جدا کند.

به‌طور کلی سرپرست در برابر بالادستان، زیردستان، سایر سرپرست‌ها، کار و محیط کار مسئولیت‌های متعددی دارد. اهم مسئولیت‌های سرپرست به این شرح است:

الف) مسئولیت در قبال مدیران شامل: ارائه گزارش کار به مدیران مافوق، ایجاد هماهنگی، پیشبرد کار به منظور حصول اطمینان از انجام اهداف، برنامه‌ها و سیاست‌هایی که مدیریت درباره آنها تصمیم گرفته است.

ب) مسئولیت در برابر سایر سرپرستان شامل: ایجاد ارتباط، هماهنگی و حصول اطمینان از کار گروهی، با دیگر سرپرستان و توجه به اهداف سازمان در سطحی بالاتر از اهداف قسمت یا بخش تحت سرپرستی خود.

ج) مسئولیت در برابر کار انجام شده شامل: کمیت (مقدار) کار، کیفیت (مرغوبیت) کار و رعایت استانداردهای زمانی کار.

د) مسئولیت در برابر محیط کار شامل: ایجاد نظم و ترتیب، استفاده و نگهداری و کاربرد صحیح ماشین آلات، نظافت محل کار و ...

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

سرپرست برای اینکه بتواند ارتباط مؤثری با کارکنان برقرار کند لازم است به این موارد توجه کند:

۱. داشتن اخلاق خوب، روحیه باز و خوشرویی؛
۲. توجه و احترام گذاشتن به شغل و کار و کارگر؛
۳. با گشاده رویی به مشکلات زیرمجموعه گوش کردن؛
۴. دوست بودن و گوش کردن به انتقادات کارگران؛
۵. حرف زدن با زبان خود آنها.

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

بنابراین در یک دسته‌بندی کلی می‌توانیم مسئولیت‌های سرپرست را به این صورت معرفی کنیم:

۱. برنامه‌ریزی برای اجرای کارها؛
۲. تهیه گزارش‌های کار (روزانه، هفتگی، ماهانه و سالیانه)؛
۳. نیازسنجی آموزشی برای کارکنان تحت سرپرستی و برنامه‌ریزی برای اجرای آن؛
۴. رسیدگی به مشکلات کارکنان؛
۵. تعیین میزان اختیار و مسئولیت هریک از کارکنان؛
۶. تقسیم کار بین افراد؛
۷. تفهیم قوانین، مقررات و هدف‌های سازمان برای کارکنان؛
۸. بهبود روش کار؛

۹. آشنایی با سرپرستی واحدهای تولیدی - خدماتی (کلیات) ۹

۹. اعمال اصول ایمنی و بهداشت در محیط کار و نظارت بر اجرای آن؛
۱۰. آگاهی از استانداردهای عملیاتی کار.

وظایف سرپرست

سرپرستان بخش مهمی از مدیریت هستند که وظایف عام آنها همان وظایفی است که برعهده دیگر مدیران سازمان‌هاست و وظایف خاصی دارند که با توجه به نوع کار آنها در سازمان‌های گوناگون متفاوت است.

وظایف عمومی سرپرستان

۱) برنامه‌ریزی^۱

برنامه‌ریزی در واقع شالوده مدیریت و سرپرستی است و شامل پیش‌بینی عملیات اساسی و تعیین راههای اجرای آن به منظور تأمین اهداف سازمان است.

۲) سازماندهی^۲

سازماندهی در واقع بیانگر سازوکارهای هماهنگی است که حدود اختیارات و تفکیک وظایف را مشخص می‌کند. همچنین تعیین می‌شود که کارکنان یا سرپرستان به کدام سرپرست یا مدیر رده بالای خود باید گزارش دهند.

۳) کارگزینی^۳

یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران و سرپرستان کارگزینی و امور مترتب بر آن است که شامل استخدام و کارآموزی و همچنین تأمین شرایط مساعد کار و سایر موارد می‌شود.

۴) فرماندهی و هدایت^۴

فرماندهی و هدایت یکی از وظایف مدیران و سرپرستان است که شامل اتخاذ مداوم تصمیم‌های خاص یا کلی و صدور دستور به منظور هدایت و فرماندهی کارها در سازمان است.

۵) هماهنگی^۵

هماهنگی تطبیق وظایف مشاغل مختلف سازمان به منظور تحقق هدف مطلوب است. هماهنگی دارای فنون و سازوکارهای خاص است که سرپرست باید بدان اشراف و تسلط کامل داشته باشد.

-
1. planning
 2. organizing
 3. staffing
 4. directing
 5. coordinating

۶) ارتباطات^۱

ارتباطات به معنی انتقال پیامها، گزارشها، دستورات و ... است. در واقع به این معناست که سرپرست کارکنان خود را در جریان پیشرفت امور سازمان می‌گذارد. گزارش‌دهنده باید از جریان پیشرفت امور آگاه باشد.

۸) نظارت و کنترل^۲

مدیران و رهبران باید بر کارها و عملکرد زیردستان خود نظارت داشته باشند. خداوند، خطاب به پیامبر اکرم صلی‌الله‌علیه و آله و امت اسلام می‌فرماید:

وَ كَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ ... (بقره، ۱۴۳)

و بدین سان شما را امتی میانه‌رو قرار دادیم تا ناظر بر اعمال مردم باشید.

تعریفی که در مورد کنترل و نظارت کرده‌اند عبارت است از: «ارزیابی تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ها از زمان اجرای آنها و اقدامات لازم برای جلوگیری از انحراف عملیات نسبت به هدف‌های برنامه و تصحیح انحرافات احتمالی به‌وجود آمده». و همان‌طور که در این تعریف ملاحظه می‌شود، ارزیابی جزئی از نظارت و کنترل محسوب می‌شود.

وظایف خاص سرپرستان

همان‌طور که مطرح شد، وظایف خاص سرپرست با توجه به نوع کار او در سازمان‌های گوناگون متفاوت است. در ادامه برخی از وظایف خاص سرپرستان که در کار همه آنها مشترک است به شرح ذیل اشاره می‌شود:

۱. سرپرست در محدوده اختیارات و مسئولیت‌هایش عمل می‌کند نه فراتر از آن.
۲. سرپرست لازم است هدف‌های سازمان را بشناسد و نقش خود را در دستیابی به هدف‌ها بیابد.
۳. تدوین برنامه اجرایی برای رسیدن به اهداف سازمان، که بهتر است با همکاری کارکنان تهیه شود. درک درست برنامه به اجرای بهتر آن کمک می‌کند.
۴. برقراری ارتباط و هماهنگی میان واحد خود و سایر واحدها.
۵. سرپرست باید توانایی بهبود روش‌های تغییر و تغییرپذیری در واحد خود را داشته باشد.

1. communications and reporting

2. monitoring and control

آشنایی با سرپرستی واحدهای تولیدی - خدماتی (کلیات) ۱۱

۶. تأمین و تدارک ابزار کار و آماده‌سازی محیط کار برای کارکنان.
۷. ارزیابی عملکرد کارکنان (معیارهای ارزیابی باید برای سرپرست و کارکنان روشن و قابل قبول باشد).
۸. محدوده عملکرد افراد باید روشن و مشخص باشد.
۹. زمان‌بندی کارها و تعیین اهداف جزئی برای هر فرد.
۱۰. تهیه برنامه آموزشی براساس نیازهای افراد و اجرای آن.
۱۱. نظارت و مراقبت مستمر و غیرمستقیم (نظارت بهتر است به‌گونه‌ای باشد که روحیه خودبازرسی و خودکنترلی را در افراد تقویت کند).
۱۲. سرپرست باید معیارهای مناسبی برای تشویق، پاداش، جایزه، جریمه، و تنبیه داشته باشد.
۱۳. واگذاری بخشی از اختیارات به افرادی که آمادگی و شایستگی پذیرش آن را دارند.
۱۴. برقراری ارتباط مناسب با کارکنان.
۱۵. سرپرست باید الگوی رفتاری مطلوب برای کارکنان ارائه دهد.
۱۶. تعیین شغل و به کارگیری مناسب افراد یکی دیگر از مهمترین وظایف سرپرست است.

اهم اختیارات سرپرست در محیط کار

۱. دستوردادن: از طریق تهیه دستور کار و ارائه آن به افراد تحت سرپرستی خود.
۲. تشویق و تنبیه کارکنان: از طریق ارزیابی صحیح عملکرد کارکنان براساس وظایف محوله.

۱-۶ نقش‌های سرپرستی

۱. سرپرست در نقش فرد رابط: سرپرست در این جایگاه همچون حلقه اتصال بین مدیریت و کارگران عمل می‌کند.
۲. سرپرست در نقش نماینده مدیران: این نقش در موقعیتی است که سرپرست به‌عنوان نماینده مدیریت عالی یا میانی کارفرما، روبه‌روی کارگران یا مافوق آنها قرار می‌گیرد.
۳. سرپرست در نقش نماینده کارگران: سرپرست به‌عنوان سخنگو و نماینده کارگران خواسته‌های آنها را با مقامات بالای سازمان مطرح می‌کند.

۴. سرپرست در نقش حاشیه‌نشین: در این موقعیت سرپرست نقش کارگری را دارد که فقط اسم سرپرست را یدک می‌کشد.
۵. سرپرست در نقش متخصص: مانند دیگر سرپرستان مورد اقبال و اکرام قرار می‌گیرد و از نظرات او در تنظیم روابط انسانی و خط تولید استفاده می‌شود.

۷-۱ ویژگی‌های سرپرستی افراد در واحدهای صنفی

- یک فرد در مقام سرپرست باید این ویژگی‌ها را داشته باشد:
۱. توانمندی در تخصص: سرپرست باید دانش کار را داشته باشد.
 ۲. جسارت در عمل: توان استفاده از آموخته‌ها در بهبود کارها را داشته باشد.
 ۳. توانمندی در تجربه‌آموزی: کسب تجارب از دیگران و درک تجارب را داشته باشد.
 ۴. توانمندی در مهارت‌های ارتباطی: روابط عمومی لازم و کافی در برقراری ارتباط با افراد و بخش‌های مرتبط با حوزه مسئولیت خود را داشته باشد.
 ۵. توانمندی در تفکر: هنر درک روابط بین پدیده‌ها را داشته باشد.
 ۶. روحیه کار، تلاش، وجدان کاری، و کمک به افراد در انجام کارها را داشته باشد.
 ۷. برای تقویت فرهنگ مشارکت روحیه تفویض کارها و تصمیم‌ها به کارکنان را داشته باشد.
 ۸. از طریق درگیر کردن افراد، از تجربیات، ایده‌ها، و پیشنهادات آنان استفاده کند.
 ۹. از طریق ایجاد تعهد بیشتر در کارکنان، آنها را درباره تحقق اهداف حساس‌تر کند.
 ۱۰. در خصوص راه‌های ایجاد تفکر مشترک سؤال کند و با پیش‌فرض‌ها مقابله کند.
 ۱۱. خطرپذیری و تجربه‌گرایی را در بین کارکنان ترویج، تشویق و تفویض اختیار کند.
 ۱۲. باید با تبیین ارزش‌ها، امیدها و آرزوها، دیدگاه مشترک در سازمان تداعی و ایجاد کند.
 ۱۳. باید قادر باشد مهارت‌ها و توانمندی‌های خود را برای اهداف سازمان به کار گیرد.
 ۱۴. باید روحیه پذیرش دستور مافوق را داشته باشد. به عبارتی دیگر سیستم‌پذیر باشد.

آشنایی با سرپرستی واحدهای تولیدی - خدماتی (کلیات) ۱۳

۱۵. سعی کند تهدیدات را به فرصت تبدیل کند و معتقد باشد که کار غیرممکن وجود ندارد.
 ۱۶. در برابر تغییرات محیطی انعطاف‌پذیر، خطرپذیر و به استقبال خطر برود.
 ۱۷. همیشه در حال یادگیری و کسب اطلاعات جدید باشد.
 ۱۸. به رابطه بین احساس رضایت و میزان مشارکت افراد توجه کند.
- در جدول ۱-۱ برخی از ویژگی‌های کار سرپرست با کارکنان مقایسه شده است.

جدول ۱-۱ مقایسه ویژگی‌های کار سرپرست و کارکنان

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

۸-۱ مهارت‌های سرپرستی

در اغلب کشورهای صنعتی به منظور افزایش بهره‌وری و توانمندسازی سرپرستان، آموزش‌هایی از طریق برنامه‌های «آموزش در حین کار» برای کمک به افزایش مهارت‌های سرپرستان استفاده می‌شود.

اگر سرپرستان قسمت‌ها، مهارت‌های اساسی را که در پی می‌آید فرا بگیرند، می‌توانند بخش عظیمی از مشکلات مدیریتی سیستم تحت نظارت خود را تحت کنترل درآورده و حل کنند:

- مهارت فنی^۱: سرپرست باید توانایی کاربرد دانش تخصصی یا تخصص‌های ویژه مربوط به حوزه سرپرستی خود را داشته باشد.
 - مهارت انسانی^۲: سرپرست باید توانایی کار کردن، درک کردن و ایجاد انگیزش در فرد یا گروه تحت سرپرستی خود را داشته باشد و بداند چه راه‌هایی برای ایجاد رابطه خوب با افراد تحت سرپرستی خود وجود دارد و به چه طریق مسائلی را که پیش می‌آید یا موجود است حل کند.
 - مهارت‌های ادراکی^۳: سرپرست از نظر فکری باید بتواند مسائل و مشکلات پیچیده را شناسایی و آنها را تجزیه و تحلیل کند.
 - مهارت‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله: سرپرست باید مهارت شناسایی کانون‌های خطر در محیط کارش را داشته باشد و برای حل مسئله و پیشگیری از مشکلات احتمالی تصمیم مناسب بگیرد.
 - سرپرست باید مهارت آموزش دادن به افراد و انتقال اطلاعات به آنها را داشته باشد و بتواند با یک طرح ساده، نیازهای آموزشی آنها را تعیین و تأمین کند.
 - سرپرست باید مهارت مطالعه روش انجام کارها را داشته باشد و بتواند با تکنیکی علمی ولی ساده، بهترین و ساده‌ترین روش انجام کارها را با خلاقیت پیدا کند.
- هریک از مهارت‌های ذکرشده، در دوره‌های کوتاه‌مدت به سرپرستان آموزش داده می‌شود و همگی هم با این امور مدیریتی، با یک روش و زبان مشترک آشنا می‌شوند و

1. training within industry (TWI)
2. technical skills
3. human skills
4. conceptual skills

عمل می‌کنند. البته مهارت‌های دیگر هم برای سرپرستان هست که برحسب اولویت می‌تواند استفاده شود.

۹-۱ عوامل مؤثر بر موفقیت سرپرستان

- تمایل و توانایی به تفویض
- استفاده مناسب از اختیار
- تعیین یک الگوی خوب
- بازشناسی تغییر در نقش
- تمایل به ایفای نقش سرپرست

۱۰-۱ وظایف مدیر و سرپرست با تگرش معیارهای قرآنی

نقش مدیران و مسئولین نظام اسلامی چه در بخش دولتی و چه در سازمان‌های غیردولتی اهمیتی بسیار دارد. از این رو افرادی که به‌عنوان مدیر در این سازمان‌ها به کار گمارده می‌شوند، باید معیارهای لازم را برای کار و مدیریت در نظام اسلامی داشته باشند. این معیارها باید بتواند به خواسته‌ها و نیازهای یک مدیریت جامع در نظام اسلامی به‌گونه‌ای پاسخگو باشد که بیان‌کننده نیازهای زندگی بشر برای رشد و تعالی و تکامل باشد. مدیر می‌تواند این معیارها را در قرآن و عترت جستجو کند و به کار بگیرد. پرواضح است که معیارها در هر جامعه باید متناسب با ارزش‌ها و جهان‌بینی آن جامعه تعریف و اجرا شود. هدف در جهان‌بینی اسلامی در مقایسه با جهان‌بینی مادی، صرفاً تولید بیشتر نیست، بلکه هدف غایی، تعالی انسان و رسیدن او به جایگاه خلیفه الهی روی زمین است. این تفاوت در جهان‌بینی از تمایزات مدیریت اسلامی با مدیریت نوین و غربی است که هریک از این دو دیدگاه معیارهای سنجش خاص خود را دارد. در ادامه به این سؤال جواب می‌دهیم که: «برای انجام دادن هرچه بهتر وظایف در نظام مدیریت نوین از چه نکات قرآنی می‌توانیم استفاده کنیم؟» بنابراین برای هر وظیفه در نظام مدیریت نوین مباحث قرآنی مرتبط به آن آورده شده است. پرواضح است که نگاشتن معیارهای مدیریتی مبتنی بر آیات و روایات، کار آسانی نیست و هیچ کس نمی‌تواند ادعا کند که توانسته است حق مطلب را در این خصوص ادا کند، لکن امیدوارم که آیات ارائه‌شده در حوزه‌های متفاوت مدیریت بتواند برای کسانی که علاقه‌مند به اشاعه فرهنگ مدیریت دینی در جامعه هستند ثمربخش باشد.

وظایف مدیر و سرپرست در حوزه برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی در واقع شالوده مدیریت است و شامل پیش‌بینی عملیات اساسی و تعیین طرق اجرای آن به منظور تأمین هدف سازمان است.

معیارها و مطالبی که در خصوص انجام هرچه بهتر برنامه‌ریزی می‌توان از دیدگاه قرآن به آنها اشاره کرد، عبارت‌اند از:

۱. آگاهی از گذشته: مدیران هر برهه از زمان باید از حوادث و قوانین گذشته آگاه باشند و بدانند در گذشته چه اتفاقاتی در سازمان رخ داده و چه مقرراتی وضع گردیده است. چنان که خداوند به حضرت عیسی، تورات را که مبین قوانین گذشته بود، آموخت.

وَيُعَلِّمُهُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَالتَّوْرَةَ وَالْإِنْجِيلَ (آل عمران، ۴۸)

«خداوند به حضرت عیسی کتاب و حکمت و تورات و انجیل آموخت.»

۲. تلاش: با شعار و آرزو نمی‌توان به چیزی دست یافت، کار و عمل و سخت‌کوشی است که شیرینی موفقیت را به کام انسان می‌نشانند. خداوند می‌فرماید:

وَنِعْمَ أَجْرُ الْعَامِلِينَ (آل عمران، ۱۳۶)

«و چه نیکوست پاداش اهل عمل.»

۳. برنامه‌ریزی: در برنامه‌ریزی باید بهترین روش را انتخاب کرد و آن را با تمام توان انجام داد. گرچه در بعضی شرایط، مدیریت اقتضائی، مفهوم بهترین اقدام را تبیین می‌کند.

وَكُنْتُمْ لَهُ فِي الْأَلْوَابِ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ مُّوَعِّطَةٌ وَتَفْصِيلًا لِّكُلِّ شَيْءٍ فَخُذْهَا بِقُوَّةٍ وَ أَمْرٌ قُوَّةً يَا خُذُوا بِحُسْنِهَا ... (اعراف، ۱۴۵)

«در الواح تورات، به موسی در هر موردی پندی دادیم و به او گفتیم آنها را با قوت اجرا کن و به قوم خود فرمان ده که بهترین آنها را انتخاب کنند و اجرا نمایند.»

۴. فزاینده‌ی در انجام برنامه‌ها: اقدامات و برنامه‌ها باید زمان‌بندی شده و مرحله به مرحله (تدریجی) انجام شود، چنان‌که خداوند قادر و توانا در آفرینش آسمان و زمین چنین کرد.

إِنَّ رَبَّكُمُ اللَّهُ الَّذِي خَلَقَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ فِي سِتَّةِ أَيَّامٍ ... (یونس، ۳)

«پروردگار شما خدایی است که آسمان‌ها و زمین را در شش روز آفرید.»

وظایف مدیر و سرپرست در حوزه سازماندهی

سازماندهی در واقع بیانگر سازوکارهای هماهنگی است که مشخص می‌کند سلسله مراتب سازمانی چگونه است. در واقع شامل تعیین حدود اختیارات است که طبق آن وظایف از هم تفکیک می‌شوند.

معیارها و مطالبی که در خصوص اجرای هرچه بهتر سازماندهی می‌توان از دیدگاه قرآن به آنها اشاره کرد، عبارت‌اند از:

۱. تناسب شغل و شاغل، ارتقای پلکانی: پست‌ها و مسئولیت‌ها باید به‌تدریج و پس از موفقیت در مراحل مختلف به افراد واگذار شود. چنان‌که حضرت ابراهیم پس از گذراندن مرحله نبوت و موفقیت در آزمایش‌ها به مقام امامت رسید. خداوند در قرآن می‌فرماید:

وَ إِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا... (بقره، ۱۲۴)
«خداوند، حضرت ابراهیم را مورد آزمایش قرار داد و او همه آزمون‌ها را با موفقیت گذراند.»

برای ارتقای شغل، کارکنان باید گزینش شوند و آزمون بدهند، چنان‌که خداوند برای انتصاب حضرت ابراهیم به امامت او را آزمون کرد.

۲. رویه‌های سازمانی: رویه‌های سابق سازمانی ممکن است نادرست بوده باشد، از این رو پیروی از راه و روش و منش مدیران سابق اگر همراه با استدلال و تعقل نباشد، قابل پذیرش نیست. خداوند در قرآن مجید می‌فرماید: هنگامی که به آنها گفته می‌شود از راه خدا پیروی کنید، می‌گویند:

قَالُوا بَلْ نَتَّبِعُ مَا آلفَيْنَا عَلَيْهِ آبَاءَنَا وَ لَوْ كَانُوا آبَاءَهُمْ لَايَفْقَهُونَ شَيْئًا وَ لَا يَهْتَدُونَ (بقره، ۱۷۰)
«ما از آن راهی که نیاکانمان پیروی کردند دست بر نمی‌داریم در حالی که ممکن است گذشتگان‌شان چیزی نمی‌فهمیدند و به خطا رفته باشند.»

۳. انسجام رویه: رویه‌های سازمانی باید چنان تشکل و انسجامی داشته باشند که حتی نبودن مدیر و رهبر در برهه‌ای از زمان، ضربه‌ای به سازمان و جریان امور آن نزنند. خداوند در بیان ضعف‌های جنگ احد و توییح کسانی که شایعه شهادت حضرت رسول (ص) را انتشار دادند، فرمود:

مَا مُحَمَّدٌ إِلَّا رَسُولٌ قَدْ خَلَتْ مِنْ قَبْلِهِ الرُّسُلُ أَفَإِنْ مَاتَ أَوْ قُتِلَ انْقَلَبْتُمْ عَلَىٰ أَعْقَابِكُمْ (آل عمران، ۱۴۴)

«محمد پیامبری است که قبل از او هم پیامبرانی آمده و رفته‌اند، پس آیا اگر او بمیرد یا کشته شود، شما به وضعیت گذشته خود برمی‌گردید؟»

۴. توانایی رشد: هیچ‌گاه زیردستان را نباید دست کم گرفت، چون ممکن است توانایی رشد و طی مدارج عالی را داشته باشند.
كَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ ... (يوسف، ۲۱)

«و این گونه یوسف را در زمین قدرت بخشیدیم. (یوسف که برده بود، پادشاه شد).»

۵. کادرسازی: یکی از وظایف اصلی مدیران کادرسازی است. فردی به‌عنوان جانشین، یعنی معاون مدیر، باید در فرازونشیب‌ها در کنار مدیر ارشد و باتجربه سازمان باشد تا ضمن کسب تجربه، او را یاری دهد و در غیاب مدیر سازمان بدون رهبر نماند.

وَ قَالَ مُوسَىٰ لِأَخِيهِ هَارُونَ اخْلُفْنِي فِي قَوْمِي ... (اعراف، ۱۴۲)

«موسی به برادرش هارون گفت: در غیاب من جانشین من در میان قوم باش.»

وظایف مدیر و سرپرست در حوزه کارگزینی

کارگزینی و امور مترتب بر آن که شامل استخدام و کارآموزی و همچنین تأمین شرایط مساعد کار و سایر موارد است یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران است.

معیارها و مطالبی که در خصوص انجام هرچه بهتر وظایف کارگزینی می‌توان از دیدگاه قرآن به آنها اشاره کرد عبارت‌اند از:

۱. توجه به کارکنان: مدیر باید به تمام افراد سازمان توجه داشته باشد، هم به سطوح مدیریتی و هم به عامه کارکنان. کارکنان باید بدانند که مهم هستند و نقش تعیین‌کننده‌ای در سازمان دارند و این اهمیت را در توجه و عنایت مدیر، احساس کنند خداوند به پیامبر اکرم صلی‌الله علیه و آله می‌فرماید:

وَ قُلْ لِلَّذِينَ آمَنُوا الْكِتَابَ وَالْأُمِّيِّينَ ... (آل عمران، ۲۰)

۱. فَإِنْ جَاؤُكَ فَقُلْ أَسَلَمْتُ وَجْهِي لِلَّهِ وَ مَنْ اتَّبَعَنِي وَ قُلْ لِلَّذِينَ آمَنُوا الْكِتَابَ وَالْأُمِّيِّينَ أَسَلَمْتُمْ فَإِنْ أَسَلَمُوا فَقَدْ أَهْتَدُوا وَإِنْ تَوَلَّوْا فَإِنَّمَا عَلَيْكَ الْبَلَاغُ وَ اللَّهُ بَصِيرٌ بِالْعِبَادِ (آل عمران، ۲۰) اگر با تو، به گفت و گو و ستیز برخیزند، (با آنها مجادله نکن!) و بگو: «من و پیروانم، در برابر خداوند (و فرمان او)، تسلیم شده‌ایم.» و به آنها که اهل کتاب هستند [یهود و نصاری] و بی‌سوادان [مشرکان] بگو: «آیا شما هم تسلیم شده‌اید؟» اگر (در برابر فرمان و منطق حق، تسلیم شوند، هدایت می‌یابند و اگر سرپیچی کنند، نگران مباش! زیرا) بر تو، تنها ابلاغ (رسالت) است و خدا نسبت به (اعمال و عقاید) بندگانش، بیناست. ترجمه آیت‌الله ناصر مکارم شیرازی.

«به اهل کتاب (دانشمندان) و عوام مردم بگو: ...»

۲. **اهلیت و صلاحیت:** ملاک عزل و نصب‌ها، باید اهلیت و صلاحیت افراد باشد. کلید خوشبختی جامعه، به گماری افراد لایق و رفتار عادلانه است و منشأ نابسامانی‌ها، ریاست ناهلان است.

امام علی علیه السلام می‌فرماید: هرکس خود را در جامعه بر دیگران مقدم بدارد، در حالی که بداند افراد لایق‌تر از او هستند، قطعاً به خدا و پیامبر و مؤمنان خیانت کرده است. در این باره قرآن می‌فرماید:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا ... (نساء، ۵۸)

«خداوند فرمان می‌دهد که امانت‌ها را به صاحبانشان بدهید.»

در روایات متعدد منظور از امانت، رهبری و مدیریت جامعه معرفی شده است.

۳. **بیان ویژگی‌های خود:** بیان ویژگی‌های مثبت خود، در موارد ضرورت و آنجا که برای دیگران سازنده باشد، مانعی ندارد. قرآن از زبان پیامبر می‌فرماید:

وَ أَنَا لَكُمْ ناصِحٌ أَمِينٌ (اعراف، ۶۸)

«من برای شما خیرخواه و امین هستم.»

۴. **گزینش:** افرادی که به پست‌های حساس و اصلی منصوب می‌شوند، باید گزینش شوند تا صلاحیت‌های لازم را داشته باشند، هرکسی در هر سطحی نمی‌تواند در جایگاه تصمیم‌گیری قرار گیرد. در قرآن آمده است:

وَ اخْتَارَ مُوسَىٰ قَوْمَهُ سَبْعِينَ رَجُلًا ... (اعراف، ۱۵۵)

«حضرت موسی برای رفتن به میعادگاه خداوند، هفتاد نفر را انتخاب کرد.»

۵. **شایسته‌سالاری:** رعایت اصل شایسته‌سالاری لازم است حتی در مورد زیردستان.

إِنَّ وِثْيَیَ اللَّهِ الَّذِی نَزَلَ الْكِتَابَ وَ هُوَ یَتَوَلَّى الصَّالِحِیْنَ (اعراف، ۱۹۶)

«پیامبر اکرم می‌فرماید: سرپرست من خدایی است که این کتاب آسمانی را نازل کرده و او همه صالحان را سرپرستی و هدایت می‌کند.»

وظایف مدیر و سرپرست در حوزه رهبری و فرماندهی

فرماندهی یکی از وظایف مدیران است که شامل عمل مداوم، اتخاذ تصمیم‌های خاص یا کلی و صدور دستور به منظور هدایت و رهبری سازمان است. وحدت فرماندهی یکی از اصول چهارده‌گانه هنری فایول است.

معیارهایی که در خصوص اجرای هرچه بهتر وظایف فرماندهی می‌توان از دیدگاه قرآن به آنها اشاره کرد، عبارت‌اند از:

۱. شناخت تهدیدها: هوشیاری در شناخت افکار و عقاید و تهدیدها، یکی از شروط اساسی رهبری است.

۲. شناخت نیروهای وفادار: سازماندهی و تمرکزبخشی به نیروهای وفادار، برای اداره جامعه و ادامه حرکت ضروری است. در قرآن کریم آمده است:

فَلَمَّا أَحَسَّ عِيسَى مِنْهُمُ الْكُفْرَ قَالَ مَنْ أَنْصَارِي إِلَى اللَّهِ ... (آل عمران، ۵۲)

«هنگامی که عیسی احساس کرد اطرافیانش کفر می‌ورزند، گفت: چه کسانی مرا در راه خدا یاری می‌کنند.»

وظایف مدیر و سرپرست در حوزه هماهنگی

هماهنگی شامل عمل مهم تطبیق وظایف مشاغل متعدد سازمان به‌منظور تحقق هدف مطلوب است. هماهنگی فنون و سازوکارهایی خاص دارد که در بخش‌های گوناگون بدان اشاره شده است.

معیارها و مطالبی که در خصوص اجرای هرچه بهتر وظایف هماهنگی می‌توان از دیدگاه قرآن به آنها اشاره کرد، عبارت‌اند از:

۱. پیگیری تا حصول نتیجه: پیگیری برای رسیدن به نتیجه، اصلی مهم در مدیریت است، چنان‌که خداوند وصول مطالبات را به پیگیری مستمر منوط می‌داند.

مِنْهُمْ مَنْ إِنْ تَأْمَنَهُ بَدِينَارٍ لَأَيُّدُهُ إِلَيْكَ الْإِمَامَةُ عَلَيْهِ قَائِمًا... (آل عمران، ۷۵)

«بعضی از اهل کتاب (یهودیان) کسانی هستند که اگر به او دیناری بدهی آن را به تو برنمی‌گرداند، مگر آنکه برای مطالبه آن دائماً بالای سر او بایستی.»

۲. عظوفت، مشورت، و توکل: رهبری و مدیریت صحیح با عفو و عظوفت همراه است.

- در مشورت کردن، محاسنی همچون تفقد از نیروها و دخیل کردن آنها در تصمیم‌سازی، شکوفایی استعدادها، گزینش بهترین رأی، ایجاد انگیزه و علاقه برای اجرای تصمیم نهایی، نهفته است.

- مشورت، تصمیم‌ساز است و منافاتی با تصمیم‌گیری قاطع مدیر ندارد.

- در کنار فکر و مشورت و تصمیم‌گیری، توکل بر خدا لازم است.

خداوند پس از بیان ضعف‌های جنگ احد، خطاب به پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله می‌فرماید: **فَاعْتَفْ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ** (آل عمران، ۱۵۹)

«از تقصیر آنان درگذر و برایشان طلب آموزش کن و برای تصمیم‌گیری‌های آینده از آنان مشورت بگیر، اما هنگامی که تصمیم گرفتی، قاطع باش و به خدا توکل کن و آن را عملی ساز.»

۳. شنیدن سخنان دیگران: از صفات یک مدیر آگاه، سعه صدر و گوش دادن به حرف همه گروه‌هاست. (مدیران موفق، شنوندگان خوبی هستند.)
وَمِنْهُمْ الَّذِينَ يُؤْذُونَ النَّبِيَّ وَيَقُولُونَ هُوَ أُذُنٌ ... (توبه ۶۱)
«برخی از منافقان، پیامبر را آزار می‌دادند و می‌گفتند: او به حرف هرکس گوش می‌دهد.»

وظایف مدیر و سرپرست در حوزه ارتباطات

ارتباطات به‌عنوان وظیفه‌ای که انتقال‌دهنده پیامها، گزارشات، دستورات و ... است، یکی از مهم‌ترین موارد مطرح‌شده در نظریه گویلیک است. در واقع به معنای آنکه مجری، کسانی را که در برابر آنها مسئول است از جریان پیشرفت امور آگاه می‌سازد. گزارش‌دهنده باید در اثر مطالعات، تحقیق و بازرسی از جریان پیشرفت امور آگاه باشد. معیارها و مطالبی که در خصوص اجرای هرچه بهتر وظایف ارتباطات می‌توان از دیدگاه قرآن به آنها اشاره کرد، عبارت‌اند از:

تشکیلات و سلسله مراتب: برای اجرای اهداف سازمانی باید تشکیلات مناسب و به تبع آن سلسله مراتب تعریف شود.

- در اجرای دستورات، اصل سلسله مراتب باید رعایت شود. خداوند در قرآن کریم می‌فرماید:
يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ... (نساء، ۵۹)
«ای کسانی که ایمان آورده‌اید از خداوند اطاعت کنید و فرمان پیامبر و جانشینان او را گردن نهد.»

وظایف مدیر و سرپرست در حوزه بودجه‌بندی^۱

بودجه‌بندی یکی از مهم‌ترین وظایف مدیریت است که شامل تنظیم طرح مالی، درآمدها و هزینه‌های سازمان و نظارت بر اجرای آن است. بودجه‌بندی شامل انواع و تکنیک‌های متفاوتی است که در کتاب‌های بودجه‌ریزی مطرح شده است.

1. budgeting

معیارها و مطالبی که در خصوص اجرای هرچه بهتر وظایف بودجه‌بندی می‌توان از دیدگاه قرآن به آنها اشاره کرد، عبارت‌اند از:

۱. توزیع امکانات: تقسیم و توزیع عادلانه امکانات و منابع، نقش مهمی در تسهیل امور دارد.

أَضْرِبْ بِعَصَاكَ الْحَجَرَ فَانْبَجَسَتْ مِنْهُ اِثْنَا عَشْرَةَ عَيْنًا قَدْ عَلِمَ كُلُّ اُنَاسٍ مَّشْرِبَهُمْ ...
(اعراف، ۱۶۰)

«خداوند به حضرت موسی فرمود: با عصایت به این سنگ بزن، پس از آن سنگ دوازده چشمه جوشید و هر قبیله از یکی از آنها استفاده کرد.»

۲. تخصیص منابع: سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری در صرف منابع مالی سازمان، از شئون مدیریت عالی سازمان است.

وَلَوْ اَنَّهٗمْ رَضُوا مَا آتَاهُمُ اللّٰهُ وَرَسُوْلُهُ ... (توبه، ۵۹)

در جنگ حنین، شخصی در مورد تقسیم غنایم به پیامبر (ص) اعتراض کرد، این آیه نازل شد: «اگر مردم به آنچه خدا و پیامبرش به آنها داده‌اند، راضی می‌شدند، خداوند از فضلش به آنها بیشتر عطا می‌فرمود.»

۳. میانه‌روی در هزینه: در جبران خدمات کارکنان و نیروهای تحت امر، باید اعتدال داشت، نه آنقدر که ایشان در مضیقه قرار گیرند و مأیوس و ناراضی شوند و نه آنقدر بذل و بخشش که به ورشکستگی و شرمندگی مدیر و سازمان منجر شود. خداوند در قرآن کریم می‌فرماید:

وَلَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُوْلَةً اِلَىٰ عُنُقِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُوْمًا مَّحْسُوْرًا
(اسراء، ۲۹)

«نه آنقدر سخت‌گیر باش که هیچ اتفاقی نکنی و نه آنقدر دست و دل‌باز که همه چیز را انفاق کنی و چیزی برای خودت نماند و سرزنش شده و حسرت‌خورده به کنجی نشینی.»

وظایف مدیر و سرپرست در حوزه نظارت و کنترل

نظارت و اصلاح سازمان: باید همواره گروهی برای نظارت بر امور، در سازمان‌ها باشند که ضمن اطلاع از اهداف سازمانی بر رفتارهای فردی و سازمانی افراد دقت داشته باشند تا چنانچه مغایرتی با آن اهداف سازمانی دیده شد، تذکر دهند.

- اصلاح سازمان و جلوگیری از انحراف، بدون قدرت منسجم که از سوی مدیریت عالی حمایت شود، امکان‌پذیر نیست.

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ...
(آل عمران، ۱۰۴)

«از میان شما باید گروهی باشند که دیگران را به خیر دعوت کنند و از بدی‌ها بر حذر دارند.»

خلاصه

حوزه سرپرستی یکی از چالش‌برانگیزترین حوزه‌های مدیریتی هر سازمانی است؛ چرا که سرپرست باید با مدیران و رؤسا از یک طرف و با کارکنان از طرف دیگر ارتباط مؤثر و تنگاتنگ داشته باشد.

موقعیت و جایگاه سرپرست در بخش‌های مختلف جامعه خصوصاً در صنایع و سازمان‌های صنعتی طی اعصار گذشته تحولات چشمگیری داشته است. در گذشته، سرپرست به تنهایی کارگاه را اداره می‌کرد، ولی پیدایش مکتب «مدیریت علمی تیلور» و طرح عقاید جدید او در زمینه اعمال سرپرستی تخصصی به جای روش سنتی سرپرستی فردی باعث تخصصی شدن امر سرپرستی شد. در این زمان اگرچه سرپرست تعبیر و تفسیر خط‌مشی‌های سازمانی را که در آن کار می‌کرد به عهده داشت، اما مانند گذشته در وضع این خط‌مشی‌ها دخالتی نداشت. تحول جدید باعث شد تا سازمان‌ها در تعیین سرپرست به‌جای اینکه از بین افرادی که مدتی سرپرست گروهی بوده‌اند استفاده کنند، از ملاک‌های جدید و شاخص‌های علمی- مهارتی سرپرست را انتخاب کنند.

به‌منظور شناخت واقعی موقعیت و تأثیر سرپرستان در دنیای پرقاب‌ت امروز در این فصل از کتاب به تعریف و مفهوم سرپرست و سرپرستی، تفاوت‌های سرپرستی و مدیریت، مسئولیت‌ها و وظایف عمومی سرپرستان، ویژگی‌های سرپرستی افراد در واحدهای صنفی، مهارت‌های سرپرست، نقش‌های سرپرستی، عوامل مؤثر بر موفقیت سرپرستان، مسئولیت‌ها و وظایف مدیر و سرپرست از دیدگاه قرآن پرداخته شده است تا راهنمایی برای سازمان‌های گوناگون در انتخاب سرپرستان مفید و مؤثر باشد.

خودآزمایی

۱. مفهوم سرپرستی را بنویسید.
۲. سرپرستی را تعریف کنید.
۳. تاریخچه سرپرستی را به اختصار بنویسید.
۴. تفاوت‌های سرپرست و مدیر را بنویسید.
۵. مسئولیت‌ها و وظایف عمومی سرپرستان را معرفی کنید.
۶. ویژگی‌های سرپرستی افراد در واحدهای صنفی را بنویسید.
۷. مهارت‌های سرپرستی را بنویسید.
۸. نقش‌های سرپرستی را توضیح دهید.
۹. عوامل مؤثر در موفقیت سرپرستان را بنویسید.
۱۰. مسئولیت‌ها و وظایف مدیر و سرپرست را از دیدگاه قرآن بررسی کنید.



تجزیه و تحلیل مشاغل و کارکنان

اهداف آموزشی

هدف کلی: آشنایی با مباحث تجزیه و تحلیل شغل در واحدهای صنفی
اهداف رفتاری: انتظار می‌رود که دانشجویان پس از مطالعه این فصل با مفاهیم زیر آشنا شوند:

۱. تعریف‌ها و کلیات تجزیه و تحلیل شغل؛
۲. مراحل اجرایی فرایند تجزیه و تحلیل شغل؛
۳. موارد استفاده از نتایج تجزیه و تحلیل شغل؛
۴. فعالیت عملی: اجرای پروژه تجزیه و تحلیل مشاغل مربوط به واحد سازمانی مرتبط با محل خدمت دانشجو.

۱-۲ تعریف‌ها و کلیات تجزیه و تحلیل شغل

وظایفی که به وسیله اعضای سازمان انجام می‌شود، پایه و اساس سازمان را تشکیل می‌دهد. این وظایف باید متناسب با یکدیگر و دارای هماهنگی به منظور رسیدن به اهداف سازمان باشد. بنابراین، تجزیه و تحلیل و شناخت مشاغل در سازمان، بخش مهمی از وظایف مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود.

تجزیه و تحلیل شغل، فرایندی است که از طریق آن، ماهیت و ویژگی‌های هر یک از مشاغل در سازمان بررسی شده و اطلاعات کافی درباره آن جمع‌آوری و گزارش می‌شود. با تجزیه و تحلیل شغل، مشخص می‌شود که هر شغل چه وظایفی را شامل می‌شود و برای احراز و انجام شایسته آن، چه مهارت‌ها، دانش‌ها و توانایی‌هایی لازم است.

بنابراین کاربرد اصلی تجزیه و تحلیل شغل در برنامه‌ریزی نیروی انسانی است؛ زیرا با تجزیه و تحلیل شغل، شرایط کاری، مسئولیت‌ها و وظایف از یک طرف و دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز برای تصدی آن، از طرف دیگر معین می‌شود.

رسول خدا (ص) می‌فرماید:

«مَنْ أَمَّ قَوْمًا وَفِيهِمْ أَعْلَمُ مِنْهُ أَوْ أَفْقَهُ مِنْهُ لَمْ يَزَلْ أَمْرُهُمْ فِي سِفَالِ أَلَى يَوْمِ الْقِيَامَةِ: هر که مدیریت و رهبری جماعتی را به عهده گیرد و در میان ایشان داناتر و فقیه‌تر از وی باشد، پیوسته کارشان تا روز قیامت در پستی و سقوط است.» (المحاسن، برقی، ج ۱، ص ۹۳). از تجزیه و تحلیل شغل تعریف‌های زیادی شده است که به برخی از آنها اشاره می‌شود.

- تجزیه و تحلیل شغل یک روش نظام‌مند جمع‌آوری و تجزیه اطلاعات درباره محتویات مشاغل، نیازهای انسانی و زمینه‌ها و شرایطی است که شغل‌ها در آن انجام می‌گیرد (ماتیس و جکسون^۱).

- تجزیه و تحلیل شغل یعنی مطالعه ویژگی‌های کمی و کیفی و شرایط احراز آن از طریق جمع‌آوری اطلاعات دقیق و نظام‌یافته درباره آن شغل در یک سازمان است (میرکمالی، ۱۳۹۲).

- تجزیه و تحلیل شغل فرایند اصولی به‌منظور تعیین و تبیین وظایف، مسئولیت‌ها و مهارت‌های مورد نیاز برای اجرای منطقی وظایف یک شغل و رابطه تعاملی آن با سایر مشاغل در راستای رسیدن به اهداف سازمان است (صدرا ابرقویی، ۱۳۹۴).

هدف از تجزیه و تحلیل شغل، جمع‌آوری اطلاعاتی است که بتوان با به‌کارگیری آنها، هدایت واحد منابع انسانی و امور کارکنان را در امر استخدام و انجام دیگر فعالیت‌ها میسر ساخت. برای رسیدن به اطلاعات مورد نیاز، مناسب است که به پرسش‌های اساسی زیر پاسخ داده شود:

1. Mathis and Jackson

- چه کاری انجام شود؟
 - چرا انجام شود؟
 - چگونه انجام شود؟
 - برای انجام آن، نیازمند چه ابزار و تجهیزاتی است؟
 - در چه شرایطی انجام می شود؟
 - توسط چه کسی باید انجام شود؟
 - تا چه حد از متغیرهای محیطی متأثر است؟
 - تا چه میزان در نیل به اهداف سازمانی مؤثر است؟
 - مفاهیم واژه‌های کلیدی درباره شغل کدام است؟
 - تبلور ملاحظات قانونی به چه صورتی باید در شغل منعکس شود؟
- بنابراین اهمیت تجزیه و تحلیل شغل را در دستیابی به موارد زیر می توان یافت:
- تعیین ارزش نسبی مشاغل که برای تعیین تعادل و برابری با دستمزد پرداختی با دیگر مشاغل درون سازمان و بیرون از آن ضروری است.
 - کمک به مدیران و سرپرستان در جهت تعریف وظایف و مسئولیت‌های افراد شاغل و مستخدمان تحت پوشش آنها.
 - تعیین نیازهای استخدامی، که می‌تواند کمک بزرگی برای مدیران در امر برنامه‌ریزی نیروی انسانی و کارمندیابی باشد.
 - مبنایی برای برنامه‌ریزی پیشرفت و توسعه شغلی هم است.
 - تجزیه و تحلیل شغل، مبنایی است که براساس آن می‌توان توان بالقوه کارکنان را به بالفعل تبدیل کرده و انتظارات مثبت را در آنها برانگیخت و ترجیحات شغلی را به آنها نشان داد.

۲-۲ مراحل اجرایی فرایند تجزیه و تحلیل شغل

مرحله اول: بررسی کل سازمان به منظور تعیین و مطابقت مشاغل با بافت و اهداف آن.
مرحله دوم: تعیین اینکه از اطلاعات به دست آمده از تجزیه و تحلیل چگونه استفاده خواهد شد.

مرحله سوم: انتخاب نمونه‌هایی از مشاغل برای مطالعه و تجزیه و تحلیل.
مرحله چهارم: به دست آوردن اطلاعات لازم با استفاده از روش‌های مختلف تجزیه و تحلیل مشاغل.

مرحله پنجم: تنظیم شرح شغل .
 مرحله ششم: تنظیم شرایط احراز شغل.
 مرحله هفتم: طراحی شغل با استفاده از اطلاعاتی که در مراحل شش گانه قبل به دست آمده است.
 مرحله هشتم: ارزیابی طراحی شغل و انجام دادن اصلاحات لازم در صورت نیاز.

روش‌های مختلف تجزیه و تحلیل مشاغل

موفقیت در هر شغل یا حرفه مستلزم این است که شخص بداند چگونه می‌تواند کارش را بهتر کند یا به صورت مطلوب انجام دهد و این در صورتی امکان‌پذیر است که او به‌طور دقیق آن کار را بشناسد.

اغلب مردم تصویری سطحی از مفهوم تحلیل شغل دارند و آن را یک امر ساده تلقی می‌کنند، در حالی که در عمل مشاهده می‌شود که توضیحات یک کارمند یا کارگر درباره کارش، برای شناختن تمامی ابعاد و ویژگی‌های آن کار کافی نیست و نمی‌توان آن را تجزیه و تحلیل شغل نامید. برای رسیدن به تحلیل هرچه دقیق‌تر و موثکافی یک شغل نیاز است که روشی به‌کار گرفته شود که تمام جوانب یک شغل بررسی و تجزیه و تحلیل شود. در ادامه تعدادی از روش‌هایی که در تجزیه و تحلیل شغل مطرح است را بررسی خواهیم کرد:

تجزیه و تحلیل راهبردی شغل با تکنیک دیکوم^۱

کارگاه تجزیه و تحلیل «دیکوم»، متشکل از یک نفر تسهیل‌کننده کارگاه و حدود ۵ تا ۱۲ نفر از کارکنان متخصص و کارشناس از حرفه یا شغل مربوط و سایر قلمروهای مرتبط است.

«دیکوم» بر دو فرض منطبق است:

۱. کارکنان خبیره، دقیق‌تر از سایر افراد می‌توانند، شغل یا حرفه خود، زیردستان و یا همکاران خود را توصیف و تعریف کنند.
۲. اجرای درست هر وظیفه، مستلزم به‌کارگیری دانش، مهارت‌ها، ابزارها و رفتارهای مثبت کارکنان است.

مزایای تکنیک دیکوم:

- تعامل گروهی، استفاده از طوفان مغزی، هم‌افزایی گروهی، توافق گروهی، جلب حمایت کارمند، آینده‌محوری، برون دادهای جامع و کیفیت برتر، بخشی از مزایای این

1. DACUM

تکنیک است. هنگامی که کمیته تحلیل شغل، چارت مربوط به یک حرفه را رسم می‌کند، مشارکت جدی اعضای کمیته در این فرایند، منجر به حمایت آنها از این پرونداد می‌شود. پشتیبانی مهمی که به ندرت می‌توان از سایر روش‌ها به دست آورد.

- موفقیت هر سازمان یا شرکت، همواره تابعی است از کیفیت کارکنانش و باید برای کمک به کارکنان برای مواجهه با چالش‌هایی که با آن مواجه هستند، بهترین و کیفی‌ترین تحصیلات، آموزش و بهسازی فراهم شود. از این رو یکی از محصولات این تکنیک، نیازسنجی آموزشی معتبری است که اهداف کلی، اهداف ویژه و حتی محتوای آموزش‌های مورد نیاز سازمان را ارائه می‌کند و هنگام طراحی یک برنامه یا دوره آموزشی جدید و یا بازمینی و تجدیدنظر در یک برنامه موجود، به این سؤال اساسی مریبان و مدرسان، پاسخ داده می‌شود که چه چیزی باید آموزش داده شود؟

- تمام رویکردهای مدیریت و بهبود کیفیت نظیر TQM، ISO9000، QS9000، ISO10015 و ... مستلزم مشارکت شرکت‌ها و سازمان‌ها برای تدارک و استفاده از اطلاعات دقیق و تفصیلی درباره وظایف، نقش‌ها و مسئولیت‌های کارکنان، فرایندها، نظام‌ها، وظایف و تکالیف کاری است که دیکوم بهترین روش موجود برای جمع‌آوری این نوع اطلاعات است.

«دیکوم»، شغل را به دقت تعریف می‌کند و دقیقاً آنچه که در حال حاضر در یک شغل در حال رخ دادن است را شناسایی و مشخص می‌کند که:

- آیا تمام این وظایف دارای ارزش افزوده‌اند؟

آنچه که اجرا می‌شود واقعاً باید انجام شود؟

چه چیزهایی از افراد انتظار می‌رود انجام دهند که در حال حاضر انجام نمی‌دهند؟

- چرا این وظایف غیر مؤثر و با ارزش افزوده کم انجام می‌شود؟

مواقعی که می‌توان از «دیکوم» استفاده کرد

- زمانی که سازمان تازه تأسیس شده و فعالیت خود را آغاز می‌کند.

- وقتی که مشاغل جدیدی به سازمان اضافه می‌شوند.

- هنگامی که روش‌های جدید مانند تغییرات «فناوری، ساختاری، فرایندی،

استانداردها و ...» تغییرات شگرفی در چگونگی انجام مشاغل ایجاد می‌کند.

- وقتی که مدت زیادی از آخرین دوره تجزیه و تحلیل شغل گذشته است.

- زمانی که کارکنان با سابقه‌ای که شغل به دلیل توانایی‌های شخصی آنان تعریف شده، با شاغلان جدید و تازه کار جایگزین می‌شوند.

روش مشاهده

مشاهده به معنای بررسی کردن مشاغل حین اجرای کار براساس رؤیت و لمس‌پذیری عینی کار، با توجه به آنچه انجام می‌گیرد، چگونگی اجرای آن و اینکه چه زمانی را به خود اختصاص می‌دهد است.

بدیهی است که این روش برای سازمان‌هایی مناسب است که تعداد کمی از مشاغل آنها نیاز به تجزیه و تحلیل داشته باشد، به کارگیری این روش وقت‌گیر و برای مشاغل عملیاتی مناسب‌تر است. برای مشاغل ذهنی، روانی، فکری و قضاوتی مطلوب‌تر است که از روش‌های دیگر استفاده شود و زمانی که تحلیل‌گران اطلاعات را از روش‌های دیگر جمع‌آوری می‌کنند، مشاهده ممکن است تردیدهای احتمالی را تأیید یا از میان بردارد.

روش مصاحبه

به فن استقرار گفت‌وگو برای کسب اطلاعات یا مقاصد متفاوت که بین یک نفر با یک نفر یا یک نفر با چند نفر، چند نفر با یک نفر و چند نفر با چند نفر صورت می‌گیرد، مصاحبه اطلاق می‌شود.

در روش مصاحبه از متصدیان مشاغل و هم از سرپرستان آنها به‌طور انفرادی و گروهی سؤال می‌شود. گرچه استفاده از مصاحبه گروهی اطلاعات دقیق‌تری را به دست می‌دهد اما به دلیل پیروی افراد از هنجارهای گروهی، ممکن است موجب کاهش اثربخشی مصاحبه شود. علت استفاده از مصاحبه آن است که متصدیان مشاغل بهترین کسانی هستند که با شغل آشنا بوده و تنها افرادی هستند که می‌توانند تمام مشاهدات و اطلاعات کسب‌شده در طول خدمت خود را عرضه کنند. آنها وظایف ویژه شغل را می‌شناسند و قوت و ضعف و اثربخشی وظایف را به درستی می‌توانند برآورد کنند. ضمن آنکه سرپرستان آنها نیز از رابطه شغل با سایر قسمت‌ها اطلاعات صحیح‌تری دارند.

جمع‌آوری‌کننده اطلاعات و تحلیل‌گر شغل در نقش مصاحبه‌گر باید قبل از انجام مصاحبه شغلی، آموزش‌های لازم را دیده باشد و به درستی توجیه شود. مصاحبه به صورت آزاد یا بسته برگزار می‌شود. مصاحبه آزاد، چارچوب یا محتوای مشخص و از پیش

تعیین شده ندارد و جوّ مصاحبه و رابطه‌ای که میان مصاحبه‌کننده و مصاحبه‌شونده به وجود می‌آید، مسیر و شکل آن را تعیین می‌کند. مصاحبه به این شیوه، آثار مثبت بسیاری در بهبود روحیه کارکنان دارد. برخلاف مصاحبه آزاد، چارچوب مصاحبه بسته یا به قولی مصاحبه منظم، سؤالات از قبل تعیین شده‌اند. تهیه فهرستی از سؤالات و رعایت ترتیب منظمی در طرح آنها یکی از مهم‌ترین مزایای مصاحبه بسته به‌شمار می‌آید. علاوه بر این، قابلیت تطبیق و مقایسه اطلاعات، مزیت دیگر مصاحبه بسته است.

هدف از مصاحبه بایستی به‌دست آوردن تمام حقایق مربوط به شغل و پرسش قسمت‌های فهرست‌شده در قسمت بالای پرسشنامه باشد. برای رسیدن به این هدف، تحلیل‌کننده شغل دستورات و نکات زیر را دنبال می‌کند:

رعایت ترتیب منطقی سؤالات به‌طوری‌که به مصاحبه‌شونده برای منظم کردن افکارش کمک کند.

حصول اطمینان از اینکه شاغلان نمی‌خواهند با توضیحات مبهم یا اغراق‌آمیز، خود را از شرّ سؤالات آسوده کنند.

دریافت بیانی روشن از شاغل دربارهٔ اختیار اخذ تصمیم و میزان دستوراتی که آنها از سرپرستان خود دریافت می‌کنند.

پرهیز از پرسیدن سؤالاتی که آنان را به پاسخ‌های مورد انتظار هدایت می‌کند. مزایای روش مصاحبه این است که انعطاف‌پذیر است، می‌تواند اطلاعات مفیدی ارائه دهد. سازماندهی و اجرای آن آسان است، اما وقت‌گیر و گران است و پاسخ‌ها به‌آسانی قابل تجزیه و تحلیل نیست اطلاعاتی را که از مشاهده نمی‌توان کسب کرد، از این روش قابل دسترسی است.

در ضمن بهره‌گیری مطلوب در این روش به مهارت فردی (جمع‌آوری‌کننده اطلاعات و تحلیل‌گر) مصاحبه‌کننده وابسته است و آخر اینکه باید توجه داشت که کارکنان مصاحبه را فرصتی برای پیشرفت و ارتقای سمت‌های شغلی و در نتیجه افزایش حقوق و دستمزد تصور می‌کنند و ممکن است در ارائه پاسخ اغراق کنند.

پرسشنامه

ساده‌ترین، معمول‌ترین و کاربردی‌ترین و درعین حال کم‌هزینه‌ترین روش از بین روش‌های متفاوت جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه است. این روش زمانی بیشتر کاربرد

دارد که به دنبال جمع‌آوری اطلاعات وسیعی برای سازمانی باشیم که جامع، آماري بزرگ و یا نامحدود دارد.

پرسشنامه‌ها می‌توانند موجب صرفه‌جویی در زمان مصاحبه از طریق ثبت اطلاعات خالص و واقعی بشوند که این کار به وسیله ساختار مناسب سؤالات پیشرفته در زمینه تحت پوشش که مستلزم بررسی عمیقی است انجام شود.

سؤالات پرسشنامه بایستی اطلاعات اساسی زیر را ارائه کنند:

- عنوان شغل و شاغل؛

- عنوان شغل مدیر یا مافوق شغل؛

- عناوین شغل و تعداد ستاد گزارش‌دهی به شاغل؛

- شرحی خلاصه (یک یا دو خط) از نقش و مقصود کلی شغل؛

- فهرستی از وظایف اصلی که شاغل مجبور به انجام آن است.

برای تهیه پرسشنامه عواملی را باید در طراحی سؤالات پرسشنامه در نظر گرفت تا بتوان براساس این عوامل، پرسشنامه جامع و کاملی را تهیه کرد. این عوامل عبارت‌اند از:

استفاده دقیق از کلمات، با در نظر گرفتن اینکه کلمات معمولاً بار معنایی متفاوتی دارند. توجه به باز و بسته بودن سؤالات پرسشنامه. پرواضح است که انتخاب سؤال باز و بسته، بستگی به اهداف تجزیه و تحلیل‌کننده شغل دارد.

جهت‌دار بودن سؤالات پرسشنامه. جهت‌دار بودن سؤالات بدین معنی است که سؤال طوری مطرح شود که گویا پرسش‌گر انتظار دارد پاسخگو جواب خاصی را بدهد. پس باید در طراحی پرسشنامه تا آنجا که ممکن است سؤالات جهت‌دار و تلقین‌کننده نباشد.

علاوه بر عوامل فوق ترتیب سؤالات، استفاده از سؤالات استاندارد و حجم پرسشنامه (به‌طور کلی داشتن ۳۰ سؤال در یک پرسشنامه ضروری است) در تهیه پرسشنامه جامع و کامل، کمک مفیدی می‌تواند کند.

در این روش به دلیل برداشت نادرست از سؤالات، پاسخ‌های ناقص و پرسشنامه‌های برگشت‌داده‌نشده، دقت کار کمتر است.

گروه متخصصان

این گروه شامل متصدیان ارشد شغل و سرپرستان بلافصل می‌شود. این روش دربرگیرنده دانش و تجربه قابل توجهی از سوی گروه درباره شغل است. برای دستیابی به اطلاعات تجزیه و تحلیل شغل، تحلیل‌گر مصاحبه‌ای را با گروه تنظیم می‌کند. تعامل

اعضای گروه در خلال مصاحبه می‌تواند دقت و بینش را به وجود آورد که تحلیل‌گر چه بسا از مصاحبه‌های فردی به‌دست نیاورد. یک مزیت جانبی این روش می‌تواند منع ابهام از وظایف مورد انتظار شغل در میان کارکنان و سرپرستان باشد که در گروه متخصصان قرار دارند. این روش هزینه‌بر و زمان‌بر است. همچنین برداشت متصدی شغل از شغلش و واقعیات شغل، یعنی اینکه کار واقعاً به چه صورت و در چه شرایطی انجام می‌گیرد، نادیده گرفته می‌شود.

ثبت وقایع روزانه

در این روش کارکنان در فواصل معین وظایف و فعالیت‌های خود را در گزارش‌های روزانه به‌طور خلاصه یادداشت می‌کنند. ثبت وقایع بهترین روش برای کسب اطلاعات دست اول دربارهٔ چگونگی اجرای کار است، زیرا کار به‌وسیلهٔ انجام‌دهندهٔ آن و آنگونه که واقعاً اجرا می‌شود شرح داده می‌شود.

وقایع روزانه یک روش متداول نیست، زیرا برای شاغلان و متخصصان پرسنلی هر دو زمان‌بر و پرهزینه است، با از بین رفتن تازگی موضوع، ممکن است دقت کار کاهش یابد و ثبت وقایع کمتر شود.

پرسشنامهٔ تجزیه و تحلیل سمت^۱ یا چک لیست تجزیه و تحلیل شغل

در سال‌های اخیر، محققان سعی کرده‌اند تا یک روش متداول برای تجزیه و تحلیل مشاغل ابداع کنند. پرسشنامهٔ تجزیه و تحلیل سمت (PAQ) یکی از این روش‌هاست که در اوایل دههٔ ۱۹۷۰ به‌وسیلهٔ مک کورمیک و همکارانش در دانشگاه پردو^۲ ابداع شد. بررسی‌هایی که بر روی پرسشنامهٔ مزبور شده مؤید روایی و پایایی آن است. در این پرسشنامه فعالیت‌های هر شغل به شش طبقهٔ اصلی تقسیم شده است. عناصر مهم در هریک از این طبقات شش‌گانه نیز شناسایی شده‌اند. منظور از «عنصر»، حرکت یا عملی است که در کار اجرا می‌شود و جزئی از آن به‌شمار می‌آید. در مجموع، ۱۹۴ عنصر که معرف تمام فعالیت‌های ممکن در هر شغل است شناسایی و فهرست شده‌اند. طبقات شش‌گانه عبارت‌اند از: ۱- منابع اطلاعاتی (۳۵ عنصر)، ۲- فعالیت‌های فکری (۱۴ عنصر)، ۳- فعالیت‌های جسمانی (۴۹ عنصر)، ۴- برقراری ارتباط با دیگران (۳۶ عنصر)، ۵- زمینهٔ شغل (۱۹ عنصر)، ۶- سایر فعالیت‌های شغل (۴۱ عنصر).

1. Post Analysis Questionnaire (PAQ)

2. Purdue University

تجزیه و تحلیل شغل به روش PAQ بدین صورت است که با مطالعه پرسشنامه، تحلیل گر معین می‌کند که اولاً شغل از چه عناصری تشکیل شده است و ثانیاً، هریک از این عناصر چه سهمی در شغل دارند. این روش کاربرد وسیعی دارد و برای تجزیه و تحلیل انواع مشاغل از آن استفاده می‌شود. معایب و مشکل این روش داشتن زبان فنی و سیستم ارزیابی پیچیده آن است.

فن رخدادهای بحرانی (فن وقایع حساس)

این فن وسیله‌ای است برای استفاده داده درباره رفتار مؤثر و کمتر مؤثر که به نمونه‌هایی از حوادث واقعی یا رخدادهای بحرانی مربوط می‌شود.

این روش اغلب برای شغل‌های مدیریتی و دفتری مفید است، اما ممکن است مفاهیم گسترده‌ای را در مورد شغل بیان کند که این امر می‌تواند برای تجزیه و تحلیل مشکل باشد. از این رو تحلیل گر بایستی ماهر و با تجربه باشد تا مفاهیم واقعی از عملکرد شاغلان در شغل را با توجه به سطوح متفاوت شغلی دریابد.

فن شبکه و ویژگی‌ها

همانند فن حوادث بحرانی این فن می‌تواند برای تعریف ابعادی که استانداردهای ضعیف را از استانداردهای خوب عملکرد متمایز می‌کند، به کار رود. این فن براساس نظریه ساختاری کارکنان است.

در این روش برای استنباط ساخت‌ها و قضاوت‌ها، از یک گروه از افراد یا فرد می‌خواهیم که بر موضوعات یا اجزای معینی تمرکز کند. این اجزا وظایفی هستند که شاغلان انجام می‌دهند و درباره آن اجزا برحسب کیفیتی که دارند به نیازمندی‌های اساسی برای عملکرد مؤثر اشاره دارند.

تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی وظیفه

نواحی کاری را به مجموعه‌ای از وظایف و وظایف فرعی و برنامه‌ها تجزیه می‌کند. وظایف برحسب اهداف یا محصول نهایی تعریف شده و برنامه مورد نیاز برای دستیابی به هدف، تجزیه و تحلیل می‌شود.

در این روش موارد زیر مد نظر قرار می‌گیرد:

- به‌کارگیری افعال عملی آنچه را که باید انجام شود به‌طور روشن، صریح و منسجم شرح داده می‌شود.

- تعریف استانداردهای عملکرد یعنی سطحی از عملکرد که باید در اجرای یک وظیفه یا عملیات به طور رضایتمندانه کسب شود، مد نظر قرار می‌گیرد.

- شرایط وابسته به عملکرد یک وظیفه یا عملیات، شامل عوامل محیطی مانند کار در قسمت پرسروصدا باید مد نظر قرار گرفته و فهرست شود.

- این روش بیشتر برای مشاغل فرایندی یا کارگاهی به کار می‌رود اما اصول تعریف ستاده‌ها و استانداردهای عملکرد و تجزیه و تحلیل وظایف فرعی مربوط است به زمان تجزیه و تحلیل هر نوع شغل.

انتخاب روش جمع‌آوری اطلاعات برای تجزیه و تحلیل شغل

در انتخاب روش جمع‌آوری اطلاعات برای تجزیه و تحلیل شغل، معیارهای انتخاب هدف کاربردی، اثربخشی روش جمع‌آوری داده‌ها، درجه تخصص مورد نیاز برای اجرای تجزیه و تحلیل منابع مورد نیاز و زمان در دسترس برای برنامه تجزیه و تحلیل باید توجه شود. از آنجا که هر روش نواقصی دارد، تحلیل گران غالباً بر ترکیبی از روش‌های مطرح تکیه می‌کنند. یعنی هم‌زمان دو یا چند روش استفاده می‌شود. افزون بر آن، ترکیبی از روش‌ها می‌تواند دقت بالاتری را در حداقل کردن هزینه تضمین کند.

تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده برای تجزیه و تحلیل شغل

قبل از آنکه درباره روش‌های تحلیل اطلاعات بحث شود باید به شایستگی‌ها و مهارت‌های لازم برای تحلیل اطلاعات توجه کرد. شایستگی در تجزیه و تحلیل شغل، ترکیبی از دانش و مهارت و کیفیت‌های به کاررفته توسط تحلیل گران برای طراحی محتوای شغل برای کسب اهداف شغل است.

تجزیه و تحلیل مهارت‌ها از تجزیه و تحلیل کلی شغل شروع می‌شود و به جزئیات بیشتری می‌پردازد و نه تنها به بررسی درباره آنچه شاغلان باید انجام دهند، بلکه درباره توانایی‌ها و مهارت‌های ویژه‌ای که برای اجرای آن نیاز دارند می‌پردازد. فن تجزیه و تحلیل مهارت‌ها مراتب زیر را دنبال می‌کند:

تفکیک شغل به اجزای مختلف: در این فن یک شغل را به عملیات و مراحل یا وظایف مجزا تقسیم کرده و تحلیل می‌کنند که هر یک از آنها می‌توانند به قسمت‌های قابل اداره برای مقاصد آموزشی و غیره ریز شوند. اقدام تجزیه و تحلیل شغل براساس ریز کردن آن به اجزا به شکل استاندارد در سه ستون ثبت می‌شود:

الف) ستون مراحل انجام شغل؛

ب) ستون آموزش‌های لازم؛

ج) ستون نقاط کلیدی شغل.

تجزیه و تحلیل مهارت‌های دستی: تجزیه و تحلیل مهارت‌های یدی از مطالعه کار ناشی می‌شود. این فن مهارت‌ها و دانش‌های به‌کاررفته به وسیله کارگر ماهر را در انجام وظایفی که نیازمند میزان بالایی از تبحر و چالاک‌ی یدی است تجزیه و تحلیل می‌کند. تجزیه و تحلیل بر قسمت‌های کلیدی و حساس شغل تمرکز دارد تا عملیات تکراری شناسایی و برای آموزش به کار گرفته شود.

تجزیه و تحلیل کار: تجزیه و تحلیل وظایف تحلیلی منظم از رفتار مورد نیاز برای اجرای یک وظیفه با نگرش تشخیص ابعاد شغل و فناوری متناسب و وسایل کمک‌آموزشی لازم برای موفقیت در آموزش است. این فن می‌تواند برای انواع شغل استفاده شود. نتایج تجزیه و تحلیل، معمولاً در یک شغل استاندارد از چهار ستون تشکیل می‌شود:

الف) وظایف؛

ب) سطح اهمیت؛

ج) توانایی شغلی؛

د) روش آموزش.

تجزیه و تحلیل اشتباهات: تجزیه و تحلیل اشتباهات به فرایند تحلیل اشتباهات عمده که هنگام اجرای یک وظیفه اتفاق می‌افتد، به‌ویژه اشتباهاتی که دارای هزینه بیشتر است، اشاره می‌کند. هنگامی که میزان وقوع اشتباه بالاست از این فن استفاده می‌شود.

موارد بررسی در تجزیه و تحلیل شغل

قبل از اینکه به موارد بررسی در تجزیه و تحلیل شغل پردازیم، بهتر است با معنا و تعریف «شغل» آشنا شویم.

- شغل عبارت است از: مجموعه‌ای از وظایف و تکالیفی که یک فرد برای اجرای آن استخدام می‌شود.

- شغل مجموعه‌ای از فعالیت‌های به هم وابسته است که درازای دریافت حقوق انجام می‌شود.

- مجموعه‌ای از مسئولیت‌های بسیار مشخص و تعریف‌شده را شغل گویند.

البته اینها تعریف‌های سنتی از شغل‌اند. در چند سال گذشته مفهوم شغل تغییرات زیربنایی کرده است. به گفته یک صاحب‌نظر:

دنیای کنونی، از نظر خلاقیت و بهره‌وری، در آستانه جهش بزرگ‌تر قرار گرفته است ولی قرار نیست که «شغل» به صورت یک واقعیت اقتصادی فردا باشد. همیشه بدین گونه بوده است و در آینده هم بدان سان خواهد بود که کارهای بسیار زیادی انجام شود، ولی قرار نیست این کارها در همان قالب آشنایی قرار گیرد که ما آنها را «شغل» می‌نامیم. در واقع، بسیاری از سازمان‌های کنونی در راهی گام برمی‌دارند که با اتوماسیون و ماشینی کردن کارها و استفاده از ربات‌ها خصوصاً در کشورهای توسعه‌یافته به «شغل‌زدایی» ختم می‌شود.

در تجزیه و تحلیل شغل باید همه فعالیت‌ها و شیوه اجرای آنها و آنچه را که فرد در ارتباط با فعالیت‌ها با آن تماس حاصل می‌کند مطالعه و بررسی دقیق شود. بنابراین جنبه‌های شغل که در تجزیه و تحلیل آن مورد توجه قرار می‌گیرد می‌تواند موارد زیر باشد:

- فعالیت‌های فرد در جریان وظایف شغلی؛
- ملزومات و وسایلی که فرد با آنها سروکار دارد؛
- خطوط و کیفیت ارتباطی فرد با دیگران در سازمان؛
- وسعت و چگونگی ارتباط فرد با دیگران در خارج از سازمان که در مورد کارش با آنان سروکار دارد؛
- شیوه‌ها و روش‌هایی که در اجرای وظایف استفاده می‌شوند؛
- دانش، اطلاعات، مهارت و صفاتی که شاغل باید برای ثمربخش بودن عمل‌کردش واجد آنها باشد؛
- نتیجه و محصول شغل اعم از کالا یا خدمات.

۲-۳ موارد استفاده از نتایج تجزیه و تحلیل شغل

از نتایج تجزیه و تحلیل شغل در فراهم کردن اطلاعات شغلی مورد نیاز برای بهبود نیروی انسانی سازمان‌ها استفاده می‌شود و از ضروریات کار مدیریت هر سازمان محسوب می‌شود. از نتایج تجزیه و تحلیل شغل می‌توان به‌طور مستقیم و در موارد متعدد استفاده کرد (که در صفحات بعد می‌خوانید).

انتخاب و استخدام کارکنان: با فراهم آوردن اطلاعات معنی‌دار و صحیح دربارهٔ شغل مورد نظر، می‌توان در تهیه و استاندارد کردن آزمون‌های استخدامی، اجرای این آزمون‌ها و انجام مصاحبه‌های استخدامی استفاده کرد.

استفادهٔ صحیح از نیروی انسانی سازمان: مدیریت سازمان می‌تواند با در دست داشتن اطلاعات حاصل از تجزیه و تحلیل شغل، ویژگی‌های خاص هر شغل را که در انتقال و ارتقای کارکنان مورد نیاز است، تعیین کند و با این اقدام سطوح پایه و ورودی مشاغل سازمان را به‌منظور برنامه‌ریزی برای انتخاب و استخدام افراد جدید، آماده کند. ضمناً باید نیازهای بدنی و روانی متصدیان مشاغلی را که لازمهٔ اشتغال به آن، انجام دادن فعالیت با دست یا کار با ماشین است، دقیقاً تعیین و مشخص شود. از طرف دیگر، این وسایل و ماشین‌ها نیز باید چنان طراحی و ساخته شوند که با توجه به توانایی‌ها و محدودیت‌های بدنی و روانی متصدی شغل، امکان دستیابی به بالاترین حد کارایی و اثربخشی ممکن برای فرد، فراهم شد.

تجدید نظر در ساختار مشاغل سازمان: گاه لازم است برای استفاده بهتر از نیروی کار موجود در سازمان، «ساخت کلی» بعضی از مشاغل را تغییر دهیم و برای مثال، شغل‌های سطوح پایین سازمان را به‌نحوی تغییر دهیم یا اصلاح کنیم که دارندگان تخصص‌های در سطح پایین‌تر نیز بتوانند عهده‌دار تصدی این شغل‌ها شوند. با استفاده از نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل شغل، مدیریت سازمان می‌تواند طراحی مجدد مشاغل ساده سازمان را به سادگی امکان‌پذیر کند.

مشاورهٔ شغلی: مشاور کارکنان و نیز مشاوران شغلی یک سازمان در صورتی قادر به ارائهٔ خدمات مشاوره‌ای هستند که همهٔ مشاغل سازمان محل کار خود را بشناسند و با احتیاجات شغلی و خصوصیات و صفات لازم برای تصدی هر شغل، با نیازهای آموزشی و تجارب لازم برای اشتغال به این فعالیت‌ها و نیز با بسیاری از اطلاعات ضروری دیگر دربارهٔ هر شغل، آشنا باشند.

تعیین نیازهای آموزشی کارکنان: در تعیین نیازهای شغلی و تهیهٔ برنامه‌های آموزشی کارکنان هر سازمان، اطلاع از نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل مشاغل آن سازمان، کاملاً الزامی است. تنها با اطلاع از نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل شغل است که مسئول آموزش و بهبود منابع انسانی یک سازمان قادر به تصمیم‌گیری در زمینهٔ محتوای برنامه‌های آموزشی، زمان لازم برای آموزش هر موضوع درسی، انتخاب شرکت‌کنندگان در هر برنامهٔ آموزشی، روش‌های آموزشی و نیز وسایل و ابزارهای مورد نیاز برای آموزش، خواهد بود.

ارزیابی عملکرد کارکنان: نتایج حاصل از تجزیه شغل، اساسی‌ترین عوامل و معیارهای لازم را برای ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان هر سازمان، فراهم می‌آورد. با در دست داشتن خصوصیات و صفات لازم برای انجام دادن هر «وظیفه شغلی»، که تنها از طریق تجزیه و تحلیل شغل به دست می‌آید، می‌توان معیارها و اندازه‌های مورد نظر برای ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان را فراهم آورد. یکی از دلایل ناموفق بودن اغلب سازمان‌های کشور در زمینه ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان آن است که تاکنون مشاغل این سازمان‌ها به شیوه‌های علمی، تجزیه و تحلیل نشده‌اند. همین مشکل را می‌توان از دلایل عمده بی‌توجهی مدیران سازمان‌ها به استفاده از روش‌های علمی آزمایش و انتخاب کارکنان و نیز پایین بودن میزان «اعتبار» و «پایایی» ابزار و روش‌های انتخاب و استخدام، یعنی، آزمون‌ها و مصاحبه استخدامی دانست.

تأمین ایمنی برای کارکنان: با استفاده از روش‌های تجزیه و تحلیل شغل، می‌توان وظایف خطرآفرین در هر شغل را شناخت و برای پیشگیری از سوانح و حوادث در حین کار، اقدامات لازم را انجام داد. باید توجه داشت که در این موارد، تنها ایمنی جسمی کارکنان مورد نظر نیست، بلکه سلامت و بهداشت روانی آنان نیز به همان اندازه مورد توجه است.

تعیین حقوق و دستمزد: از نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل شغل می‌توان به‌عنوان بهترین منبع برای تصمیم‌گیری در زمینه تعیین حقوق و دستمزد کارکنان هر سازمان استفاده کرد. مدیریت سازمان‌هایی که از این روش در تعیین حقوق و دستمزد کارکنان خود استفاده کرده‌اند، می‌دانند که روحیه کارکنان سازمان آنها تا چه میزان با اجرای این روش، بهتر شده است. دلیل این‌گونه بهبود روحیه کارکنان نیز آن است که با تعیین حقوق و دستمزد هر فرد نسبت به وظایف شغلی او، عدالت شغلی رعایت می‌شود. آگاهی مدیران از نتایج تجزیه و تحلیل مشاغل سازمان باعث می‌شود در تلاش برای روشن کردن نکات زیر، موفق‌تر عمل کنند:

هزینه‌یابی کار

فعالیتی که منتهی به تخصیص هزینه یا قیمت برای کارهای خاص یا اقلام تولید می‌شود.

چرخه کار

توالی کامل عملیاتی که یک فرد باید اجرا کند تا یک «واحد» از کار، تولید شود.

شرح شغل

شرح هدف، گستردگی، ارتباط‌های سازمانی، مسئولیت‌ها و وظایفی که خاص یک شغل است.

طرح‌ریزی شغل

فعالیتی که منجر به تصمیم‌گیری در مورد وظایف و مسئولیت‌های یک شغل یا روش‌های اجرای وظایف مربوط به یک شغل می‌شود.

گسترش شغل

تعیین وظایف اضافی برای متصدی یک شغل، به‌نحوی که قادر باشد وظایف شغلی را با تنوع بیشتر و میل‌ورغبت زیادتر انجام دهد. معنی دیگر این اصطلاح عبارت است از آموزش و ترغیب کارکنان برای اجرای طیفی از وظایفی که با شغل آنان مرتبط است و در نتیجه آن، قابلیت انعطاف کارکنان برای اجرای وظایف شغلی گوناگون بیشتر می‌شود و نیز مانند آن است که نیروی انسانی سازمان گسترش یافته باشد.

غنی کردن شغل

ایجاد کردن تغییر در ابعاد شغلی، به غیر از حقوق متصدی آن، شرایط فیزیکی کار و وظایف اساسی آن به‌منظور افزایش میزان رضایت شغلی فردی که مسئولیت اجرای وظایف آن شغل را به‌عهده دارد.

ارزیابی شغل

تعیین ارزش نسبی مشاغل مختلف یک سازمان یا بررسی و تعیین میزان پیچیدگی، میزان آموزش مورد نیاز متصدی شغل، میزان خسارتی که در صورت اجرای ناموفق وظایف یک شغل به سازمان وارد می‌آید.

عامل شغل

عامل ضروری برای متصدی یک شغل که بتوان آن را سنجید. این عامل ممکن است شامل داشتن یک مهارت، پذیرش یک مسئولیت و یا تحمل شرایط کاری باشد.

طرح بهبود شغل

فهرست وظایفی که با مسئولیت‌های مدیر یک واحد مرتبط هستند و مدیر در مورد اجرای آنها تا زمان یا تاریخ معینی با کارفرمای خود توافق کرده است.

چرخش شغلی

واگذاری مسئولیت‌های خاص مشاغل گوناگون و هم‌تراز به یک فرد خاص در سازمان تا بدین وسیله قادر به کسب تجارب گسترده در سازمان شود و برای ترفیع یا ارتقا، آمادگی لازم را پیدا کند.

ایمنی شغلی

آشنا کردن کارکنان و به‌خصوص کارگران و متخصصان فنی یک صنعت با خطرات کار و کمک به آنان برای آگاهی از شیوه‌های صحیح اجرای وظایف شغلی.

شرایط احراز شغل

شرح ویژگی‌های شخصی مورد نیاز برای اجرای موفقیت‌آمیز یک شغل.

فهرست عملیات شغل

برگه‌ای است که برای آموزش و یادگیری متصدی شغل (برای اجرای صحیح فعالیتی خاص و در زمانی معین) از آن استفاده می‌شود و سرپرست او عملیات تعیین شده را کنترل می‌کند.

خلاصه

امروزه نقش مدیریت منابع انسانی به دلیل تحولات سریع و پیچیده شدن محیط کار، گسترش قوانین و مقررات، افزایش توقعات نیروی کار، تغییر ترکیب نیروی کار افزایش یافته است. تجزیه و تحلیل مشاغل یکی از حوزه‌های مهم مدیریت منابع انسانی است. تجزیه و تحلیل شغل فرایندی است که خصوصیات لازم را برای عملکرد مطلوب یک شغل مشخص می‌کند و شرایط فیزیکی‌ای را که در آن فعالیت اجرا می‌شود، تحلیل می‌کند.

از طریق تجزیه و تحلیل شغل، اطلاعات لازم برای آشنایی با خصوصیات و رفتارهای لازم برای آن شغل فراهم می‌شود و قابلیت انطباق ویژگی‌های یک کارمند را با مقتضیات یک شغل ایجاد می‌کند، بنابراین تجزیه و تحلیل شغل مهم‌ترین معیار سنجش میزان احتیاج به نیروی انسانی و اولین گام در مسیر طرح‌ریزی اصولی و سیستماتیک نیروی انسانی است.

خودآزمایی

۱. تعاریف و کلیات تجزیه و تحلیل شغل را بنویسید.
۲. مراحل اجرایی فرایند تجزیه و تحلیل شغل را بنویسید.
۳. موارد استفاده از نتایج تجزیه و تحلیل شغل را توضیح دهید.
۴. روش‌های مختلف تجزیه و تحلیل مشاغل را بنویسید.
۵. روش مصاحبه و مشاهده را در بررسی و تجزیه و تحلیل شغل توضیح دهید.
۶. چه موقع باید از «دیکوم» استفاده کرد.
۷. مواردی که در تجزیه و تحلیل شغل بررسی می‌شود را بنویسید.

فعالیت عملی دانشجوی

با توجه به مطالبی که در این فصل آموخته شد؛ دانشجو باید در قالب یک پروژه به تجزیه و تحلیل مشاغل مربوط به واحد سازمانی مرتبط با محل کار خود بپردازد.





ارزیابی عملکرد کارکنان

اهداف آموزشی

- هدف کلی:** آشنایی با مباحث ارزیابی عملکرد در واحدهای صنفی
- اهداف رفتاری:** انتظار می‌رود که دانشجویان پس از مطالعه این فصل با مفاهیم زیر آشنا شوند:
۱. کلیات ارزیابی جامع عملکرد شغلی؛
 ۲. منابع مورد نیاز برای ارزیابی جامع عملکرد شغلی؛
 ۳. روش‌های ارزیابی عملکرد شغلی؛
 ۴. مراحل استقرار نظام مدیریت عملکرد؛
 ۵. ارزیابی عملکرد از دیدگاه قرآن؛
 ۶. فعالیت عملی: ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان محل سازمان مورد خدمت با استفاده از یکی از مناسب‌ترین روش‌های معرفی شده در این فصل؛
 ۷. دستورالعمل ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان (مطالعه موردی).

۳-۱ کلیات ارزیابی جامع عملکرد شغلی

ارزیابی عملکرد طی سال‌های اخیر به‌طور گسترده‌ای به نقد کشیده شده و تعاریف جامعی از اهداف و عملکردهای آن در حوزه مدیریت منابع انسانی ارائه شده است.

نگاهی گذرا به سیر تکاملی ارزیابی نشان می‌دهد که در مدیریت قدیم و کلاسیک بدان به مثابه کنترل در وظایف و کارکردهای مدیر نگریسته شده است، ولی امروزه به صورت یک فرایند پویا، مستمر، کیفی و متقابل (مدیر و کارکنان) به عنوان زیرسیستم اصلی مدیریت منابع انسانی، کارکردی فراتر از اعطا پاداش، تأکید بر حمایت رفتار، ایجاد ارتباط بین مدیران و کارکنان و بهسازی منابع انسانی در سازمان‌ها دارد.

تعریف عملکرد^۱

واژه عملکرد از کلمه انگلیسی «پرفرمنس» و پسوند «آنسی» گرفته شده است و از حدود سال ۱۵۰۰ میلادی به بعد متداول شد. این کلمه به معنای تحقق یک امر یا چیزی است که قبلاً تحقق یافته است. می‌توان گفت که کلمه «عملکرد» به معنایی که اکنون فهمیده و درک می‌شود، اولین بار در سال ۱۷۰۹ میلادی، تعریف شد. تعریف دیگری از عملکرد عبارت است از: «انجام دادن هرکار به طریقی مشخص با تعیین هدفی معین برای آن». برخی دیگر بر این باورند که عملکرد عبارت است از نتایج مرتبط با فعالیت‌هایی که سازمان انجام می‌دهد. این نظر یا تعریف را می‌توان به عدّه زیادی از نویسندگانی منتسب کرد که ترجیح داده‌اند عملکرد را با به کارگیری شاخص‌هایی مانند میزان سود، درآمد حاصل از سرمایه‌گذاری، سود خالص یا درآمد حاصل از فروش اندازه‌گیری کنند. از این رهگذر می‌توان گفت که عملکرد مترادف شایستگی و کارایی است.

مدیریت عملکرد^۲

کسب نتایج بهتر از سازمان، گروه‌ها و افراد از طریق ارزیابی عملکرد براساس چارچوب‌های مورد توافق از حیث اهداف و شایستگی‌های مورد نیاز، ارزشیابی و بهبود عملکرد، شناسایی و تأمین نیازهای توسعه‌ای و آموزشی، در مباحث جدید مدیریت منابع انسانی، در چارچوب مفهوم غنی «مدیریت عملکرد» امکان‌پذیر می‌شود. مدیریت عملکرد فرایندی استراتژیک و یکپارچه است که موفقیت پایدار را برای سازمان از طریق

-
1. performance
 2. perform
 3. ance
 4. performance management

ارزیابی عملکرد کارکنان ۴۵

بهبود عملکرد افراد شاغل و به‌وسیله ایجاد قابلیت‌های نقش‌آفرینان فردی و گروهی به ارمغان می‌آورد.

عناصر اصلی مدیریت عملکرد

عناصر اصلی مدیریت عملکرد شامل موارد زیر می‌شود:

۱. ایجاد چشم‌اندازی مشترک از اهداف استراتژیک سازمان؛
۲. تعیین اهداف عملکردی (ناشی از اهداف استراتژیک سازمان) برای هر یک از افراد و گروه‌ها به منظور حصول اطمینان نسبت به همسویی عملکرد افراد در راستای نیازهای سازمان؛
۳. استفاده از فرایند رسمی بررسی و ارزشیابی میزان موفقیت گروه‌ها و افراد در تحقق اهداف؛

۴. پیوند دادن ارزشیابی عملکرد و توسعه کارکنان، پاداش‌دهی و ایجاد انگیزه و تقویت رفتار مطلوب. این عناصر بین اهداف استراتژیک سازمان و عملکرد کارکنان، توسعه سازمانی، پاداش‌ها و نتایج سازمانی پیوند برقرار می‌کند.

مقاصد و اهداف ارزیابی عملکرد

هدف نهایی ارزیابی عملکرد عبارت از افزایش کارایی و اثربخشی سازمان نه از طریق تنبیه و توبیخ کارکنان، بلکه از طریق تشخیص مسائل سازمانی، تصمیم‌های استنادی، بازخورد دادن به کارکنان، ملاک‌هایی برای اعتباربخشی به آزمون‌ها و تعیین درجه اعتبار ابزارهای سنجش و هدف‌هایی برای برنامه‌های آموزشی، از جمله مهم‌ترین مقاصد ارزیابی عملکرد است. ارزیابی عملکرد استفاده‌های متفاوتی، نظیر تعیین ترفیعات و انتقالات، اخراج و انفسال از خدمت، بازخورد و ارتباطات، رعایت مصوبات قانونی، نیازهای آموزشی و حقوق و پاداش در سازمان را امکان‌پذیر می‌کند. باید توجه داشت که هدف نهایی ارزیابی عملکرد کارکنان، مبادله اطلاعات بین ارزیاب و کارکنان برای جلوگیری از عملکرد نامطلوب و اصلاح آن و تشویق عملکرد مطلوب کارکنان است.

تعریف ارزیابی

ارزیابی روش یا ابزار یا وسیله‌ای است که اهداف، نقشه کار، اصطلاحات لازم برای اجراء سیستم‌های نظارت و پیگیری و اشراف بر میزان موفقیت یا شکست در رسیدن به نتایج مورد نظر را توضیح می‌دهد. میان معنای ارزشیابی و ارزیابی می‌توان تمایز قائل

شده. واژه ارزیابی دربردارندهٔ مضمون ارزیابی، مبتنی بر اندازه‌گیری عینی است، اما واژه ارزیابی حاوی جمع میان اندازه‌گیری عینی و اندازه‌گیری شخصی به‌اضافهٔ معنای تصحیح و پیشرفت رو به آینده است. دربارهٔ تفاوت میان اصطلاحات «ارزیابی» و «ارزیابی» می‌توان گفت که منظور از ارزیابی، دادن ارزش عددی یا توصیفی به عملکرد پرسنل از طریق مقایسهٔ عملکرد عینی آنان در دوره‌ای مشخص یا عملکرد مورد انتظار از آنان است، اما ارزیابی عبارت است از روندی فراگیر که دربردارندهٔ اصلاح و پیشرفت رو به آینده است و از تعیین سطوح عملکرد مورد انتظار از پرسنل شروع می‌شود و با مرحلهٔ پیشرفت و توسعهٔ عملکرد پرسنل در مرحلهٔ آتی پایان می‌یابد. به‌علاوه، شامل مرحلهٔ ارزیابی عملکرد گذشتهٔ اوست که به‌عنوان بخشی جزئی از روند فراگیر سنجش عملکرد به‌شمار می‌رود.

ارزیابی عملکرد

مطلع ساختن افراد در مورد عملکردشان و کمک به آنها در بهبود وضعیتشان، فرایندی است که از کودکی آغاز می‌شود. در ابتدا والدین و دیگر افراد وابسته با پاداش دادن و تنبیه کودکان در مقابل کردارشان، برای آنان بازتاب عمل را فراهم می‌آوردند. کودکان به سرعت یاد می‌گیرند که اجرای رفتارهای مناسب یا به پاداش یا به ممانعت از عواقب منفی منجر می‌شود. به همین ترتیب رفتارهای نامناسب احتمالاً به تنبیه منجر می‌شود. هنگام ورود به مدرسه، افراد در معرض اولین سیستم‌های ارزیابی رسمی خود، قرار می‌گیرند. از آن پس، معلمان، مربیان و همچنین راهنمایان تحصیلی افراد را با جریان مداوم بازتاب در مورد عملکردشان آماده می‌کنند. ارزیابی عملکرد فرایند رسمی فراهم آوردن بازتاب تشخیصی برای کارکنان در مورد اجرای کار (اطلاعات منفی و مثبت در مورد نتایج) است. به عبارتی دیگر، به روند تأمین اطلاعات مربوط به اجرای کار افراد، به‌عنوان «ارزیابی عملکرد» مراجعه می‌شود.

فیلیپ مومن در سال ۱۹۹۸، اصطلاح «ارزیابی عملکرد» را به معنای عام به کار برد. مطابق تعریف وی سیستم ارزیابی عملکرد به بیان ساده عبارت است از: نظام یا سیستم قابل اعتمادی برای بازنگری دوره‌ای عملکرد شخص.

این تعریف به کار مصاحبه اشاره نمی‌کند. همچنین تعیین اهداف، اندازه‌گیری نیازهای آموزشی، ارتقا، بازنگری انتظارات مربوط به پیشرفت شغلی را نیز دربر نمی‌گیرد. ارزیابی عملکرد را می‌توان این گونه تعریف کرد: ارزیابی عملکرد یکی از

راه‌های بازخورد عملکرد یا انتظارات موجود از نیروی کار به سازمان است. سیستم ارزیابی به شیوه‌ای منظم عملکرد نیروی کار، توانمندی‌ها و نیازمندی‌های فزاینده آنها را ثبت و اندازه‌گیری می‌کند. به‌علاوه، ارزیابی فرصت مناسبی برای به‌دست آوردن نگرشی فراگیر دربارهٔ حجم کار و مشکلات آن است. همچنین فرصتی برای بازنگری در اموری است که در خلال دورهٔ ارزیابی گذشته تحقق یافته‌اند و نیز فرصتی است برای تثبیت و تعیین اهداف مرحلهٔ آینده.

این تعریف به‌وضوح نشان می‌دهد که نیروی کار، بازخورد عملکرد قبلی خود را به دست می‌آورد. با این حال، نشان می‌دهد که سیستم ارزیابی عملکرد، فرصتی است برای ارزیابی با صدور حکم دربارهٔ جوانب متفاوت عملکرد نیروی کار برای شناخت روش عملکرد وی در گذشته و همچنین با آینده‌نگری برای تعیین اهداف آتی.

فلسفه ارزیابی عملکرد

در گذشته مدیران، ارزیابی عملکرد را به‌منظور کنترل کار کارکنان اجرا می‌کردند، در حالی که امروزه جنبهٔ راهنمایی و ارشادی این عمل اهمیت بیشتری یافته است. فلسفهٔ جدید ارزیابی عملکرد عبارت است از:

- ۱) جهت‌گیری آن به سوی عملکرد است.
 - ۲) بر روی هدف‌ها و آرمان‌ها پافشاری می‌کند.
 - ۳) تعیین هدف‌ها یا هدف‌گذاری با رایزنی متقابل مدیر و کارکنان صورت می‌پذیرد.
 - ۴) میانگین زمانی ارزیابی عملکرد مورد توجه قرار می‌گیرد.
- میانگین زمانی ارزیابی عملکرد کارکنان، به‌طور متوسط یک یا حداکثر دو بار در سال توصیه می‌شود. اگر فاصلهٔ زمانی بین دو ارزیابی زیاد باشد ممکن است خیلی از مواردی که می‌توانند در ارزیابی مؤثر باشند فراموش شوند. از طرف دیگر چنانچه فاصلهٔ زمانی بین ارزیابی‌ها به هم نزدیک باشند، ممکن است بیش از حد دچار روزمرگی شود. بهترین حالت زمانی برای ارزیابی عملکرد کارکنان این است که ارزیابی‌های غیررسمی به‌صورت متوالی در سطح سازمان انجام شده و نتایج آن ثبت شود تا گذر زمان باعث فراموشی آن نشود و از طرف دیگر در ارزیابی نهایی و رسمی بتوان با جمع‌بندی نتایج ارزیابی‌های غیررسمی قبلی به نتیجهٔ مطلوب نائل شد.
- در این صورت در زمان اجرای ارزیابی رسمی می‌توان جمع‌بندی جامع و کاملی از عملکرد کارکنان در طی دورهٔ گذشته داشت و تقریباً هیچ نکته‌ای در طی جلسهٔ ارزیابی

مبهم نخواهد بود. از سوی دیگر چنانچه در بین دوره‌های ارزیابی شش‌ماهه هرگونه قصور یا خطایی از هریک از کارکنان تازه‌وارد، که با رویه ارزیابی عملکرد در سازمان آشنا نیستند، مشاهده شود، باید بلافاصله پس از تعیین علت قصور یا خطا، جلسه ارزیابی زودتر از موعد سازمانی برگزار شود تا آنان راهنمایی شوند. ارزیابی عملکرد کارکنان تازه‌وارد باید با جدیت بیشتر اعمال شود تا در زمان آغاز به کار عملکرد نامطلوب نداشته باشند.

مثبت‌نگری و هدف اصلی سازمان‌ها از ارزیابی عملکرد

اغلب سازمان‌ها با اجرای ارزیابی عملکرد کارکنان مخالف هستند و عمده نگرانی سازمان‌ها نیز این است که مبدا کارکنان در اثر اطلاع از قضاوت کارفرما نسبت به عملکرد خود، رنجیده‌خاطر شده و این مسئله منجر به کاهش بازدهی، سرخوردگی و نهایتاً افت بازدهی سازمان شود. چنانچه اگر به‌جای آنکه ارزیابی عملکرد بر مبنای احساسات آبی ارزیاب باشد، بر مبنای حقایق انجام شود و از سوی دیگر کارکنان نیز با دید مثبت و واقع‌نگر به آن بنگرند و سعی کنند کاستی‌های گذشته را برای افزایش عملکرد خود جبران کنند، این نگرانی‌ها از بین خواهد رفت.

کارکنان چنانچه از هدف اصلی کارفرما از ارزیابی عملکرد، که همان تغییر روش‌های غیراستاندارد به روش‌های مطلوب برای افزایش بازدهی کارکنان است، آگاه شوند، قاعدتاً نه تنها در مقابل ارزیابی و نتیجه آن جبهه‌گیری نخواهند کرد، بلکه معمولاً کارکنان علاقه دارند که از جایگاه واقعی خود در سازمان مطلع شوند (حتی اگر بر خلاف نظر آن‌ها باشد). البته بدین معنی نیست که قطعاً جلسه ارزیابی، بدون تنش برگزار خواهد شد و کارکنان با انتقاد از عملکردشان به راحتی و سادگی برخورد می‌کنند، اما استفاده از روش‌های علمی ارزیابی اولاً موجب کاهش تنش جلسات شده و ثانیاً باعث نیرویی در کارکنان برای تغییر و بهبود روش‌های غیراستاندارد گذشته خواهد شد. قاعدتاً کارکنان در ابتدا، در مواجهه با این موضوع تصور خواهند کرد که این روش نیز یکی از ابزارهای کنترلی سازمان است و در مقابل آن جبهه‌گیری خواهند کرد.

معیارهای ارزیابی عملکرد

برای اینکه سیستم‌های ارزیابی عملکرد مؤثر باشند، سرپرستان و کارگران توأم باید اطلاعات کاری گسترده‌ای داشته باشند. اگر سازمان قبلاً تجزیه و تحلیل شغل را اجرا

کرده باشد، باید این اطلاعات از قبل در دسترس باشند. به هر حال، اغلب اوقات، نبود این تجزیه و تحلیل‌ها منجر به ارزیابی‌هایی می‌شود که بیشتر بر طبق سنجش‌های مغرضانه از خصوصیات شخصی کارگران انجام می‌شود تا توانایی یا عدم توانایی آنان برای انجام دادن وظایف کاری.

برای به حداکثر رساندن استفاده از نتایج بررسی‌های عملکرد، به تلاش‌هایی نیاز داریم که رفتارهای مربوط به کار را مشخص کرده و ارزیابی کنند. این رفتارها را می‌توان با استفاده از تولید و اطلاعات پرسنلی به طرز غیرمغرضانه‌ای بررسی کرد و با استفاده از تکنیک‌های ارزیابی قضاوت کرد.

برای اطمینان از اجرای مطلوب ارزیابی عملکرد کارکنان باید:

- اطمینان از اینکه کارکنان از شرح وظایف محوله مطلع بوده‌اند. به این منظور باید شرح وظایف کارکنان قبلاً و به تناسب اختیارات تهیه شده و در اختیار آن‌ها قرار گرفته باشد.
 - نتایج ارزیابی‌های قبلی و احتمالی به اطلاع کارکنان رسیده باشد تا آنها از خواست‌ها و سیاست‌های کافرما مطلع باشند.
 - زمان کافی بین ارزیابی‌های دوره‌ای رعایت شود تا کارکنان فرصت کافی جهت ارتقا و اصلاح مشکلات عملکردی قبلی و اصلاح رویه‌های غیراستاندارد قبلی را داشته باشند.
- در این مورد باید معیارهای کمی (مقداری) به تناسب جایگاه سازمانی هریک از کارکنان تهیه شده باشد. به عنوان مثال برای پرسنل تولید، مقدار واحد تولیدی، برای انبارداران، مقدار اجناسی که دریافت یا ارسال می‌کنند، برای پرسنل دبیرخانه، حجم نامه‌هایی که تایپ کرده‌اند می‌تواند به عنوان معیار ارزیابی قرار گیرد. البته این روش (بخش کمی) نارسایی‌هایی نیز دارد. باید توجه داشت که بسیاری از عملکردها نتیجه قابل شماری ندارند، به عنوان مثال نتیجه عملکرد یک مدیر یا معلم را نمی‌توان شمرد. هرچند می‌توان تعداد دانش‌آموزانی را که یک معلم در هر سال آموزش داده است ملاک قرار داد، اما آیا این رویه صحیح است؟ یا آیا درست است که میزان کارایی یک مدیر را بر مبنای تعداد نامه‌هایی که وی امضا کرده است، بررسی کنیم؟
- عوامل ذهنی شامل دیدگاه‌ها و نظرات شخصی، قابلیت سازگاری محیطی و توانایی‌های فردی است. مسئله‌ای که در هنگام ارزیابی عوامل ذهنی، باید مورد توجه ارزیاب باشد، این است که آیا در صورت لزوم خواهد توانست نظر خود را اثبات کند؟ در تعیین ملاک‌های ارزیابی باید توجه داشت که هریک از معیارها

بر مبنای اطلاعات پرسنلی برای هریک از کارکنان و جایگاه‌های شغلی قابل تغییر هستند و این معیارها باید به نحوی تهیه و تعیین شده باشند که بسته به شرایط و اطلاعات هریک از کارکنان، قابل تغییر بوده و به صورت شناور تهیه شده باشند. به عنوان مثال انبارداری که به دلیل کاهش تقاضای بازار یا کاهش حجم تولید، میزان کمی از کالا را دریافت یا ارسال کرده است، نباید به دلیل افت عملکرد، مورد سرزنش قرار بگیرد. بنابراین ارزیاب باید اشراف کامل به اطلاعات پرسنلی کارکنان و جایگاه‌های شغلی داشته باشد؛ چرا که در غیر این صورت ممکن است متهم به جانبداری، منفی‌نگری یا محافظه‌کاری شود. نکته دیگری که باید مورد توجه ارزیاب قرار گیرد، این است که قبل از ارزیابی هریک از کارکنان، مد نظر داشته باشد که فرد ارزیابی‌شونده چه مدتی مشغول در شغل فعلی بوده است؟ و آیا فرصت انطباق خود با جایگاه سازمانی مزبور را داشته است؟

- اطلاعات خاص هریک از کارکنان و اطلاعات کارگزینی نیز می‌توانند به عنوان ملاک و مبنای ارزیابی قرار گیرند. غیبت، میزان و تعداد دفعات دیرکرد یا ترک محل کار (زودتر از موعد و مرخصی‌های بدون توجیه) از بهترین عوامل اطلاعات خاص کارکنان هستند. البته تأثیر این معیار بخصوص، بیشتر می‌تواند جهت ارتقا یا تنزک رتبه سازمانی ملاک عمل قرار گیرد.

چه کسانی ارزیابی می‌کنند؟

پس از مشخص شدن معیارها و ابزار ارزیابی، باید ارزیابی‌کنندگان را انتخاب کرد. در اکثر سازمان‌ها، ارزیابی را مدیریت یا سرپرست مستقیم انجام می‌دهد. البته ممکن است ارزیابی را خود فرد یا کمیته‌ای خاص و یا همکاران و زیردستان وی نیز انجام دهند:

۱. ارزیابی توسط سرپرست یا مدیر به‌ویژه سرپرستان میانی

در بسیاری از سازمان‌ها، فرایند ارزیابی عملکرد را سرپرستان بلافصل انجام می‌دهند. با توجه به رابطه تنگاتنگ کاری بین سرپرستان و کارکنان و همچنین درجه مهارت و تخصص، دید سرپرست به افراد تحت سرپرستی خویش، منبع خوبی برای ارزیابی است. سرپرستان بلافصل، نیازهای شغلی واحدهای کاری خود را می‌شناسند و با شناختی که از استعدادها و قابلیت‌های افراد دارند، دقیقاً می‌دانند چه کسی مناسب چه شغلی است و نقاط قوت و ضعف او را می‌شناسند.

۲. خودارزیابی

افراد اگر از وظایف خود، معیارها و استانداردهای کاری، انتظارات سرپرست و هدف‌های سازمانی آگاهی داشته باشند، تا حد زیادی می‌توان گفت که دارای بهترین موقعیت برای ارزیابی عملکرد خود هستند. خودارزیابی، مستلزم این است که افراد، خودشان را براساس ویژگی‌ها و قابلیت‌هایی که دارند، درجه‌بندی کرده و در مورد عملکرد خویش اظهارنظر کنند. این اظهارنظرها بعضاً اغراق‌آمیز خواهد بود.

۳. ارزیابی توسط هم‌ردیفان

ارزیابی توسط همکاران هم‌درجه، به‌ندرت در سازمان‌ها اجرا می‌شود، ولی از معتبرترین منابع اطلاعاتی در ارزیابی است. هم‌ردیفان، همچون سرپرستان، با نیازمندی‌های شغل فرد مورد ارزیابی آشنا هستند، فرصت زیادی برای مشاهده رفتارهای شغلی همکاران خود دارند و می‌توانند نقش ارزیابی‌کننده را به‌خوبی ایفا کنند. ارزیابی هم‌ردیفان در صورتی قابل اعتماد است که کار گروهی در دوره‌ای بلندمدت صورت گیرد و وظایف محوله، نیاز به کنش و واکنش نسبی افراد داشته باشد.

۴. ارزیابی توسط زیردستان

این نوع ارزیابی در سازمان‌های دارای نظام کیفیت فراگیر به کار می‌رود؛ زیرا آنها همیشه در پی بهبود مستمر هستند. از این منبع برای ارزیابی عملکرد مدیر استفاده می‌کنند، چون زیردستان، اهم مناسبی برای ارزیابی مهارت رهبری مدیران سازمان خود هستند. مهم‌ترین مزیت ارزیابی زیردستان، توانایی آنها برای شناخت مهارت‌های ایجاد ارتباط توسط سرپرستان، تمایلات عمومی موجود در کارکنان و توان تأمین منابع مورد نیاز است. یکی از معایب این روش، آن است که بسیاری از کارکنان، این نوع ارزیابی را فرصتی برای کسب امتیاز و برخی نیز فرصتی برای جبران بی‌عدالتی‌های گذشته می‌دانند. در مجموع، اکثر کارکنان ارزیابی از سرپرستان خود را براساس قدرت و اقتدار سازمانی وی انجام می‌دهند نه کارکرد واقعی آنان.

۵. ارزیابی توسط کمیته ارزیابی

برای کاهش برخی پیش‌دواری‌ها و یک‌جانبه‌نگری‌های ممکن در ارزشیابی انفرادی، کمیته‌های ارزشیابی برای درجه‌بندی عملکرد افراد تشکیل می‌شوند. این کمیته، متشکل از مدیران و سرپرستانی است که در مورد کارکنانی که با آنها کار می‌کنند، نظر می‌دهند. این روش منبع مناسبی برای ارزیابی کارکنان خواهد بود. اعضای کمیته، رفتارهای گوناگون فرد را مشاهده و ارزیابی می‌کنند. از عیب‌های این روش، وقت‌گیر بودن و

کاهش نقش سرپرست مستقیم فرد است. کاربرد این روش مستلزم همکاری و ارتباط نزدیک سرپرستانی است که با رفتار کارمند یا کارگر آشنا هستند.

ارتباط بین ارزیابی عملکرد، ارزشیابی شغل، میزان حقوق و مزایا

از جمله مواردی که ارزیاب باید قبل از ورود به جلسه ارزیابی از آن مطلع باشد، ارتباط بین سه عنوان فوق است. با این موضوع حساس باید بسیار با دقت و مراقبت خاص برخورد کرد، چرا که تأثیر بسزایی اولاً در نتیجه ارزیابی و ثانیاً در تغییر نگرش کارکنان به سازمان و سیاست‌های سازمانی دارد. سیاست کلی و عمومی سازمان‌ها بر این مبناست که نتیجه جلسات ارزیابی بر عملکرد کارکنان تمرکز دارد و نه بر میزان حقوق و مزایا. درک این سیاست همیشه برای کارکنان امکان‌پذیر نیست. بنابراین ارزیاب همیشه باید مراقبت کند تا در جلسه ارزیابی عملکرد از ورود به حیطه حقوق و مزایا خودداری کند و محوریت جلسه را بر ارزیابی صرف عملکرد کارکنان قرار دهد. البته طبیعی است که فردی که در جلسه ارزیابی از طرف ارزیاب (که معمولاً مدیر مستقیم یا سرپرست ارشد وی است) مورد تمجید قرار گرفته است انتظار افزایش حقوق را داشته باشد، ولی چنانچه شخص ارزیاب دارای این اختیار نباشد یا سیاست افزایش حقوق کارکنان بر مبنای دیگری استوار باشد، نه تنها ارزیابی عملکرد نتیجه معکوس در پی خواهد داشت، بلکه باعث زیر سؤال رفتن شخص ارزیاب و نهایتاً سیاست‌های سازمان خواهد شد.

از سوی دیگر ارزشیابی شغل، روشی برای محک زدن ارزش یک شغل یا جایگاه سازمانی بخصوص است و نه عملکرد متصدی آن شغل و در نتیجه میزان حقوق و مزایای پیش‌بینی شده برای یک شغل یا جایگاه سازمانی بر مبنای ارزش آن شغل تعیین می‌شود و این امر ارتباطی با متصدی شغل ندارد. بنابراین این موضوع حتماً باید مد نظر ارزیاب قرار داشته باشد.

۲-۳ منابع مورد نیاز برای ارزیابی جامع عملکرد شغلی

عملکرد شغلی کارکنان را می‌توان با استفاده از معیارها یا ملاک‌های گوناگون، مشخص کرد. معمولاً اندازه‌های مربوط به عملکرد شغلی به دو نوع مختلف، یعنی: اطلاعات عینی مربوط به تولید و اطلاعات مربوط به سوابق کارکنان تقسیم می‌شود.

اطلاعات عینی مربوط به تولید

استفاده از داده‌های عینی مربوط به تولید به‌عنوان شاخصی برای تعیین میزان موفقیت یک فرد در انجام دادن وظایف شغلی خود، محدود به فراوانی (کمیت) و ارزش کالاها یا خدماتی می‌شود که به‌وسیله او، عرضه شده است. به‌عنوان مثال، می‌توان عملکرد یک فروشنده را با شمارش تعداد کالاهایی که در یک روز، هفته، ماه و نظایر آن تولید می‌کند، اندازه‌گیری کرد. هرچند استفاده از اندازه‌های عینی تولید باعث می‌شود که ارزیابی عملکرد شغلی افراد با اطمینان بیشتری انجام شود، اما باید توجه کرد که اندازه‌های عینی نمی‌توانند عملکرد شغلی افراد را به‌طور کامل درست نشان دهند. یکی از مشکلات «اندازه‌های عینی تولید» آن است که با به‌کارگیری آن می‌اندیشیم وقتی میزان تولید فرد بیشتر از دیگری است، کیفیت کار او نیز مانند میزان تولیدش، بهتر است. اما باید دانست که تغییرپذیری میزان تولید فرد می‌تواند تحت تأثیر عواملی قرار گیرد که خارج از کنترل او است. به‌عنوان مثال فروشنده‌ای که در یک منطقه بهتر کار می‌کند، فروش بیشتری نیز خواهد داشت. برای نشان دادن این پدیده که طی آن ۱. عملکرد شغلی فرد از جهت کمیت پایین است، ۲. تغییرپذیری عملکرد شغلی زیاد است (یعنی، گاه کم و گاه زیاد است) و نیز ۳. عوامل خارج از کنترل فرد باعث می‌شود عملکرد شغلی وی کمتر شود، از اصطلاح آلودگی معیار استفاده می‌شود. دومین مشکل استفاده از اندازه‌های مربوط به عملکرد عینی آن است که به‌ندرت نمایانگر همه واقعات‌های مربوط به عملکرد متصدی یک شغل است. به‌عبارت دیگر، کیفیت کالای تولیدشده به اندازه کمیت آن اهمیت دارد و کیفیت کالا را نیز نمی‌توان با شمارش تعداد آن، محاسبه کرد. ممکن است یک فروشنده زمان زیادی از وقت خود را صرف یافتن مشتریان جدید کند و در مقابل، تعداد موارد فروش او به مشتریان قبلی، کم باشد. بنابراین، یافتن مشتریان جدید و بالقوه به اندازه ادامه فروش به مشتریان قبلی اهمیت دارد. در این مثال هرچند ممکن است حجم فروش کنونی این فروشنده کم باشد، اما در درازمدت، میزان فروش او افزایش خواهد یافت. به‌طور کلی می‌توان گفت؛ از داده‌های عینی مربوط به عملکرد شغلی می‌توان تا حدودی برای ارزیابی متصدیان بعضی از مشاغل استفاده کرد و در مواردی نیز رابطه‌ای معنی‌دار بین این نوع داده‌ها و عملکرد شغلی افراد، وجود ندارد.

اطلاعات مربوط به سوابق کارکنان

داده‌های گردآوری شده در بایگانی اداره امور کارکنان می‌تواند منبع دیگری برای ارزیابی عملکرد شغلی آنان باشد. شاخص‌های سه‌گانه و اصلی عملکرد شغلی کارکنان نیز عبارت‌اند از: میزان غیبت، ترک شغل و سوانح و حوادثی که وی باعث آن بوده است. احتمالاً اندازه‌های مربوط به غیبت کارکنان بهترین ملاک برای اندازه‌گیری عملکرد شغلی آنان است. می‌توان گفت که تقریباً در مورد همه مشاغل یک سازمان، افرادی که میزان غیبت آنان از کار بیشتر است، امتیاز کمتری نیز در ارزیابی عملکرد شغلی، به‌دست می‌آورند. اما باید دانست که اندازه‌گیری و تفسیر غیبت کارکنان از کار، پیچیدگی‌های خاص خود را دارد. عوامل شخصی (مثل ارشدیت) و شغلی (مثل سطح شغلی) در تصمیم‌گیری مدیریت سازمان برای اخراج یا نگهداری فردی که میزان غیبت او از حد خاصی بیشتر شده است، دخالت بسیار دارند.

۳-۳ روش‌های مختلف ارزیابی عملکرد شغلی

روش‌های مدون مختلفی به منظور هدایت جلسات ارزیابی عملکرد، وجود دارد ولی اینکه کدام روش، مناسب‌ترین یا بهترین روش ارزیابی است به هدف سازمان از ارزیابی کارکنان بستگی دارد و معمولاً نیز ترکیبی از روش‌های مختلف برای ارزیابی به‌کار گرفته می‌شود. در ادامه به شرح مهم‌ترین روش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان می‌پردازیم.

۱. روش ثبت وقایع حساس

روش ثبت وقایع حساس عبارت است از یادداشت و ثبت عملکرد و تصمیم‌گیری‌های بسیار خوب یا بد کارمندان حین انجام وظایف و مسئولیت‌هایشان. اگر عمل خاصی که فرد در ادای وظایف و مسئولیت‌هایش انجام می‌دهد، تأثیری مهم و بسزا (چه مثبت چه منفی) در کار درآمدی واحد مربوط داشته باشد، این عمل، یک (واقعه حساس) به‌شمار می‌آید. با ثبت و ضبط این وقایع، ارزیاب در خاتمه دوره ارزیابی، اطلاعات لازم را برای ارزیابی عملکرد فرد در اختیار خواهد داشت. طبیعی است که برای استفاده از این روش، ارزیاب باید از عملکرد فرد طی یک دوره کامل ارزیابی یادداشت بردارد، نه چند ماه یا چند هفته آخر دوره. از آنجایی که این روش بسیار وقت‌گیر است و نیاز به حوصله زیاد دارد، اگر تعداد کسانی که از این طریق ارزیابی می‌شوند زیاد باشد، ارزیابی چندان دقیق نخواهد بود و نمی‌توان به نتایج حاصل از آن اعتماد کرد.

۲. روش مقیاسی

روش مقیاسی یکی از قدیمی‌ترین و متداول‌ترین روش‌هایی است که برای ارزیابی عملکرد کارکنان استفاده می‌شود. در این روش معمولاً ارزیاب رئیس مستقیم کارکنان است که در فرم ارزیابی صفات و ویژگی‌هایی که باید سنجش و ارزیابی شوند درج شده است. مزیت این روش سادگی و سهولت طراحی و استفاده از آن است. گفتنی است که ویژگی‌های شخصیتی و صفاتی چون روحیه همکاری، قدرت تشخیص و قدرت قضاوت، بیشتر حالت کیفی دارد و اندازه‌گیری دقیق آن به وسیله این روش، امکان‌پذیر نیست. استفاده از این روش هنگامی می‌تواند مؤثر باشد که ارزیاب نه براساس برداشت‌ها و ذهنیت‌های خود، بلکه براساس مدارک و شواهد واقعی و معتبر ارزیابی را انجام دهد.

۳. عامل‌سنجی

از روش مقیاسی به طریق دیگری نیز می‌توان برای ارزیابی عملکرد کارکنان استفاده کرد. بدین ترتیب به جای ارزیابی عملکرد براساس صفات و خصوصیات شخصیتی فرد، کارایی او در انجام وظایف و مسئولیت‌های ویژه‌ای که در شغلش دارد، ارزیابی می‌شود. لذا در این روش با استفاده از شرح شغل، ابعاد شغل و عوامل مهم در آن، شناسایی و برای اندازه‌گیری انتخاب می‌شوند.

۴. روش توصیفی

در این روش از ارزیاب خواسته می‌شود تا شرحی درباره چگونگی عملکرد فرد بنویسد. بدیهی است که موفقیت ارزیابی از این طریق، به قدرت توصیف و تشریح ارزیاب بستگی دارد. به عبارت دیگر ارزیاب باید بتواند خوب و روان بنویسد. عدم توانایی ارزیاب در شرح دقیق و روشن عملکرد فرد معمولاً اثر سوء در خواننده دارد. از آنجا که دست سرپرست در توصیف و تشریح عملکرد کارکنان، باز است و استاندارد خاصی در این رابطه وجود ندارد، ارزیابی کارکنان بر این اساس کار ساده‌ای نیست. با وجود این، بسیاری از مدیران و صاحب‌نظران معتقدند که ارزیابی به روش توصیفی، از بهترین روش‌های ارزیابی است.

۵. روش قیاسی

در روش قیاسی، عملکرد فرد با استاندارد از پیش تعیین‌شده‌ای مقایسه و سنجیده می‌شود. اگر چه در عمل می‌توان برای هر کاری استاندارد تعیین کرد، ولی تعیین

استاندارد، بیشتر برای سنجش کار در مشاغل تولیدی متداول است و مبنای آن بازدی یک کارگر متوسط تحت شرایط عادی کار است. از جمله روش‌های معمول برای تعیین استاندارد تولید در صنعت، حرکت‌سنجی و زمان‌سنجی است. از مزایای مهم تعیین استاندارد و سنجش عملکرد براساس آن، دقت اندازه‌گیری و عدم دخالت ذهنیت و قضاوت ارزشی و شخصی ارزیاب است. ولی برای اینکه کارکنان نیز مطمئن شوند که استانداردهای تعیین‌شده واقعاً منصفانه هستند، باید آنها را از اینکه استانداردهای کار چگونه و براساس چه ضوابطی معین شده‌اند آگاه کند و دلیل و منطق هرگونه تغییری هم که در استانداردهای عملکرد داده می‌شود به‌طور روشن و کامل برای آنان تشریح کرد.

۶. روش درجه‌بندی

در روش درجه‌بندی از ارزیاب خواسته می‌شود تا کارکنان را براساس یک معیار کلی (مثلاً عملکرد آنها در مجموع) از بهترین تا ضعیف‌ترین، درجه‌بندی کند. بدین ترتیب فردی که بهترین عملکرد را داشته باشد در بالای جدول، فردی که ضعیف‌ترین عملکرد را داشته باشد، در پایین جدول و سایر کارکنان بین این دو حد قرار می‌گیرند.

۷. روش دویه‌دو

روش دویه‌دو، نوعی ارزیابی به روش درجه‌بندی است که کار مقایسه کارکنان را آسان‌تر می‌کند. در اینجا، عملکرد هر یک از کارکنان با عملکرد تک تک سایر افراد مقایسه می‌شود. برای مثال اگر در واحدی از سازمان پنج نفر ارزیابی شوند، عملکرد هر یک از اعضا با عملکرد هر یک از چهار نفر دیگر مقایسه و نتیجه، اعلام می‌شود. کسی که در پایان این مقایسه‌ها بهترین نتیجه را به‌دست آورده باشد (یعنی کسی که دفعات بیشتری عملکردش بهتر از دیگران باشد) در صدر جدول قرار می‌گیرد.

۸. توزیع اجباری

توزیع اجباری مانند روش درجه‌بندی، نمونه دیگری از یک روش ارزیابی مقایسه‌ای است، ارزیاب باید عملکرد کارکنان را در گروه‌های خاصی دسته‌بندی کند. گروه‌بندی کارکنان مطابق با توزیع نرمال بوده، هر یک از کارکنان بنا به قضاوتی که از عملکرد او به عمل می‌آید، در یکی از این گروه‌ها جای می‌گیرد. در این روش ارزیابی، فرض بر این است که در هر گروه کاری عده‌ای از کارکنان عملکرد عالی، عده‌ای عملکرد متوسط، و عده‌ای عملکرد ضعیف دارند. البته این فرض قابل بحث است، چرا که امکان دارد در یک گروه کاری، همگی کارکنان عملکرد عالی، یا برعکس، همگی کارکنان عملکردی ضعیف داشته باشند.

۹. انتخاب اجباری

این روش معمولاً در مواردی به کار برده می‌شود که استفاده از سایر روش‌های ارزیابی باعث شود عملکرد اکثریت کارکنان به‌طور نامعقولی در سطح بالا ارزیابی شود. گزینه‌ها (جملات توصیفی) را معمولاً متخصصان اداره امور کارکنان، تهیه و سپس برای تعیین کاربردشان، در اختیار سرپرستان و سایر کارشناسان قرار می‌دهند. کارشناسان با مطالعه گزینه‌ها معین می‌کنند که کدام یک از جملات، شرح درستی از عملکرد مؤثر و کدام یک، شرح درستی از عملکرد ضعیف در آن شغل بخصوص است. ارزیاب سپس با استفاده از فرمی که بدین ترتیب تهیه شده است، کارکنان را ارزیابی کارکنان می‌کند.

۱۰. روش مقیاسی رفتاری

در مرحله اول، از گروهی از متخصصان و کارشناسان خواسته می‌شود تا نمونه‌هایی از عملکرد مؤثر و عملکرد ضعیف را در شغل برشمارند. در مرحله دوم، نمونه‌های عملکرد طبقه‌بندی شده به گروه دیگری از متخصصان داده می‌شود و از آنها خواسته می‌شود تا یک بار دیگر آنها را براساس همان معیارها طبقه‌بندی کنند. در مرحله سوم، از میان این نمونه‌ها، آن‌هایی که به نظر می‌رسد بهترین نمونه از درجات متفاوت عملکرد، از بسیار عالی تا بسیار ضعیف باشند، انتخاب و در مقیاس به کار برده می‌شوند.

۱۱. ارزیابی براساس مدیریت بر مبنای هدف

ارزیابی در مدیریت بر مبنای هدف^۱ سعی بر این دارد تا مسائل و مشکلاتی که در روش‌های سنتی ارزیابی وجود دارد از بین ببرد. از جمله اهداف عمده در روش مدیریت بر مبنای هدف، ایجاد رابطه خوب میان رئیس و مرئوس، ایجاد جوی مساعد در محیط کار و در نتیجه، افزایش انگیزه و بالا بردن سطح عملکرد کارکنان است. ویژگی‌های مدیریت بر مبنای هدف به این شرح است: رئیس و مرئوس با تشریح مساعی و توافق با یکدیگر، وظایف و مسئولیت‌های کار را معین می‌کنند. مرئوس با همکاری رئیس، اهداف عملیاتی کوتاه‌مدت خود را تعیین می‌کند. رئیس و مرئوس به اتفاق یکدیگر، معیارهایی را که کار باید براساس آن اندازه‌گیری یا ارزیابی شود، معین

1. Management by Objective (MBO)

می‌کنند. بعد از آغاز کار، هر چند وقت یکبار، رئیس و مرئوس با یکدیگر ملاقات کرده، پیشرفت کار را بررسی و ارزیابی می‌کنند و در صورت لزوم، اهداف جدیدی برای دوره بعد تعیین می‌کنند. نقش رئیس در این روش، پشتیبانی از مرئوس و تقویت اوست. رئیس می‌کوشد تا با مشاوره و راهنمایی دائم، مرئوس را در نیل به اهداف تعیین‌شده یاری دهد. در مرحله ارزیابی عملکرد، رئیس به جای اینکه خود را در مقام قضاوت قرار دهد، نقش مشاوره را دارد که می‌خواهد به مرئوس کمک کند تا او بهتر و آسان‌تر به اهدافش برسد. در مرحله ارزیابی عملکرد، به‌جای خود فرد، نتایج حاصل از عملکرد فرد بررسی یا مورد انتقاد قرار می‌گیرد.

۳-۴ مشکلات ارزیابی عملکرد

بسیاری از روش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان مورد انتقاد قرار گرفته‌اند، ولی باید گفت که اکثر اشکالات در ماهیت روش‌ها نیست، بلکه ناشی از استفاده غلط از این روش‌هاست. مشکلات عمده‌ای که در ارزیابی عملکرد وجود دارد به شرح ذیل است:

(۱) عینیت نداشتن

عینیت نداشتن یکی از ضعف‌های بالقوه روش‌های معمول ارزیابی عملکرد است. برای مثال در روش مقیاسی معمولاً عواملی از قبیل طرز تلقی، وفاداری و شخصیت فرد ارزیابی می‌شوند. که اولاً ممکن است رابطه چندانی با عملکرد فرد نداشته باشند و ثانیاً اندازه‌گیری دقیق آنها بسیار دشوار است.

(۲) سختگیری، تساهل یا محافظه‌کاری

بعضی از سرپرستان بسیار سختگیر هستند و کارکنان خوب را متوسط و کارکنان متوسط را ضعیف ارزیابی می‌کنند. برعکس، برخی از سرپرستان ارزیابی را بسیار سهل می‌گیرند و با اغماض و چشم‌پوشی، عملکرد کارکنان را در سطحی بالاتر از آنچه واقعاً هست ارزیابی می‌کنند. معمولاً اگر ارزیاب موظف باشد نتایج ارزیابی را با کسانی که عملکردشان ارزیابی شده است در میان بگذارد، گاهی ارزیابی را بسیار بالاتر از میزان شایستگی و توانایی واقعی کارکنان اعلام خواهد کرد. گاهی نیز ارزیاب، محتاط و محافظه‌کار است و تمایل ندارد کسی را بسیار عالی یا بسیار ضعیف ارزیابی کند. در نتیجه ارزیابی همه کارکنان به غلط در حد متوسط، یعنی حول و حوش میانگین مقیاس مورد نظر خواهد بود.

۳) توجه به گذشته نزدیک ارزیابی عملکرد

معمولاً آنچه که اخیراً و به تازگی اتفاق افتاده است، بهتر در ذهن باقی می‌ماند. به همین دلیل، آنچه که ارزیابی عملکرد کارمند را بیشتر تحت تأثیر قرار می‌دهد، رفتاری است که ارزیاب به تازگی یا در گذشته نزدیک از کارمند مشاهده کرده است. کارکنان معمولاً موعد ارزیابی خود را می‌دانند و چند هفته قبل از آن آگاهانه یا حتی ناخودآگاه، سعی می‌کنند کارایی خود را بالا ببرند. اشتباه در ارزیابی زمانی رخ می‌دهد که عملکرد کارکنان براساس عملکرد اخیرشان که یاد آن در ذهن ارزیاب زنده‌تر است انجام گیرد، نه عملکردضعیفی که کارمند قبل از آن داشته است. از این رو توصیه می‌شود که ارزیابی کارمند با مشاهده و ثبت دقیق و منظم چگونگی عملکرد او طی یک دوره کامل ارزیابی صورت گیرد.

۴) تعمیم عملکرد به صفات شخصی افراد

تعمیم به‌عنوان یک مشکل در ارزیابی، هنگامی به وجود می‌آید که از نظر ارزیاب، یک صفت بخصوص از چنان اهمیتی برخوردار است که به دلیل دارا بودن آن یک ویژگی، همه خصایص فرد و در نتیجه، عملکرد کلی وی را در سطحی بالا ارزیابی می‌کند یا برعکس، عملکرد کارمندی را به خاطر دارا بودن یک ویژگی خاص، به‌طور کلی در سطحی پایین ارزیابی می‌کند. به‌عبارت دیگر، یک عامل، چه مثبت و چه منفی، به سایر عوامل تعمیم داده می‌شود.

۵) تعصبات شخصی ارزیاب

نتیجه مطالعات بسیار نشان می‌دهد که تعصبات شخصی ارزیاب، ارزیابی او را تحت تأثیر قرار می‌دهد. منظور از تعصب، جانبداری‌ها، گرایش‌ها، پیش‌داوری‌ها، جهت‌گیری‌ها و کلیه فکری‌های شخص ارزیاب است که آگاهانه یا اغلب ناخودآگاه، تصمیم‌گیری‌های او را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

۱) مقابله بعضی از کارکنان در اجرای صحیح فرایند ارزیابی؛

۲) محاکمه به‌جای ارزیابی و فراموش شدن فلسفه ارزیابی.

۵-۳ هدف نهایی از ارزیابی عملکرد

باید توجه داشت که هدف نهایی ارزیابی عملکرد کارکنان، مبادله اطلاعات بین ارزیاب و کارکنان در جهت جلوگیری از عملکرد نامطلوب و اصلاح آن و تشویق عملکرد

مطلوب کارکنان است. به این منظور باید در طی جلسه ارزیابی دقت کرد تا در جهت نتیجه‌گیری از مباحث حرکت شود. همچنین انتظارات سازمان به‌وضوح به اطلاع کارکنان رسانده شود و جایگاه فعلی کارکنان را در این مسیر به ایشان نشان داد. همچنین در مواردی که ارزیابی‌شونده اقدامات قابل قبولی انجام داده است تشویق شود و کم‌کاری‌های وی با تأکید به اطلاع وی رسانده شود. اگر عملکرد نامطلوبی از هریک از کارکنان وجود دارد نباید صراحت را فراموش کرد. تمامی ضعف‌ها را باید به‌وضوح به اطلاع کارکنان رساند و در این مورد نباید اغماض شود. البته ممکن است در زمان جلسه ارزیابی به دلیل کمبود وقت امکان یافتن راه‌هایی برای اصلاح و جبران رویه‌های نامطلوب گذشته نباشد. در این صورت باید زمانی را برای اجرای این مهم تعیین کرد تا با حضور و توافق هریک از کارکنان، روش‌های جبران گذشته و حرکت به‌سوی عملکرد مطلوب تهیه شود و سهم سازمان نیز در این مورد تعیین و به اطلاع مدیریت سازمان رسانده شود. در نهایت، این روش‌های جدید رسیدن به اهداف سازمان، به‌عنوان جبران عملکرد نامطلوب گذشته جایگزین می‌شود. پوشش دادن سوابق و عبارات ناخوشایند کارکنان به‌وسیله اهداف و توصیفات خوشایند آینده، برای کارکنان بسیار مطلوب و اثربخش است. خصوصاً اگر همراهی سازمان را به همراه داشته باشد، که اثربخشی آن را دوچندان می‌کند. این رویه به کارکنان اعتمادبه‌نفس و انرژی بیشتری برای اجرای اهداف آینده می‌دهد. این روش می‌تواند الگو و ملاک مناسبی برای کل جلسه ارزیابی عملکرد قرار گیرد. وقتی جلسه ارزیابی با تعریف از ارزیابی‌شونده و تشویق عملکردهای مطلوب وی در گذشته شروع شود موجب اعتمادبه‌نفس در وی می‌شود به طوری که اگر از عملکرد نامطلوبش انتقاد شود وی درصدد اصلاح رویه غیراستاندارد گذشته برمی‌آید. کارکنان باید بدانند که سازمان برای اصلاح رویه نامطلوب گذشته کارکنان با آنان همراه و همگام است. همان‌طور که گفته شد هیچگاه نباید کارکنان را با یکدیگر مقایسه کرد و همچنین باید مراقب بود تا به هیچ وجه خطای یکی از کارکنان به گردن دیگری انداخته نشود.

۳-۶ دلایل اجرای ناموفق سیستم ارزیابی عملکرد

علی‌رغم درک ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد کارکنان در اکثر سازمان‌ها و اجرای آن در برخی از سازمان‌ها، متأسفانه در بعضی از موارد شاهد اجرای ناموفق این سیستم هستیم.

از جمله دلایل عدم اجرای این سیستم و مشکلات مربوط به آن می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- در مواردی شاخص‌های تدوین شده فاقد ویژگی‌های بیان شده در مراحل قبل است.
- عدم دقت در تدوین شاخص‌ها؛
- عدم تمایل قلبی بعضی مدیران و فقدان مشارکت آن‌ها در این برنامه‌ها؛
- وجود اختلاف بین افراد مسئول ارزیابی عملکرد؛
- عدم توجه به جمع‌آوری اطلاعات دقیق و قابل اعتماد؛
- تحمیلی بودن شاخص‌ها و روش‌های ارزیابی عملکرد؛
- عدم وجود تفاوت بین شاخص‌های اساسی موفقیت سازمان و شاخص‌ها یا ارزیابی عملکرد؛
- عدم وجود زبان مشترک بین اعضای تیم ارزیابی عملکرد؛
- عدم توجه به جنبه‌های رفتاری افراد که مرتبط با شاخص‌های ارزیابی هستند؛
- در بعضی موارد تأثیر اندک نتیجه ارزیابی عملکرد بر عملکرد سازمان؛
- عدم تعیین شاخص در تمامی حوزه‌های سازمان؛
- استفاده از روش نامناسب برای اجرای ارزیابی عملکرد.

حائز اهمیت است که اجرای هر ابتکاری به‌صورت موفقیت‌آمیز نیازمند توجه به یک سری عوامل اساسی موفقیت است در هنگام اجرای سیستم ارزیابی عملکرد، به‌عنوان یک ابتکار، لازم است به این مقوله مهم توجه خاص شود. عوامل اساسی موفقیت در اجرای سیستم ارزیابی عملکرد عبارت‌اند از:

- ۱) طراحی مناسب مدل ارزیابی عملکرد شامل روش‌های اجرایی و فرم‌ها؛
- ۲) مکانیزه کردن نظام ارزیابی عملکرد؛
- ۳) فرهنگ‌سازی شامل آموزش توجیهی، تهیه بروشور، حمایت و تأکید فرماندهی یا مدیر ارشد سازمان؛
- ۴) اجرای آزمایشی و به‌صورت نمونه؛
- ۵) به کارگیری و استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد.

۳-۷ خودارزیابی یا خودکنترلی

خودارزیابی فرایندی است که براساس آن افراد بدون اجبار و تهدید و تطمیع بیرونی، به وظایف سازمانی خود تعهد دارد و از حداکثر توان خود برای پیشبرد اهداف سازمان

استفاده می‌کنند. موضوع خودکنترلی از مفاهیمی است که در رفتار سازمانی و منابع انسانی به آن توجه خاصی شده است. در فرایند معرفت‌پذیری می‌توان گفت: تا حد و آنجایی که آدمی بتواند محیط و فرایندهای شناختی خود را اداره کند، رفتار خود را نیز می‌تواند کنترل کند و این خودکنترلی به یادگیری فرد و عملکرد بهتر منجر خواهد شد. فرایند خودارزیابی، تشخیص صریح نقاط قوت و زمینه‌هایی که قابل بهبود هستند را برای سازمان ممکن می‌سازد.

۳-۸ اهمیت موضوع ارزیابی عملکرد، نظارت و کنترل از نظر قرآن و اسلام

در اسلام از ارزشیابی، حسابرسی و سایر اصطلاحاتی که در حقیقت برای بیان نظارت و کنترل استفاده می‌شود زیاد بحث شده است. در قرآن کریم در آیات بسیاری موضوع نظارت و کنترل همگانی تحت عنوان امر به معروف و نهی از منکر مطرح شده است که در ادامه درباره آن بحث خواهد شد. علاوه بر آن آیاتی است که در آنها خداوند نظارت خود و حسابرسی را مطرح می‌فرماید.^۱ در اسلام سه مرجع بر کارگزاران و مدیران حکومت اسلامی نظارت دارند و یا به عبارت دیگر کارگزاران حکومت اسلامی در مقابل سه مرجع خدا، امام و مردم مسئول‌اند.

خدا نظارت مطلق بر تمامی اعمال و حرکات فرد و افراد دارد و هر مسلمانی قبل از هر چیز و هر کس بر این اعتقاد است که رفتار و اعمال و حتی نیت او زیر ذره‌بین نظارت الهی قرار دارد و کوچک‌ترین خطا یا ثواب او ثبت و ضبط می‌شود و چنانچه در این جهان به پاداش و یا مجازات اعمال خود نرسد، در سرای باقی و ابدی تمامی اعمال او چه گناه و چه ثواب مورد رسیدگی قرار می‌گیرد و هر کس به سزای اعمال خود می‌رسد. در جامعه اسلامی، اعتقاد به معاد و رسیدگی دقیق به اعمال و رفتار انسان و جزای خوب و بد، بخشی از وجود انسان را تشکیل می‌دهد و نقش اساسی در جهت‌گیری‌های اعمال انسان و نحوه رفتار او را به‌عهده دارد. به‌همین دلیل هر اندازه اعتقاد در جامعه اسلامی بیشتر در عمق انسان‌ها نفوذ کرده باشد میزان خطا و گناه کاهش پیدا کرده و کمتر نیاز به سایر اهرم‌های اساسی نظارت و کنترل پیدا می‌شود و یکی

۱. "مَا يَلْفُظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ" آیه ۱۸ از سوره ق، «سخنی جاری نمی‌شود مگر اینکه رقیب و عتید (نام دو فرشته که ثواب و گناه را ثبت می‌کنند) می‌نویسند».

از تفاوت‌های اساسی نظارت بین جامعه اسلامی و جوامع مادی همین نظارت نامرئی است که در اعتقاد مردم جای گرفته است.

مرجع دیگری که مسئولیت نظارت و کنترل را در مدیریت جامعه اسلامی به عهده دارد، امام است. منظور از نظارت امام در این بحث، تنها نظارت مستقیم او نیست، بلکه علاوه بر آن، مجموعه وسایل و دستگاه‌هایی است که در یک جامعه برای نظارت و اقدام اصلاحی جامعه به کار می‌رود بخشی از اختیارات و اهرم‌های نظارت است که در جامعه اسلامی زیر نظر مستقیم یا غیرمستقیم امام و ولی امر قرار دارد. رهبری جامعه اسلامی از همه این دستگاه‌ها و وسایل و شیوه‌های گوناگون، برای نظارت و کنترل جامعه و جلوگیری از انحراف جامعه استفاده می‌کند.

مدیران و رهبران باید بر کارها و عملکرد زیردستان خود نظارت داشته باشند.

خداوند، خطاب به پیامبر اکرم صلی‌الله علیه و آله می‌فرماید:

وَ كَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ... (بقره، ۱۴۳)

«و بدین سان شما را امتی میانه‌رو قرار دادیم تا ناظر بر اعمال مردم باشید.»

نظارت و کنترل در مدیریت اسلامی یکی از مهم‌ترین وظایف مدیریت است. نظارت و کنترل یکی از اجزای اصلی مدیریت محسوب می‌شود، به طوری که بدون توجه به این جزء، سایر اجزای مدیریت، مثل برنامه‌ریزی، سازماندهی و هدایت نیز ناقص بوده و تضمینی برای اجرای درست آنها وجود ندارد. در حقیقت زمانی که یک برنامه تهیه شد و برای اجرای آن سازماندهی شد و رهبری و هدایت آن مشخص شد، انتظار این است که هدف‌های برنامه محقق شود و در اجرای برنامه، اطمینان وجود داشته باشد که روند حرکت دقیقاً به سوی اهداف تعیین شده است. گاهی ممکن است حتی جزئیات برنامه به صورت دقیق اجرا شود اما جهت‌گیری کلی در اجرای برنامه دارای انحراف بوده و ما را از هدف دور کند. اطمینان از اینکه اجرای برنامه و هدایت آن درست صورت می‌گیرد و در صورت مشاهده انحراف، برای تصحیح آن اقدام می‌شود، نیازمند فرایندی است که آن را نظارت و کنترل می‌نامند.

کنترل و نظارت عبارت است از: «ارزیابی تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ها از زمان اجرای آنها و اقدامات ضروری برای جلوگیری از انحراف عملیات از هدف‌های برنامه و تصحیح انحرافات احتمالی به وجود آمده». و همان‌طور که در این تعریف ملاحظه می‌شود، ارزشیابی جزئی از نظارت و کنترل محسوب می‌شود.

فرایند کنترل شامل چند مرحله است که عبارت‌اند از:

(۱) تعیین شاخص‌ها یا معیارهای متناسب با هدف‌های برنامه و پیش‌بینی نتایج برنامه؛

(۲) تهیه و تدوین اطلاعات مربوط به اقدامات انجام شده؛

(۳) مقایسه اطلاعات مدون با معیارها و شاخص‌ها؛

(۴) تصمیم‌گیری و اقدام اصلاحی برای رفع نواقص یا تصحیح انحراف‌ها.

اولین مرحله نظارت و کنترل، تعیین شاخص‌ها و معیارهاست. در اسلام شاخص‌ها و معیارها همان قوانین و مقررات و ضوابط است. بخشی از این قوانین، همان قوانین و احکام شرعی است و استنباط و استخراج آنها به‌عهده فقهاست که با استفاده از منابع معتبر اسلامی (کتاب، سنت، عقل، اجماع) آنها را استخراج و تدوین می‌کنند. بخش دوم قوانین و مقرراتی است که برحسب مقتضیات زمان و مکان و نیازهای فرد و جامعه تهیه و تدوین می‌شود و معیار سنجش کار و مسئولیت‌های افراد قرار می‌گیرد. این قوانین، مقررات و ضوابط که در مراجع و مجامع ذی‌صلاح به تصویب و تأیید می‌رسند و طبعاً نمی‌توانند با اصول و مبانی اسلامی مغایرت داشته باشند. بخش مهمی از معیارها و شاخص‌ها را تشکیل می‌دهند.

مرحله دوم و سوم نظارت و کنترل که همان جمع‌آوری اطلاعات و مقایسه آنها با معیارها و شاخص‌هاست، در مدیریت اسلامی و مدیریت‌های متداول تفاوت چندانی ندارد و کلیه ابزارها و روش‌هایی که در مدیریت متداول و علمی استفاده می‌کنند در مدیریت اسلامی نیز کم‌وبیش می‌تواند استفاده شود.

مرحله چهارم از نظارت و کنترل، انجام اقدامات اصلاحی است که با توجه به اهمیت آن در مدیریت اسلامی به‌صورت مستقل بحث می‌شود.

دیگر معیارهایی که در خصوص اجرای هر چه بهتر نظارت و کنترل می‌توان از دیدگاه قرآن به آنها اشاره کرد عبارت‌اند از:

۱- برخورد با متخلفان

پس از ابلاغ وظایف هر فرد، در برخورد با تخلف نباید هیچ تسامح و تساهلی به خرج داد. همانطور که خداوند حتی نسبت به پیامبرش بدون ملاحظه و با کمال قاطعیت برخورد می‌کند. در این رابطه خداوند خطاب به پیامبر اکرم صلی‌الله علیه و آله می‌فرماید:

وَلَيْنَ اتَّبَعْتَ أَهْوَاءَهُمْ بَعْدَ الَّذِي جَاءَكَ مِنَ الْعِلْمِ مَا لَكَ مِنَ اللَّهِ مِنْ وَلِيٍّ وَلَا نَصِيرٍ
(بقره، ۱۲۰)

اگر از آن‌ها (یهودیان و مسیحیان) پیروی کنی در حالی که راه درست را به تو نشان داده‌ایم، روابط با خداوند قطع خواهد شد.

۲- تشویق و تنبیه

توییح بدکاران و پاداش به نیکوکاران، دو رکن اساسی در زمینه‌سازی رشد و اصلاح نادرستی‌ها در سازمان است. خداوند می‌فرماید:

إِنَّ الَّذِينَ يَكْتُمُونَ مَا أَنزَلْنَا مِنَ الْبَيِّنَاتِ وَالْهُدَىٰ مِنْ بَعْدِ مَا بَيَّنَّاهُ لِلنَّاسِ فِي الْكِتَابِ
أُولَٰئِكَ يَلْعَنُهُمُ اللَّهُ وَيَلْعَنُهُمُ اللَّاعِنُونَ (۱۵۹) إِلَّا الَّذِينَ تَابُوا وَأَصْلَحُوا وَبَيَّنَّاهُ فَأُولَٰئِكَ
أَتُوبُ عَلَيْهِمْ وَأَنَا التَّوَّابُ الرَّحِيمُ (بقره، ۱۶۰)

«کسانی که حقایق هدایت را کتمان کنند، مورد لعنت خدا قرار می‌گیرند، مگر آنکه توبه کنند و کارهای خود را اصلاح کنند که در این صورت ایشان را می‌بخشم زیرا من توبه‌پذیر و مهربانم.»

۳- نظارت و اصلاح سازمان

- باید همواره گروهی جهت نظارت بر امور، در سازمان‌ها باشند که ضمن اطلاع از اهداف سازمانی بر رفتارهای فردی و سازمانی افراد دقت کنند تا در صورت مغایرت با اهداف، تذکر دهند.

- اصلاح سازمان و جلوگیری از انحراف، بدون قدرت منسجم که از سوی مدیریت عالی حمایت شود امکان‌پذیر نیست.

وَلَتَكُنَّ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ... (آل عمران، ۱۰۴)

«از میان شما باید گروهی باشند که دیگران را به خیر دعوت نمایند و از بدی‌ها بر حذر دارند.»

۴- گزارش‌گیری از عملکرد

مدیران باید هوشیار باشند و به هر گزارشی اعتماد نکنند. باید در مناصب و مجاری کسب گزارش، افراد موثق و معتمد قرار گیرند.

لَقَدْ ابْتِغَوْا الْقِتْنَةَ مِنْ قَتْلٍ وَقَلَّبُوا لَكَ الْأُمُورَ... (توبه، ۴۸)

«ای پیامبر! منافقان پیش از این هم دنبال فتنه‌گری بودند و مسایل را برای تو واژگون جلوه می‌دادند.»

۵- ارزیابی عملکرد و نظریه سیستمی

در سازمان‌ها باید روشی برای شناسایی کسانی که وظیفه خود را به خوبی انجام می‌دهند، وجود داشته باشد تا ضمن تشویق آنها، انگیزش سازمانی را تقویت کرد.

- تلاش و تلاشگر هر دو مهم هستند، کارها هم باید حسن فعلی (اثربخشی و کارایی) و هم حسن فاعلی (نیت درست) داشته باشد.

- در سازمان‌های اسلامی، همه افراد سازمان مثل اعضای یک پیکرند در نتیجه تخریب یک فرد به مثابه تخریب سازمان است.

- در یک بدن همه اعضا باید با هم رشد کنند، بدین‌رو، باید امکان رشد سازمانی برای همه افراد فراهم باشد و تلاش مدیریت عالی سازمان بر ارتقای کیفی همه افراد معطوف شود. خداوند می‌فرماید:

أَتَى لَأُضِيعَ عَمَلٌ عَامِلٌ مِنْكُمْ مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنْتَى بَعْضُكُمْ مِنْ بَعْضٍ... (آل‌عمران، ۱۹۵)

«من تلاش هیچ صاحب عملی را تباه نمی‌کنم، زن باشد یا مرد، همه از یکدیگرید.»

فعالیت عملی دانشجو

دانشجو باید ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان محل خدمت خود را با استفاده از یکی از مناسب‌ترین روش‌های معرفی‌شده در این فصل و راهنمایی مدرس انجام دهد.

نظر به اهمیت مبحث ارزیابی عملکرد شغلی و سازمانی و به منظور راهنمایی دانشجویان در انجام پروژه، در پیوست ۱، یک نمونه پروژه انجام‌شده برای استفاده دانشجویان ارائه شده است.

خلاصه

ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد یکی از مباحث ویژه مدیریت منابع انسانی استراتژیک است و ابزار مناسبی برای ارتقای عملکرد کارکنان و سازمان محسوب می‌شود.

در صورتی که مدیریت عملکرد با ملزومات و پیش نیاز آن در سازمان طراحی و اجرا شود، می‌تواند بخشی از مسائل و مشکلات سازمان را شناسایی و برای حل آن‌ها راهکارهای عملی ارائه کند، مدیریت عملکرد نگرش جمعی به عملکرد افراد و سازمان دارد و با سازوکارهایی مشخص بین عملکرد فردی و سازمانی هم‌افزایی مثبت ایجاد می‌کند.

مواردی که می‌تواند در استقرار و استمرار سیستم ارزیابی عملکرد مؤثر باشد عبارت‌اند از:

- ۱) تشویق عملکردهای مطلوب و نهی از عملکردهای نامطلوب کارکنان؛
- ۲) پاسخ به این نیاز کارکنان که «حق دارند از نظرات کارفرما در مورد عملکرد خود» مطلع باشند؛
- ۳) شناسایی افرادی که قابلیت ارتقا دارند و یا مستحق افزایش دستمزد و مزایای جانبی هستند؛
- ۴) نیازسنجی آموزشی کارکنانی که برای ارتقا یا جبران کاستی‌ها به آموزش نیاز دارند؛
- ۵) امکان بازنگری مشاغل و پست‌های سازمانی؛
- ۶) امکان حذف یا ادغام پست‌های بدون کارایی در سازمان.

خودآزمایی

- 
۱. عملکرد را تعریف کنید.
 ۲. مدیریت عملکرد را تعریف کنید.
 ۳. عناصر اصلی مدیریت عملکرد را معرفی کنید.
 ۴. مقاصد و اهداف ارزیابی عملکرد را بنویسید.
 ۵. ارزیابی را تعریف کنید.
 ۶. ارزیابی عملکرد را تعریف کنید.
 ۷. در مورد فلسفه ارزیابی عملکرد توضیح دهید.
 ۸. چه کسانی ارزیابی می‌کنند؟
 ۹. به نظر شما کدام مشکلات در خصوص ارزیابی عملکرد مهم‌تر است؟
 ۱۰. به نظر شما کدام دلایل بیشتر باعث اجرای ناموفق سیستم ارزیابی عملکرد می‌شود؟
 ۱۱. منابع مورد نیاز برای ارزیابی جامع عملکرد شغلی را معرفی کنید.
 ۱۲. روش‌های ارزیابی عملکرد شغلی را معرفی کنید.
 ۱۳. مفهوم و روش‌های خود ارزیابی را معرفی کنید.
 ۱۴. یک آیه از قرآن، که درباره ارزیابی عملکرد مطرح شده است، بنویسید.

شیوه‌های انگیزش خود و دیگران

اهداف آموزشی

هدف کلی: آشنایی با مباحث شیوه‌های انگیزش خود و دیگران در واحدهای صنفی؛
اهداف رفتاری: انتظار می‌رود که دانشجویان پس از مطالعه این فصل با مفاهیم زیر آشنا شوند:

۱. تعریف انگیزش؛
۲. اسلام و انگیزش؛
۳. اخلاق کار و انگیزش و صفات اخلاقی مدیران برای ایجاد انگیزش؛
۴. اسلام و روش‌های ایجاد انگیزش در مدیران؛
۵. عوامل سه‌گانه انگیزش؛
۶. روش‌های مختلف انگیزش کارکنان؛
۷. انگیزختن دیگران از طریق نفسِ کار (انگیزش درونی)؛
۸. انگیزش بیرونی، انواع انگیزش بیرونی، نظریه خودمختاری؛
۹. انگیزختن از طریق توانمندسازی و مشارکت مرئوسان و فنون انگیزختن خود؛
۱۰. آشنایی با طرح بومی فعالیت تیمی.

۱-۴ مقدمه

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

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

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

باتوجه به دیدگاه اسلامی، رفتار آدمی هر لحظه تحت تأثیر نیروهای مثبت و منفی است، به هر میزان که ارزش‌های انسانی در او تقویت شده باشد و ویژگی‌های انسان‌رشدیافته و کامل اسلامی بر او حاکم باشد و در جهت قرب الهی گام بردارد، به همان میزان نیز انگیزه‌ها و جاذبه‌های معنوی در او کارساز خواهد بود و برعکس، به هر اندازه که نیروها و ارزش‌های منفی بر وجود او حاکم باشد، رفتار او با انگیزه‌های پست شکل می‌گیرد.

۲-۴ تعریف انگیزش

برای هر مدیری در سازمان آگاهی از موارد انگیزش لازم است. انگیزه‌ها چراهای رفتار هستند و مدیر باید بداند که چرا عده‌ای خوب کار می‌کنند و عده‌ای ناراضی هستند.

مهم آن است که بدانیم افراد اساساً نه تنها از لحاظ توانایی‌های انجام کار، بلکه از لحاظ میل و اراده انجام کار یا انگیزش با هم تفاوت دارند. انگیزش افراد به نیروی انگیزه‌های آنها بستگی دارد. انگیزه‌ها را گاهی به‌عنوان نیازها، تمایلات و یا محرکات درونی فرد تعریف می‌کنند.

واژه «انگیزش» در انگلیسی، از کلمه «تکان‌دهنده یا حرکت‌دهنده» گرفته شده است. این اصطلاح همان‌گونه که از معنای رایج آن بر می‌آید، به علت یا چرایی رفتار اشاره دارد. روان‌شناسان بر این باورند که «انگیزه، عاملی است درونی که رفتار فرد را در جهت معینی هدایت می‌کند و راهنمایی در گزینش فعلیتی از میان فعالیتی‌های فرد است.» تعاریف زیادی از انگیزش مطرح شده است که مواردی از آنها به شرح زیر ارائه می‌شود:

- انگیزش را می‌توان «حالتی در افراد دانست که آنان را به انجام رفتار و عمل خاصی متمایل می‌کند».

- انگیزه، یعنی آنچه انسان را به کاری وا می‌دارد و او را به جهت خاصی سوق می‌دهد و انگیزش، یعنی حالتی که در اثر دخالت یک انگیزه به شخص دست می‌دهد. یکی از صاحب‌نظران انگیزش را فرایندی می‌داند که «با یک نیاز یا کمبود زیستی یا روانی آغاز شده و رفتار هدف‌مند یا انگیزه‌ای را در جهت محرکی خارجی فعال می‌کند.» او رمز شناخت فرایند انگیزش را در معنای مفاهیم نیازها، انگیزه‌ها، محرک‌ها و روابط میان آنها می‌داند.

یکی دیگر از نظریه‌پردازان از دیدگاه سازمانی بر این باور است که: «انگیزه تمایل به تلاش بسیار زیاد در جهت هدف‌های سازمانی است. مشروط بر آنکه این تلاش توان برآورده کردن یک نیاز فردی را داشته باشد» (رابینز، ۱۹۹۳).

برخی از نظریه‌پردازان انگیزه را مجموعه‌ای از نیروهایی می‌دانند که افراد را به طرف معینی از رفتار وادار می‌کند.

افراد دیگری بر این باورند که انگیزش بیانگر: «آن دسته از فرایند روان‌شناختی است که علت برانگیختگی، هدایت و تداوم اعمال ارادی هدفمند است».

این تعاریف به سه نتیجه منجر می‌شود:

- ۱) تجزیه و تحلیل انگیزش باید به عواملی که فعالیت‌های فرد را بر می‌انگیزد، تمرکز کند.
- ۲) انگیزش فرایند گراست و به انتخاب، جهت و هدف توجه دارد.
- ۳) انگیزش بر چگونگی آغاز رفتار، تداوم یا توقف آن توجه دارد و بیانگر آن است که فرد دارای انگیزه چه نوع واکنش عینی نشان می‌دهد.

1. motivation

2. mover

انگیزش برای کار کردن، همان هنر ترغیب دیگران است. به عبارت دیگر انگیزش، هنر اداره کردن اعضای یک گروه برای رسیدن به هدف سازمان، با اتکا به رغبت و تلاش پی‌گیر درونی فرد است. انگیزش به کار گرفتن توانایی‌های فکری، خلاقیت، تجربه و جهان‌بینی با توجه به عوامل بومی‌شناسی و محیطی، همراه با طرح‌ریزی‌های عقلایی برای حرکت جمعی به سوی هدف‌های سازمانی است. اگر انگیزش را مثلث «علم و حرفه و هنر» بدانیم، رهبر هنرمند کسی است که بتواند با تاروپود و روان انسانی مانند یک هنرمند نوازنده آن‌چنان بازی کند که نوای دل‌نشین آن گوش جان‌ها را بنوازد.

۴-۳ اسلام و انگیزش

انگیزش در اسلام بر سه اصل ثواب، عقاب و محبت مبتنی است و اساس ایمان در اسلام متکی بر این سه اصل است. پرداخت حقوق و مقرری در اسلام ضروری است به شرط آنکه مطابق با اصول معنوی در اسلام باشد.

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى (سوره مبارکه النجم آیه ۳۹).

«و اینکه برای انسان بهره‌ای جز سعی و کوشش او نیست.»

گسترش محدوده انگیزش‌ها در اسلام به‌گونه‌ای است که تنها شامل حقوق و کمک‌های مالی یا تعقیب کيفری در زندگی دنیا نیست، بلکه شامل ثواب و عقاب در زندگی آخرت نیز خواهد بود.

در اسلام حقوق و مقرری و دستمزد و پاداش بلافاصله و هم‌زمان با انجام کار پرداخت می‌شود. روان‌شناسان ثابت کرده‌اند که پاسخ، وقتی بهترین تأثیر را دارد که بلافاصله بعد از عمل دریافت شود و هرچه زمان دریافت پاسخ طولانی‌تر شود از تأثیر تقویت‌کنندگی آن کاسته خواهد شد.

پانزده قرن پیش این نکته ظریف و ثمربخش مورد تأکید اولیاء دین اسلام بوده است، چنان که یکی از اصحاب امام صادق (ع) به نام شعیب می‌گوید:

«تکارینا لابی عبدالله (ع) قوما یعملون فی بستان له و کان اجلهم الی العصر، فلما فرغوا قال لمعتب: اعطهم اجورهم قبل ان یجف عرقهم؛ عده‌ای را برای امام صادق (ع) به کار گرفتیم تا در بستانی که از حضرت بود، کار کنند و مدت کارشان تا عصر بود، چون از کار فارغ شدند، امام (ع) به معتب فرمود، قبل از آنکه عرق آنان خشک شود حقوقشان را پرداز.» (وسائل الشیعه-جلد ۳).

۴-۴ اخلاق کار و انگیزش

اخلاق از مهم‌ترین صفات مدیران است. علم اخلاق، علم معاشرت با خلق است. در این علم انسان رذائل و فضائل اخلاقی خوب و بد را شناسایی می‌کند و در زندگی خویش به کار می‌گیرد.

صفات اخلاقی مدیران برای ایجاد انگیزش

۱. اخلاق مدیر: صفت اخلاق در سه بعد بررسی می‌شود:

- اخلاق فردی مدیر: که از جمله آن به امانت‌داری، حسن خلق، کظم غیظ، عشق به کار، صبر، کنترل نفس و ... می‌توان اشاره کرد.

- اخلاق اجتماعی مدیر: که در این بعد به موارد زیر اشاره می‌شود: پرهیز از استبداد، ساده زیستی و عدم رفاه‌طلبی، مبارزه با فرهنگ تملق، مدارا و قاطعیت، مشورت و ... این صفات و ویژگی‌ها مربوط به روابط بین فرد و جامعه‌ای است که با آن سر و کار دارد.

مدیران نسبت به رفتارهای ارتباطی خود مسئولیت اخلاقی دارند. مراد از رفتارهای ارتباطی اعم از رفتارهای فردی و اجتماعی است. از مدیران انتظار می‌رود در زندگی شخصی به فضایل اخلاقی پسندیده آراسته گردند. کسی که در زندگی شخصی بی‌مبالا و از دغدغه خوب و بد فارغ است، در زندگی شغلی نمی‌تواند حافظ اخلاق سازمان باشد. به دلیل اهمیت اخلاق‌ورزی مدیران و سرپرستان در زندگی شخصی یکی از شاخص‌های انتخاب مدیر و سرپرست در نظام جامع انتصابات، تأکید بر اخلاقیات فردی مدیر است. کسی که در زندگی شخصی خود رازدار و امین نیست، در کسب‌وکار نیز نسبت به رازداری و امانت‌ورزی سازمانی که مشکل‌تر و پیچیده‌تر است، بی‌مبالا می‌شود.

متخلف بودن مدیران و سرپرستان به اخلاق از جهت دیگری نیز اهمیت دارد و آن نقش الگویی و تأثیر تصمیم‌گیری آنها در سازمان است. مدیران غالباً الگوی کارمندان قرار می‌گیرند. اخلاق فردی آنها می‌تواند موجب ترویج اخلاق در فرهنگ سازمانی باشد. رفتارهای غیراخلاقی مدیران و سرپرستان در زندگی شخصی، سبب ترویج ضداخلاقی در سازمان می‌شود، به همین دلیل اخلاق‌ورزی در زندگی شخصی و اجتماعی مدیران در اخلاق حرفه‌ای نقش اساسی دارد.

- اخلاق دینی مدیر: که شامل ایثار، تقوا، ایمان به خدا، اخلاص و ... است. این ویژگی‌ها در عملکرد مدیر بسیار مؤثر است.

همان‌طور که بیان شد اخلاق یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های مدیران اسلامی است و مدیران با صفات اخلاقی می‌توانند سازمان تحت فرماندهی خود را به سمت تعالی و پیشرفت به حرکت درآورند و در ضمن محیط را برای پرورش مدیران با همان دیدگاه و اندیشه نیز مهیا کنند و بدین ترتیب اخلاق اسلامی در میان افراد یک سازمان نهادینه می‌شود و این افراد که خود قسمتی از جامعه را تشکیل می‌دهند، به‌عنوان عوامل ترویج‌دهنده معیارهای اخلاقی اسلام در جامعه مطرح می‌شوند.

مدیری که با اخلاق و با روح توکل برخدا و اعتقاد بر قدرت بی‌نهایت الهی تربیت یافته است، هنگام بروز خطرها و بحران‌ها خود را نمی‌بازد و متانت و آرامش خود را از دست نمی‌دهد و طبعاً چنین مدیری تصمیم‌های عاقلانه‌تر و سنجیده‌تر اتخاذ می‌کند و بهتر می‌تواند روحیه کارمندان و زیردستان را تقویت کند و ایشان را به فرجام نیک امیدوار کند و از یاس و ناامیدی و خودباختگی نجات بدهد.

در مدیریت اسلامی هرگز انگیزه‌های مادی نادیده گرفته نشده و نخواهد شد، ولی تکیه‌گاه اصلی، انگیزه‌های معنوی است که این امر مهم از طریق آموزش مستمر عقیدتی و اخلاقی صورت می‌گیرد.

عقیده یک مسلمان بر این است که هر کاری که برای کمک به هموع، به‌خصوص برای محرومان و مستضعفان انجام شود، یک عبادت بزرگ است.

۲- سعه صدر: یکی از مهم‌ترین صفات مدیر از نظر حضرت علی (ع) سعه صدر است که در این مورد فرموده‌اند: «آله الریاسه سعه الصدر» مهم‌ترین وسیله لازم برای مدیریت، سعه صدر و سینه‌ای گشاده است.

۳- ممارست: حضرت علی (ع) می‌فرماید: «آری ان تبعث قدما من اهل الصلاح و العفاف ممن یرثق بدینه وامتنه یسال عن سیره العمال و ما یعملون فی البلاد». (فتوح ابن اعظم، ج ۵، ص ۴۴) نظر من این است که گروهی از صالحان را که به دینداری و امانتداری آنان اطمینان داری اعزام کنی تا از سیره کارگزاران و عملکرد آنان در شهرها بازرسی کنند.

۴- عدالت: حضرت علی (ع) می‌فرمایند: «من عدل تمکن»؛ «هرکس عدالت ورزد قدرتمند است».

پیامبر خدا (ص) می‌فرمایند: «اذا حکمتم فاعدلوا». «وقتی داوری (یا مدیریت و حکومت) می‌کنید، بر عدل رفتار کنید».

شهیید مظهری (ره): «عدالت، آنجا که به امامت و رهبری مربوط می‌شود، یک شایستگی است».

حضرت علی (ع): «ولا یدعونک شرف امری الی ان تعظم من بلائه ما کان صغیرا ولاضعه امری الی ان تستصغر من بلائه ما کان عظیما». (نهج البلاغه فیض، ص ۱۰۰۸، نامه ۵۳). بزرگی و شرافت کسی، تو را بر آن ندارد که کار کوچک او را بزرگ شماری و پستی کسی، تو را وادار نسازد که کار بزرگ او را کوچک پنداری.

۵- صداقت: خداوند در آیه ۲۴ احزاب می‌فرماید:

لِیَجْزِيَ اللَّهُ الصَّادِقِينَ بِصِدْقِهِمْ وَيُعَذِّبَ الْمُنَافِقِينَ (سوره مبارکه احزاب، آیه ۲۴).

«تا خداوند صادقان را به خاطر صدقشان پاداش دهد و منافقان را عذاب کند».

حضرت علی(ع): «وابعث العیون من اهل الصدق والوفا علیهم». (نهج البلاغه، فیض، ص ۱۰۱۱، نامه ۵۳) بر کارگزاران عیونی صادق و وفادار بگمار.

۵-۴ اسلام و روش‌های ایجاد انگیزش در مدیران

از دیدگاه اسلام، تفویض اختیار، استفاده از سیستم تشویق و تنبیه، مشارکت دادن زیردستان، جبران خدمات، مدارا، فروتنی، ارزیابی عملکرد، مهربانی، سیستم را از لحاظ رعایت برابری زیر نظر داشتن، روابط دوستانه، خودشناسی، تخصص‌گرایی، کار گروهی، مسئولیت‌پذیری، رسیدگی به امور، اهم روش‌های ایجاد انگیزش در مدیران است.

۱) تفویض اختیار: با توجه به محدودیت‌های زمان، مهارت، مغز، جغرافیای ارتباطات و اطلاعات، تفویض اختیار یکی از کلیدهای موفقیت هر مدیر در سازمان متبوع است. با تفویض اختیار سرعت در کار به‌وجود می‌آید و موجب می‌شود تا مدیران فرصت کافی برای نوآوری و خلاقیت و دگرگون‌سازی در سازمان را به‌دست آورند.

۲) استفاده از سیستم تشویق و تنبیه: رهبر با انگشت گذاشتن روی نقاط ضعف و قوت اشخاص و با توجه به شخصیت آنان می‌تواند آنها را تشویق کند تا آزادانه گفتگو کنند و سپس با کمال علاقه شنونده سخنان ایشان باشد. البته تنبیهات و تهدیدات و پاداش ندادن (انگیزش منفی) تنها در موارد محدودی و در کوتاه‌مدت می‌تواند در انگیزش افراد مؤثر باشد.

۳) مشارکت دادن زیردستان: نظریه‌های دیگران را در طرح‌ها و نقشه‌هایتان دخالت دهید. بهتر است که با زیردستان مشورت کنید و با جلب نظرشان به آنان نشان بدهید که نقش عمده در اجرای طرح‌ها برعهده آنهاست.

مدیر باید به این نکته توجه کند که کارکنان و اعضای شرکت می‌توانند در تصمیماتی که بر آنان اثر می‌گذارد مشارکت کنند، مثل: تعیین هدف‌های کاری، تعیین ساعاتی که فرد آمادگی بیشتری برای کار دارد و ... این کار موجب افزایش بازدهی فرد و تعهد او به کار، انگیزش، و رضایت شغلی‌اش خواهد شد.

حضرت علی(ع): «ما استنبط الصواب بمثل المشاوره» (غرر الحکم، ص ۳۰) «راه حق از هیچ جا بهتر از مشاوره به دست نمی‌آید.»

امام علی(ع) می‌فرماید: «در مشورت خود سه کس را راه مده: بخیل را که تو را از بخشندگی منحرف می‌کند و از فقر می‌ترساند و ترسو را، که سبب سست شدن تو در کارها می‌شود و حریص را که حرص و آز را به ناحق در نظر تو می‌آراید» (نهج البلاغه، الحیاء جلد ۱ صفحه ۳۲۰)

امام صادق(ع) می‌فرماید: «کسی که مشورت کند، هلاک نمی‌شود» (تحف العقول، الحیاء جلد ۱ ص ۳۱۵).

۴) جبران خدمات: هرکسی که کاری را به پایان می‌رساند، باید شخصاً پاداش کارش را بگیرد.

۵) مدارا: حضرت علی(ع) در مورد مدارا می‌فرماید: «من استصلح الاضداد بلغ المراد». (غرر الحکم، ص ۶۹۷) «کسی که بر اضداد غلبه کند و آنها را سازگار کند به مراد خویش رسیده است.»

۶) فروتنی: حضرت علی(ع) به مالک می‌فرماید: «و هرگاه سلطنت و حکومت برایت عظمت و بزرگی با کبر و خودپسندی پدید آورد به بزرگی پادشاهی خدا که فوق توست و به توانایی او نسبت به خود به آنچه از جانب خویش بر آن توانا نیستی بنگر که این نگرستن، کبر و سرکشی تو را فرو می‌نشانند و عقل و خردی که از تو دور گشته به تو باز می‌گرداند» (نهج البلاغه فیض، نامه ۵۳، ص ۹۹۳).

۷) ارزیابی عملکرد: حضرت علی(ع) می‌فرماید: «پس رنج کار هریک از آنان را برای خودش بدان و رنج کسی را به دیگری نسبت مده و باید در پاداش به او هنگام به سر رساندن کارش کوتاهی ننمایی.» (نهج البلاغه فیض، نامه ۵۳، ص ۱۰۰۸).

- ۸) **مهربانی:** امام باقر (ع) می‌فرماید: «امامت و رهبری برای کسی شایسته است که برای مردم همچون پدری مهربان باشد.» (اصول کافی، جلد ۱، ص ۲۵۱).
- ۹) **سیستم را از لحاظ رعایت برابری زیر نظر داشتن:** مدیر باید در سیستم به گونه‌ای رفتار کند که کارکنان چنین گمان برند که مقدار پاداش با میزان فعالیت آنان تناسب دارد. به بیانی ساده، این بدان معنی است که مقدار تجربه، توانایی، تلاش و سایر اموری که فرد به سازمان می‌دهد یا در آنجا به مصرف می‌رساند باید بیانگر نوع عملکرد او باشد و در نتیجه میزان حقوق، نوع وظیفه و پاداش‌های دیگری را که دریافت می‌کند باید از نظر او متناسب با کارش باشد.
- ۱۰) **روابط دوستانه:** حضرت علی (ع) می‌فرماید: «مگو من مأمورم و امر می‌کنم پس باید فرمان مرا بپذیرید، زیرا این روش سبب فساد و خرابی دل و ضعف دین و تغییر و زوال نعمت‌های الهی می‌شود.» (نهج البلاغه فیض، نامه ۵۳، ص ۹۹۳).
- ۱۱) **خودشناسی:** حضرت علی (ع) می‌فرماید: «هر که خود را پیشوای مردم کند باید پیش از یاد دادن به دیگری نخست به تعلیم نفس خویش پردازد.» (نهج البلاغه فیض، بخش حکم، شماره ۷۰، ص ۱۱۱۷).
- ۱۲) **تخصص‌گرایی:** پیامبر (ص) می‌فرماید: «وقتی کار را به دست ناهلان سپارند منتظر رستاخیز باش.» (نهج الفصاحه، ص ۴۸، ج ۲۴۶).
- ۱۳) **کار گروهی:** پیامبر (ص) می‌فرماید: «همبستگی رحمت است و جدایی عذاب.» (کنز العمال، ج ۷، ص ۵۵۸، ش ۲۰۲۴۲).
- ۱۴) **مسئولیت‌پذیری:** امام باقر (ع) می‌فرماید: «هیچ عملی به‌جز معرفت و شناخت پذیرفته نمی‌شود و هیچ معرفتی جز به عمل حاصل نمی‌آید.» (الحیاه جلد ۱، ص ۲۸۵).
- ۱۵) **رسیدگی به امور:** امام علی (ع) می‌فرماید: «پس به کارهای آن رسیدگی کن؛ مانند پدر و مادری که به فرزندشان رسیدگی می‌کنند.» (نهج البلاغه فیض، نامه ۶۳، ص ۱۰۰۵).

۴-۶ عوامل سه‌گانه انگیزش

عواملی که برای انگیزش در نظر گرفته می‌شود عبارت‌اند از:

- ۱) **نیازها:** نیاز عبارت است از کمبودی که هنگام عدم تعادل فیزیولوژیکی احساس می‌شود. نیاز حالتی درونی است که باعث می‌شود نتیجه معینی، جذاب به‌نظر برسد. به‌عبارت دیگر، چیزی در درون فرد که او را به فعالیت و انجام کار و می‌دارد.

۲) **سائقه‌ها:** سائقه‌ها (سوق‌دهنده‌ها) یا انگیزه‌ها برای تخفیف نیازها و کمبودهای جهت‌دارند. به عبارت دیگر، یک نیاز ارضانشده باعث ایجاد تنش می‌شود و این تنش موجب می‌شود سائقه‌هایی در درون فرد برانگیخته شود. این سائقه‌ها اموری درونی هستند که باعث می‌شوند، فرد در پی تأمین اهداف ویژه‌ای، رفتار جستجوگرانه‌ای از خود بروز دهد.

۳) **مشوق‌ها:** عبارت است از چیزی در خارج از فرد. روان‌شناسان غالباً آن را «محرک» می‌نامند و گاه به پاداش‌هایی اشاره می‌کنند که فرد به آن امید بسته است و انگیزه‌هایش به سوی آن‌ها هدایت می‌شود.

۴-۷ روش‌های مختلف انگیزش کارکنان

چرا برخی سخت‌کوش و فعال هستند، برخی بی‌تفاوت و برخی تن به کار نمی‌دهند و از زیر کار شانه خالی می‌کنند؟ به مفهومی دیگر چرا اخلاق کار، فرهنگ کار، وجدان کاری و مانند اینها در برخی مراکز و سازمان‌ها و ادارات بهتر از مراکز مشابه دیگر است؟ آیا این تفاوت‌ها ذاتی است یا اکتسابی و تربیتی و متأثر از عوامل انگیزشی؟ بی‌تردید همه تلاش‌ها و رفتارها براساس انگیزه‌ها و اهداف شکل می‌گیرد. انگیزه‌ها و هدف‌ها به‌عنوان دو عامل مهم درونی و بیرونی هستند که انسان را برای رسیدن به مقصد به تلاش وادارند. ملاصدرا می‌گوید: «غایة الفعل یرجع الی الفاعل، غایت و هدف فعل به فاعل و انجام‌دهنده آن باز می‌گردد» (ملاصدرا، ۱۹۸۱).

از این رو، انگیزه و هدف به‌عنوان دو عامل محرک رفتار انسان شناخته می‌شوند، که در حفظ و ارتقای آن باید کوشید.

شاید به همین دلیل باشد که «کارشناسان نظامی ۷۵٪ از پیروزی را در گرو روحیه عالی نظامیان می‌دانند و تنها ۲۵٪ دیگر را به عواملی چون تسلیحات، سازماندهی، آموزش، ارتباطات و غیره نسبت می‌دهند (بنیاد نهج البلاغه، آیین جهاد)». یعنی نقش اصلی به روحیه باز می‌گردد و عامل روحیه، انگیزه و هدف است، اگر انگیزه و هدف، قوی و والا باد، روحیه نیز قوی و نیرومند می‌شود و اگر انگیزه ضعیف باشد، روحیه نیز سست و بی‌رعمق می‌شود.

برخی انگیزش را درونی خوانده و چنین تعریف کرده‌اند: انگیزش، کشش درونی، جنبش یا قصدی است که سبب می‌شود تا شخص به روش معینی عمل کند، یا به سمت هدف مشخصی حرکت کند (شهرام میرزایی دریانی و احمد اصلی‌زاده، ۱۳۸۲).

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

مکن در این چمنم سرزنش به خودرویی چنان‌که پرورشم می‌دهند می‌رویم
بنابراین، شرایط تربیتی و انگیزشی است که وجدان کاری را در افراد بالا می‌برد. البته باید توجه داشت که انگیزش‌ها، صرفاً درونی نیستند بلکه انگیزه‌های بسیاری در بیرون آدمی نیز وجود دارد.

انواع انگیزه

برخی از صاحبزنان برای انگیزه تقسیماتی بیان کرده‌اند: الف. انگیزه فیزیولوژیک ب. انگیزه اجتماعی.

الف) انگیزه فیزیولوژیک، رفتاری است که از درون بدن آدمی برانگیخته می‌شود و انسان را به تلاش وامی‌دارد مانند: گرسنگی و تشنگی. انگیزه‌های فیزیولوژیک آموزش داده نمی‌شوند، اما یادگیری می‌تواند رفتار ارضاکنده این انگیزه‌ها را تحت تأثیر قرار دهد. مثلاً نیاز به غذا به‌طور طبیعی به‌وجود می‌آید و آموختنی نیست، اما ترجیح غذایی بر غذای دیگر در اثر یادگیری پدید می‌آید.

ب) انگیزه اجتماعی، آنهایی هستند که به‌طور کامل آموخته می‌شوند. مانند: انگیزه پیشرفت، انگیزه پیوندجویی و انگیزه کسب قدرت (میرزایی دریانی و اصلی‌زاده، ۱۳۸۲).
برخی نیز انگیزه را به انگیزه **درونی** و **بیرونی** و برخی به انگیزه **مادی** و **معنوی** تقسیم کرده‌اند. البته این تقسیمات قابل جمع هستند و در مفهوم و خواسته مشترک هستند.

عوامل مهم انگیزش

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

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

شناخت و تشخیص نیازهای انسان

مهم‌ترین بحث در انگیزش، شناسایی و تشخیص نیازهاست. یک مدیر و سرپرست کاردان و شایسته، ابتدا باید نیازهای زیرمجموعه خود را به‌خوبی بشناسد. زیرا رفتار

انسان‌ها نشان می‌دهد که آدمی در زندگی خصوصی و شغلی خود به‌وسیلهٔ نیازهای متفاوت، انگیزه پیدا می‌کنند. تشخیص این نیازها و تأمین آنها، به‌عنوان سائق، به مدیر در بهره‌برداری بهینه از توانایی‌های کارکنان کمک فراوانی می‌کند (سعید علی میرزایی، ۱۳۸۶).

شهید مطهری معتقد است اگر نیازها، میل‌ها و انگیزه‌های انسان به‌خوبی و به‌درستی شناخته و ارضا شوند، سلامت و تعالی و کمال را به‌وجود می‌آورند. البته پیچیدگی انسان و رفتار فردی و گروهی او، شناخت نیازهای واقعی او را پیچیده‌تر می‌کند.

نظریه‌های مختلف در مورد نیازهای انسان

دربارهٔ اینکه نیازهای انسان‌ها چیست و چه چیزهایی موجب انگیزش یا تقویت آنها می‌شود، نظریه‌هایی وجود دارد که به اجمال با نقد و بررسی به برخی اشاره می‌کنیم:

نظریه آبراهام مازلو

مازلو^۱، روان‌شناس و نظریه‌پرداز غربی، محرک‌ها و سائق‌ها را به پنج سطح به صورت سلسله مراتب و پلکانی تقسیم کرده است. به اعتقاد وی زمانی که نیازهای یک سطح برآورده شود، نیازهای سطح بعدی در اولویت قرار می‌گیرد و این نیازها، غریزی هستند.

نقد نظریهٔ مازلو

از سوی اندیشمندان اسلامی، نظریهٔ مازلو مورد نقد قرار گرفته است از جمله: آیت‌الله مصباح یزدی می‌فرماید:

- تئوری مازلو از جهت استناد آن به داده‌های حسی و توجه درون‌نگری قابل تأیید است. البته تجربیات انجام‌شده در تأیید این نظریه، بر اساس متدولوژی علمی کافی نیست.

- سلسله مراتب نیازها تا یک حدی مورد قبول است و آن اینکه انسان از دامن طبیعت متولد می‌شود و رشد می‌کند، پس نیاز اولیه او مادی است، اما چنین نیست که حتماً باید نیازهای فیزیولوژیک ارضا شود و بعد نوبت به سایر نیازها برسد.

- در طرح مازلو بعضی از نیازها مطرح نشده است (محمدی و مزروعی، ۱۳۸۵). چون در این مبحث در پی نقد کامل و مبسوط نظریهٔ مازلو نیستیم، به همین مقدار بسنده می‌کنیم.

1. Abraham (Harold) Maslow (1908-1970)

نظریه فردریک هرزبرگ

فردریک هرزبرگ^۱ روان‌شناس غربی، در بحث انگیزش، تئوری دو عاملی را مطرح کرده است: «عوامل بهداشتی» و «عوامل انگیزشی». عوامل بهداشتی یا همان نیازهای اولیه فرد در محیط کار، باعث ایجاد انگیزه نمی‌شوند، اما عدم تأمین آنها سبب نارضایتی افراد خواهد شد. مهم‌ترین عوامل بهداشتی، مسئله مالی و حقوق و مزایاست و بعد امنیت شغلی، شرایط کاری، قوانین و مقررات، نظارت و استقلال، زندگی اداری و زندگی شخصی.

عوامل انگیزشی باعث ایجاد انگیزه می‌شوند و یک مدیر باید آنها را تأمین کند، مثلاً یک فرد به اندازه‌ای که از او ق‌دردانی می‌شود، از موفقیت خود لذت می‌برد، علاقه‌مندی به کار، داشتن مسئولیت و اختیار از عواملی هستند که انگیزه کارکنان را تحریک می‌کند. نظریه هرزبرگ، به نوعی به خودانگیزشی اشاره دارد که ثبات و پایداری بیشتری دارد. مدیران و فرماندهان با دادن مسئولیت و اختیار متناسب با مسئولیت به کارکنان خود، باید به آنان اعتماد کرده و اجازه دهند کار را براساس ابتکار عمل خود انجام داده و آنان را به کار تشویق کنند (سعید علی میرزایی، ۱۳۸۶).

هرزبرگ عوامل بهداشتی را باعث ایجاد انگیزه نمی‌داند، بلکه تأمین نکردن آنها را موجب نارضایتی کارکنان می‌داند. در نقد این نظریه باید گفت:

عوامل بهداشتی که به بُعد عوامل مادی و فیزیکی نظر دارد، برخلاف نظریه هرزبرگ، در ایجاد انگیزه تأثیرگذار است ولی کافی نیست، همچنان که تأمین نکردن آنها موجب نارضایتی و افت انگیزش می‌شود. طبیعی است کسی که از حقوق و مزایا بهره‌مند است و احساس امنیت شغلی می‌کند با فردی که احساس امنیت شغلی ندارد و هر لحظه در خطر اخراج قرار دارد، هیچ‌گاه در انگیزه کاری یکسان نیستند.

۸-۴ انگیزش‌های درونی و بیرونی

نیازها، حالت‌های انگیزشی را در ما به وجود می‌آورند، اما مشاهده علیتی رفتار روزه‌مره، حاکی است که گاهی نیازهای ما خاموش هستند، یا حداقل جایی در گوشه هشیاری ما قرار دارند. افراد همیشه انگیزش خودشان را از درون ایجاد نمی‌کنند، بلکه گاهی متغیر می‌شوند و به محیط چشم می‌دوزند تا برای آنها انگیزش تأمین شود.

1. Frederick Herzberg (1923-2000)

انگیزختن دیگران از طریق نفس کار (انگیزش درونی)

انگیزش درونی، گرایش فطری پرداختن به تمایلات و به کار بردن توانایی‌ها در رسیدن و جستجوی چالش‌های بهینه و تسلط بر آنهاست. انگیزش درونی به‌طور خودانگیزخته از نیازهای روان‌شناختی، کنجکاوی و تلاش‌های فطری برای رشد، حاصل می‌شود. وقتی افراد به‌صورت درونی با انگیزه می‌شوند، به‌خاطر علاقه، احساس چالشی که فعالیت خاصی ایجاد می‌کند و به‌خاطر لذتی که از آن می‌برند، رفتار می‌کنند. این رفتار به‌صورت خود انگیزخته، نه به‌دلیل وسیله‌ای بیرونی، روی می‌دهد. افراد به این علت انگیزش درونی را تجربه می‌کنند که درون خودشان نیازهای روان‌شناختی دارند.

انگیزش بیرونی

بیشتر کارهایی که در طول روز انجام می‌دهیم، از لحاظ درونی برانگیزنده نیستند. همه نوع انگیزش بیرونی، با رفتارهایی که از ما مطالبه می‌کنند، وابستگی بیرونی دارند. درعمل این وابستگی بیرونی، انگیزش بیرونی‌ای را برای انجام دادن یک کار به وجود می‌آورد که خود آن کار به تنهایی نمی‌تواند آن را ایجاد کند. انگیزش بیرونی از مشوق‌ها و پیامدهای محیطی مانند غذا یا پول، ناشی می‌شود. انگیزش بیرونی به‌جای پرداختن به فعالیت، برای تجربه کردن خشنودی فطری در آن، از پیامدی ناشی می‌شود که از خود آن فعالیت جداست. انگیزش بیرونی از انگیزش «این کار را بکن تا آن را به دست آوری» ناشی می‌شود. معمولاً رفتارهایی که به‌صورت درونی و بیرونی با انگیزه شده‌اند، دقیقاً مشابه به‌نظر می‌رسند. همان‌گونه که فرد با انگیزه درونی، کتاب می‌خواند، نقاشی می‌کشد، به مدرسه یا محیط کار می‌رود، فرد با انگیزه بیرونی هم همین کارها را می‌کند.

انواع انگیزش بیرونی

مشوق‌ها و پیامدهای محیطی

مشوق^۱ رویدادی محیطی است که انسان را به سمت شروع کردن رفتاری خاص می‌کشاند یا از آن دور می‌کند. مشوق‌ها همیشه قبل از رفتار واقع می‌شوند یعنی، با انجام این کار، انتظاری را در انسان به‌وجود می‌آورند که پیامدهای خوشایند یا ناخوشایند در شرف وقوع هستند. نمونه‌هایی از مشوق‌های مثبت از این قرارند: لبخند، بوی وسوسه انگیز، حضور

1. incentive

دوستان و همکاران، نامه‌ای که به نظر می‌رسد حاوی چک است. برخی از مشوق‌های منفی می‌توانند از این قبیل باشند: بوی نامطبوع، حضور دشمنان یا رقیبان، نامه‌های تبلیغاتی و ... مشوق‌ها موجب رفتار نمی‌شوند، بلکه بر احتمال اینکه پاسخ داده شود یا نه، تأثیر می‌گذارند.

تقویت‌کننده‌های رفتار

تقویت‌کننده از لحاظ علمی، هرگونه رویداد بیرونی است که رفتار را افزایش می‌دهد. از لحاظ نظری باید آن را به صورتی تعریف کرد که از تأثیرش بر رفتار مستقل باشد. چنین تعریفی چرخشی می‌شود: علت موجب معلول می‌شود. به عبارتی «تقویت‌کننده موجب افزایش رفتار می‌شود» ولی معلول علت را توجیه می‌کند (افزایش رفتار به معنی آن است که باید تقویت شده باشد). برای خارج شدن از این باتلاق چرخشی باید رویدادی بیرونی را انتخاب کنند که قبلاً برای فرد بخصوصی استفاده نشده باشد و از قبل بدانند که آیا رفتار را افزایش خواهد داد یا نه.

فوریت ارائه تقویت تا اندازه‌ای اثربخشی آن را تعیین می‌کند. علاوه بر کیفیت و فوریت، چهار ویژگی دیگر پاداش، تعیین می‌کنند که چه چیزی تقویت‌کننده است و چه چیزی نیست. به عبارتی دیگر شش نکته ذیل اثربخشی تقویت‌کننده مثبت را تعیین می‌کنند:

۱) کیفیت پاداش؛

۲) فوریت پاداش؛

۳) مناسبت فرد/ تقویت‌کننده؛

۴) نیاز دریافت‌کننده به پاداشی خاص؛

۵) شدت پاداش؛

۶) ارزشی که دریافت‌کننده برای تقویت‌کننده قائل است.

زبان‌های نهفته پاداش: دادن پاداش بیرونی برای فعالیتی که به صورت درونی جالب است، معمولاً انگیزش درونی آینده را تضعیف می‌کند. تأثیر نامطلوب پاداش بر انگیزش درونی، زبان‌های نهفته پاداش نامیده می‌شود.

پاداش‌های مورد انتظار و مادی: تقویت‌کننده‌ها فقط در صورتی انگیزش درونی را کاهش می‌دهند که فرد انتظار داشته باشد، انجام دادن تکلیف، پاداشی را به بار خواهد آورد. پاداش‌های مورد انتظار انگیزش درونی را تضعیف می‌کنند، در حالی که پاداش‌های غیرمنتظره چنین نمی‌کنند.

تمایز بین پاداش‌های مادی و کلامی است. پاداش‌های مادی مانند پول، جوایز و غذا، انگیزش درونی را کاهش می‌دهند، در حالی که پاداش‌های کلامی (غیرمادی)، مانند تحسین، آن را کاهش نمی‌دهند.

در مورد تأثیر پاداش‌های بیرونی، تصور خوب این است که پاداش‌های بیرونی را می‌توان به‌صورتی استفاده کرد که انگیزش درونی را به مخاطره نیندازد. تصور بد این است که جامعه ما اغلب برای بانگیزه کردن دیگران، به پاداش‌های مورد انتظار و مادی متکی است.

پاداش‌های مورد انتظار و مادی فقط انگیزش درونی را به مخاطره نمی‌اندازد، بلکه در فرایند و کیفیت یادگیری اختلال ایجاد می‌کنند. پاداش‌های بیرونی، هنگامی که فرد مشغول یادگیری است، توجه وی را از یادگیری به سمت گرفتن پاداش منحرف می‌کند. پاداش‌ها، اهداف یادگیرنده را از تسلط یافتن به گرفتن پاداش بیرونی منحرف می‌کنند. یادگیرنده‌هایی که انگیزه بیرونی دارند، بیشتر به حالت هیجانی منفی (مانند ناکامی) و کمتر به هیجان مثبت (مانند خوشنودی) مستعدند.

آخرین نکته این است که پاداش‌ها در پرورش خودگردانی مستقل افراد اختلال ایجاد می‌کنند.

منافع مشوق‌ها و پاداش‌ها

پژوهشگران سعی کرده‌اند، پاداش‌ها را طوری به کار برند که تأثیر زیان‌بخش آنها به حداقل برسد. یک راه برای انجام این کار، استفاده از پاداش‌های غیرمنتظره و کلامی (مثل تحسین) و استفاده نکردن از پاداش‌های مورد انتظار و مادی است. راه دیگر، محدود کردن استفاده از برانگیزنده‌های بیرونی برای تکالیفی است که اهمیت اجتماعی دارند، ولی جاذبه درونی آنها کم است. یعنی اگر کسی از همان ابتدا، برای انجام دادن کاری، انگیزش درونی کمی دارد یا اصلاً ندارد، در این صورت پاداش‌های بیرونی، انگیزش درونی وی را به مخاطره نمی‌اندازند (زیرا انگیزش درونی وجود ندارد که تضعیف شود).

پاداش‌های بیرونی بر انگیزش درونی فرد برای کارهایی که جالب نیستند هیچ تأثیری ندارند، نه تأثیر تضعیف‌کننده، نه تسهیل‌کننده.

مشوق‌ها و تقویت‌کننده‌ها منافع هم دارند. پاداش‌ها می‌توانند کاری را که جالب نبوده آن‌قدر جالب کنند که ارزش دنبال کردن را داشته باشد. اگر پاداش به‌قدر کافی جالب باشد، افرادی که پاداش می‌گیرند تقریباً به هر کاری می‌پردازند.

پیامدها

پیامدها دو نوع هستند: تقویت‌کننده‌ها و تنبیه‌کننده‌ها. تقویت‌کننده‌ها نیز دو نوع هستند: مثبت و منفی.

تقویت‌کننده‌های مثبت: تقویت‌کننده مثبت هرگونه محرک محیطی است که وقتی ارائه شود، احتمال وقوع رفتار مطلوب را در آینده افزایش می‌دهد.

تقویت‌کننده‌های منفی: تقویت‌کننده منفی هرگونه محرک محیطی است که وقتی حذف شود، احتمال وقوع رفتار مطلوب را در آینده افزایش می‌دهد.

تنبیه‌کننده‌ها: تنبیه‌کننده، هرگونه محرک محیطی است که وقتی ارائه شود، احتمال وقوع رفتار نامطلوب را در آینده کاهش دهد.

در اینجا این سؤال مطرح می‌شود که آیا تنبیه مؤثر واقع می‌شود؟ با اینکه تنبیه متداول است، اصولاً تأثیری ندارد، اما چرا از تنبیه به این گستردگی استفاده می‌شود؟

الف) برای جلوگیری از رفتارهای نامطلوب در آینده؛

ب) برای کسب اطاعت فوری جهت متوقف کردن رفتار نامطلوب؛

ج) برای نشان دادن هیجان منفی (مانند ناکامی، خشم)؛

د) برای انجام دادن کاری درباره رفتار نامطلوب (زمانی که نمی‌توانیم از راهبرد بهتری استفاده کنیم).

به طور کلی تنبیه مؤثر واقع نمی‌شود. از آن بدتر، تنبیه عوارض جانبی نگران‌کننده و ناخواسته‌ای به بار می‌آورد که تهیج‌پذیری منفی (گریه کردن، جیغ کشیدن، احساس ترس)، اختلال در رابطه تنبیه‌کننده با تنبیه‌شونده و سرمشق‌گیری منفی از نحوه مقابله کردن با رفتار نامطلوب دیگران، از آن جمله‌اند.

نظریه ارزیابی شناختی برانگیزنده بیرونی

آنچه در پس استفاده از برانگیزنده بیرونی نهفته است، شکل دادن رفتار دیگران، تأثیر گذاشتن بر آن و کنترل کردن آن است، اما هدف دیگری هم وجود دارد. مشوق‌ها و پیامدها، بازخوردی نیز تأمین می‌کنند که فرد را از شایستگی‌اش در یک کار، آگاه می‌کند. پاداش‌هایی مانند پول، جوایز، نمرات خوب، بورس‌های تحصیلی، و تحسین‌های کلامی، نه تنها رفتار را افزایش می‌دهند (یعنی کنترل می‌کنند)، بلکه این پیام را می‌رسانند که کار، خوب انجام شده است (یعنی، به اطلاع رساندن شایستگی فرد).

نظریه ارزیابی شناختی اعلام می‌دارد که همه رویدادهای بیرونی، جنبه کنترل‌کننده و جنبه اطلاع‌رسانی دارند. این نظریه فرض می‌کند که انسان‌ها نیازهای روان‌شناختی به خودمختاری و شایستگی دارند. جنبه کنترل‌کننده رویداد بیرونی بر نیاز به خودمختاری تأثیر می‌گذارد، در حالی که جنبه اطلاع‌رسانی آن، نیاز به شایستگی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. نظریه ارزیابی شناختی به‌طور رسمی، سه قضیه را مطرح می‌کند:

قضیه ۱: رویدادهای بیرونی در صورتی بر انگیزش درونی فرد تأثیر می‌گذارند که درک منبع علیت فرد را برای آن رفتار تحت تأثیر قرار دهند. رویدادهایی که به درک منبع علیت بیرونی کمک می‌کنند، انگیزش درونی را کاهش و انگیزش بیرونی را افزایش می‌دهند، اما رویدادهایی که درک منبع علیت درونی را تقویت می‌کنند، انگیزش درونی را افزایش و انگیزش بیرونی را کاهش می‌دهند.

قضیه ۲: رویدادهای بیرونی، در صورتی بر درک شایستگی فرد تأثیر می‌گذارند که انگیزش درونی وی را برای فعالیتی که در سطح بهینه چالش‌برانگیز بوده است، تحت تأثیر قرار دهند. رویدادهایی بر درک شایستگی فرد تأثیر می‌گذارند که انگیزش درونی وی را برای فعالیتی که در سطح بهینه چالش‌برانگیز بوده است، تحت تأثیر قرار دهند. رویدادهایی که به درک شایستگی بیشتر کمک می‌کنند، انگیزش درونی را افزایش می‌دهند، در حالی که رویدادهایی که درک شایستگی را کاهش می‌دهند، انگیزش درونی را کاهش خواهند داد.

قضیه ۳: رویدادهایی که با شروع و تنظیم رفتار ارتباط دارند، سه جنبه بالقوه دارند که هر یک اهمیت کارکردی دارند. جنبه اطلاع‌رسانی، به درک منبع علیت درونی و درک شایستگی کمک می‌کند، بنابراین، انگیزش درونی را افزایش می‌دهد. جنبه کنترل‌کننده، به درک منبع علیت بیرونی کمک می‌کند، بنابراین، انگیزش درونی را تضعیف کرده و انگیزش بیرونی را تقویت می‌کند. جنبه بی‌انگیزه‌کننده، به درک ناشایستگی کمک می‌کند و بنابراین، انگیزش درونی را تضعیف و بی‌انگیزشی را تقویت می‌کند. برجستگی نسبی این سه جنبه برای فرد، اهمیت کارکردی رویداد بیرونی را تعیین می‌کند.

دو نمونه از رویدادهای کنترل‌کننده و اطلاع‌رسان

– **تحسین:** تحسین را که یک رویداد بیرونی است، گاهی می‌توان برای کنترل رفتار یک نفر و گاهی برای آگاه ساختن او از شایستگی‌اش در انجام دادن یک کار، استفاده کرد. برای مثال، آفرین! دقیقاً کارت رو انجام دادی و یا آفرین! بازدهی شما ده درصد افزایش پیدا کرده است.

– رقابت: زمانی که موقعیت اجتماعی فشار زیادی برای برنده شدن وارد می‌کند، رقیبان به خود تکلیف اهمیت چندانی قائل نمی‌شوند، بلکه بیشتر برای برنده شدن اهمیت قائل هستند. در صورتی که موقعیت اجتماعی کمتر روی برنده شدن تأکید کند (مثلاً بازی دوستانه)، جنبه اطلاع‌رسانی رقابت نسبتاً برجسته‌تر می‌شود.

منافع کمک کردن به انگیزش درونی

تقویت کردن انگیزش درونی، باارزش است؛ زیرا منافع مهم زیادی را برای فرد به ارمغان می‌آورد که استقامت، خلاقیت، درک مفهوم، و سلامت ذهنی از آن جمله‌اند. استقامت: هرچه انگیزش درونی فرد بیشتر باشد، استقامت او در کاری که انجام می‌دهد، بیشتر می‌شود.

خلاقیت: رویدادهای بیرونی کنترل‌کننده، خلاقیت را تضعیف می‌کنند، به طوری که وقتی کسی تحت نظر قرار دارد، ارزیابی می‌شود، مورد تحکم قرار می‌گیرد، یا زمانی که برای عملکرد ماهرانه‌ای پاداش‌هایی در کار هستند، خلاقیت کاهش می‌یابد.

درک مفهوم / یادگیری با کیفیت عالی: سومین فایده انگیزش درونی، توانایی آن در افزایش درک مفهوم هنگام یادگیری است. در صورتی که انگیزش درونی بالا باشد، یادگیرنده‌ها در نحوه تفکرشان انعطاف‌پذیری بیشتری نشان می‌دهند، اطلاعات را فعال‌تر پردازش می‌کنند، و به‌صورت مفهومی و نه طوطی‌وار، یاد می‌گیرند.

عملکرد مطلوب و سلامتی: آنهایی که با انگیزش درونی فعالیت می‌کنند، خودشکوفایی و شادابی بیشتر، اضطراب و افسردگی کمتر، عزت نفس بالاتر، روابط عالی‌تر با دوستان و همسر را نشان می‌دهند و کمتر به سمت سرگرمی‌های مضر و منفی حرکت می‌کنند.

نظریه خودمختاری

طبق نظریه خودمختاری، سه نوع انگیزش وجود دارد:

(۱) بی‌انگیزشی؛

(۲) انگیزش بیرونی؛

(۳) انگیزش درونی.

در ذهن خود پیوستاری را ترسیم کنید. این انگیزش‌ها را می‌توان در یک پیوستار خودمختاری یا درک منبع علیت، مرتب کرد. در سمت راست، بی‌انگیزشی قرار دارد، حالتی که در آن، فرد نه انگیزش درونی دارد نه بیرونی (مثل، دانش‌آموز ترک‌تحصیل‌کرده، ورزشکار سرخورده، یا همسر بی‌تفاوت). در وسط، چهار نوع

انگیزش بیرونی قرار دارند که می‌توان آنها را بر اساس درجه خودمختاری از یکدیگر متمایز کرد:

۱) تنظیم بیرونی (اصلاً خودمختار نیست)؛

۲) تنظیم درون‌فکنی شده (تا اندازه‌ای خودمختار است)؛

۳) تنظیم خودپذیر (عمدتاً خود مختار است)؛

۴) تنظیم آمیخته (کاملاً خود مختار است).

در سمت چپ، انگیزش درونی بیانگر حمایت کامل فرد از خود مختاری است و به تمام مواردی که نیازهای روان‌شناختی فرد، انگیزشی را برای عمل کردن به وجود می‌آورند، مربوط می‌شود.

مشخص کردن انواع انگیزش به این دلیل اهمیت دارد که مقدار خودمختاری در هر حالت انگیزشی، بر آنچه افراد فکر می‌کنند، احساس می‌کنند، و انجام می‌دهند تأثیر بسزایی دارد. این چهار نوع انگیزش بیرونی از این نظر که فرد آنها را تا چه اندازه‌ای به صورت خودمختار تجربه می‌کند، تفاوت زیادی دارند. افراد عمدتاً به خاطر اطاعت و به این علت که مجبور هستند (یعنی، کنترل شده‌اند)، به تنظیم بیرونی و درون‌فکنی شده تن در می‌دهند، اما افرادی که به تنظیم خودپذیر و آمیخته می‌پردازند، این کار را دوست دارند و آن را ترجیح می‌دهند (یعنی آن‌ها به صورت خود مختار عمل می‌کنند).

تنظیم بیرونی: رفتارهایی که به صورت بیرونی تنظیم شده‌اند، برای به دست آوردن پاداش یا برآورده ساختن خواسته‌ای بیرونی، انجام می‌شوند. وجود برانگیزنده‌های بیرونی (مثل پاداش‌ها، تهدیدها) برای کسی که از بیرون تنظیم شده است، افزایش و کاهش انگیزش را تنظیم می‌کند. کسی که از بیرون تنظیم می‌شود، معمولاً تا وقتی که یک مشوق بیرونی وجود نداشته باشد، به سختی کاری را انجام می‌دهد.

تنظیم درون‌فکنی شده: درونی کردن، اما نه واقعاً پذیرفتن درخواست‌های دیگران برای فکر کردن، احساس کردن، یا رفتار کردن به شیوه خاص است. تنظیم درون‌فکنی شده اصولاً با انگیزه شدن به خاطر احساس گناه و استبداد پایدهاست. در واقع، فرد به‌عنوان نماینده محیط بیرونی عمل می‌کند، خودش را برای انجام دادن رفتاری که دیگران بد می‌دانند، تنبیه می‌کند (احساس شرمندگی یا گناه). بنابراین درونی‌سازی تاندازه‌ای صورت گرفته است، اما این درونی‌سازی به‌جای اینکه به صورت واقعی و اختیاری در خود ادغام شود، با اکراه روی داده است.

تنظیم خودپذیر: تنظیم خودپذیر بیانگر انگیزش بیرونی عمدتاً درونی شده و خودمختار است. کسی که به شیوه خودپذیر تنظیم شده، به صورت اختیاری، مزایا و فایده عقیده یا رفتاری را قبول می‌کند زیرا به نظر وی، این شیوه تفکر یا رفتار کردن، با اهمیت و مفید است. بنابراین، اگر دانش‌آموزی باور داشته باشد که تکلیف اضافی در ریاضی اهمیت دارد، یا اگر ورزشکاری به این باور برسد که تمرین اضافی برای تبحر بیشتر و موفقیت در مسابقات مهم است، انگیزش مطالعه کردن یا تمرین کردن بیرونی هستند، ولی آزادانه انتخاب شده‌اند.

تنظیم آمیخته: تنظیم آمیخته، خود مختارترین نوع انگیزش بیرونی است. در حالی که درونی کردن، فرایند جذب کردن ارزش یا شیوه رفتار کردن است، در آمیختن، فرایندی است که افراد از طریق آن، ارزش‌ها و رفتارهای همانندسازی شده خویش را در خود کاملاً درگرم می‌کنند. این نوع تنظیم در عین حال که نوعی انگیزش است، فرایند رشد نیز هست، زیرا خودآزمایی لازم را برای هماهنگ کردن روش‌های جدید فکر کردن، احساس کردن و رفتار کردن با روش‌های پیشین فکر کردن، احساس کردن و رفتار کردن فرد در بر دارد.

۴-۹ انگیزش از طریق توانمندسازی و مشارکت مرئوسان و فنون انگیزش خود

مقدمه‌ای بر توانمندسازی سرمایه‌های انسانی

با شروع دهه ۹۰ میلادی، پس از سال‌ها تجربه و سیر جوامع بشری از مرحله سنتی به مرحله صنعتی و فراصنعتی و روند مستمر و مداوم تغییر و تحول در شئون مختلف حیات اجتماعی و پیشرفت شگرف و عمیق در تکنولوژی و علوم و فنون گوناگون و تأثیرات عمیق آن در عرصه‌های مختلف فعالیت‌های اداری، تولیدی و خدماتی و مؤسسات و سازمان‌ها، اکثر سازمان‌های دنیا به این نتیجه رسیدند که جهت حفظ و بقای خود تلاش گسترده‌ای را برای تغییرات عمیق در ساختار اساسی خود آغاز کنند و از قالب‌های غیرپویا خارج شوند و در این میان اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه برخوردار باشد.

در عصر کنونی، به‌جای توجه به سرمایه‌ها و منابع مادی دیگر، از دغدغه‌های مهم مراکز و مؤسسات اقتصادی موفق جهان گردآوری سرمایه‌های انسانی فرهیخته‌ای است که قادر به ایجاد تحول در سازمانی که به آن تعلق دارند، باشند. یک سازمان موفق مجموعه‌ای است از انسان‌هایی با فرهنگ سازمانی، اندیشه و اهدافی مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روزافزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می‌دهند، سرمایه‌ها را متراکم می‌کنند، از منابع طبیعی بهره‌برداری می‌کنند، سازمان‌های اداری، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی را به‌وجود می‌آورند و روند توسعه را به‌خوبی پیش می‌برند. بنابراین هر فرد نسبت به سازمان و وظیفه‌ای که انجام می‌دهد احساس مالکیت خواهد کرد. استفاده از توانایی‌های بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی مزیتی بزرگ به‌شمار می‌رود، پس لازمه‌ی دستیابی به هدف‌های سازمان، مدیریت موثر این منابع با ارزش است. در این راستا رشد، پیشرفت شکوفایی و ارتقای توانمندی‌های کارکنان، در سالیان اخیر تحت عنوان توانمندسازی کارکنان مورد توجه صاحب‌نظران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی واقع شده است.

توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیک‌های نوین و مؤثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده‌ی بهینه و بهره‌گیری از ظرفیت و توانایی فردی و گروهی آنها در راستای بهره‌وری و اهداف سازمانی است. بدین تعبیر توانمندسازی فرایندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و تیم‌ها، به بهبود و بهینه‌سازی مستمر عملکرد کمک می‌شود. توانمندسازی از بهترین و بزرگ‌ترین راهبردهای توسعه و شکوفایی سازمان است. کارکنان به واسطه‌ی دانش، تجربه و انگیزه خود صاحب قدرت نهفته هستند و در واقع توانمندسازی، آزاد کردن این قدرت است. به‌عبارت دیگر این تکنیک ظرفیت‌های بالقوه‌ای که برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی انسان که از آن استفاده درست و کامل نمی‌شود، در اختیار می‌گذارد و در یک محیط سالم سازمانی روش متعادلی را بین اعمال کنترل کامل از سوی مدیریت و آزادی عمل کارکنان پیشنهاد می‌کند.

تعریف‌های گوناگون توانمندسازی

از توانمندسازی تعریف‌های گوناگونی شده است که در ادامه به آن می‌پردازیم:

۱) در فرهنگ لغت وبستر^۱ از توانمندسازی به‌عنوان تفویض اختیار یا اعطای قدرت قانونی به سایرین تعبیر شده است.

1. Merriam-Webster's Dictionary

- ۲) فرهنگ لغت آکسفورد نیز فعل توانمندسازی را به عنوان توانا کردن و به معنای ایجاد شرایط لازم برای بهبود انگیزش افراد در انجام وظایف خویش، از طریق پرورش احساس کفایت نفس تعریف کرده است.
- ۳) توانمندسازی، دادن قدرت به افراد نیست. افراد هم اکنون دارای قدرت هستند (به صورت سرمایه‌ای از دانش و انگیزش) تا کار خود را بسیار عالی انجام دهند. توانمندسازی را به عنوان آزاد کردن این قدرت تعریف می‌کنیم.
- ۴) توانمندسازی یعنی واگذار کردن مسئولیت به سطوح پایین‌تر سازمان تا بتوان از دانایی، مهارت، تجربه و انگیزه آنان برای پیشبرد اهداف سازمان مدد گرفت.
- ۵) توانمندسازی، واگذاری اختیارات رسمی و قدرت قانونی به کارکنان به منظور افزایش کارایی و ایفای نقش مفید در سازمان است، به عبارت دیگر رویکردی مدیریتی است تا کارکنان با اختیارات داده شده بتوانند خود به اتخاذ تصمیم بپردازند.
- ۶) توانمندسازی فرایندی است به منظور ایجاد شرایط مناسب در راستای قادر ساختن کارکنان برای به کار گرفتن بیشتر نیروی تفکر برای ارائه راه‌حل‌های مناسب‌تر در حل مشکلات سازمان.
- ۷) توانمندسازی فرایند توسعه است که باعث افزایش توان کارکنان برای حل مشکل و ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی آنان شده و ایشان را قادر می‌سازد تا عوامل محیطی را شناسایی و تحت کنترل بگیرند.
- ۸) توانمندسازی عبارت است از: شناخت، توسعه و گسترش قابلیت و شایستگی افراد برای نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمان.
- ۹) توانمندسازی یک فرایند مؤثر و پیشگام است که برای سازمان، مزیت راهبردی و برای کارکنان، فرصت مشارکت در کامیابی سازمان را می‌آفریند.

اهمیت، هدف، ضرورت‌ها و مزایای توانمندسازی نیروی انسانی

اهمیت

اصلی‌ترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی بوده و کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهم‌ترین عامل بقا و حیات سازمان است. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می‌آورد. از نظر پیتر دراگر رشد اقتصادی مرهون توانمند کردن کارکنان فرهیخته است. توانمندسازی کارکنان، محوری‌ترین تلاش مدیران در نوآوری، تمرکززدایی و حذف دیوان‌سالاری در سازمان‌هاست. توانمند کردن افراد موجب می‌شود تا

مدیران و سازمان سریع‌تر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود نائل شوند. توانمندسازی موجب می‌شود که کارکنان، سازمان و شغل را از آن خود بدانند و از کار کردن در آن به خود ببالند. بدون توانمندسازی، نه مدیران و نه سازمان نمی‌توانند در درازمدت کامیاب باشند.

هدف

هدف از توانمندسازی، فراهم کردن محیطی است با اختیارات بیشتر به‌منظور ایفای نقش مؤثرتر کارکنان در فرایند تغییر و بهبود جریان کار، ضمن کاهش میزان نیاز به سرپرست مستقیم در مسیر تحقق اهداف سازمانی.

ضرورت‌ها

چنانچه توانایی افراد افزایش یابد، می‌توانند به‌صورت بالقوه کارها را در سطحی بالاتر و بهتر انجام دهند. بدیهی است این توان بالقوه باعث انگیزه بالایی خواهد شد، از این رو توجه به توانمندسازی نیروی انسانی برای توسعه سازمان‌ها در ابعاد مختلف مالی و اقتصادی، فرهنگ سازمانی، فنی و تکنولوژیکی امری ضروری و حیاتی است. همچنین با توجه به ورود نیروی انسانی آگاه‌تر، با دانش بیشتر و حساس‌تر نسبت به زمان و نیز تقاضای مستمر از سازمان برای کیفیت برتر و ارزش بیشتر، ضرورت عینی توانمندسازی را بیش از پیش آشکارتر می‌کند.

مطالعات مهارت‌های مدیریت نشان می‌دهد که توانمندسازی زیردستان بخش مهمی از اثربخشی سازمانی و مدیریتی است. از سوی دیگر تجزیه و تحلیل قدرت و کنترل در سازمان‌ها حاکی از این است که سهم کردن کارکنان در قدرت و کنترل، اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهد همچنین تجربیات تیم‌سازی در سازمان دلالت بر این دارد که راهبردهای توانمندسازی کارکنان نقش مهمی در ایجاد، بقا و موفقیت تیم‌های کاری دارد.

مزایای توانمندسازی

اگر مفهوم توانمندسازی به‌درستی درک شود و با ایده بهبود مستمر در عملکرد کلی سازمان مرتبط شود، بیشترین بهره‌برداری از منابع فکری عرضه‌شده را ایجاد خواهد کرد.

از جمله مزایای دیگر می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- ۱) اتخاذ تصمیمات مهم سازمانی به صورت گروهی و تیمی؛
- ۲) مشارکت و سهم کردن کارکنان در مسئولیت‌ها، مهارت‌ها و اختیارات سازمانی؛
- ۳) ایجاد انعطاف در سازمان و انطباق سریع با تغییرات و دگرگونی‌های محیطی؛

- ۴) تغییر مسئولیت مدیران از کنترل‌کننده صرف به آزادسازی توانایی‌های نهفته کارکنان؛
- ۵) افزایش رضایت‌مندی کارکنان، مشتریان و ارباب رجوع؛
- ۶) احساس مثبت کارکنان نسبت به شغل و خودشان؛
- ۷) افزایش احساس تعهد و تعلق کارکنان نسبت به شغلشان؛
- ۸) تحقق آسان‌تر اهداف سازمان؛
- ۹) کاهش نظارت مستقیم بر عملکرد کارکنان؛
- ۱۰) کاهش بروز استرس حوادث، سوانح در محیط کار و بهبود شرایط ایمنی؛
- ۱۱) بهبود ارتباطات میان مدیریت و کارکنان با روان‌سازی جریان کار که باعث حل بسیاری از مشکلات روزمره می‌شود و نیاز به تشکیل جلسات متعدد نخواهد بود؛
- ۱۲) اهداف، مشخص و تعریف شده هستند؛
- ۱۳) مرزهای تصمیم‌گیری روشن است؛
- ۱۴) تقسیم کار، به‌خوبی صورت می‌گیرد؛
- ۱۵) شایستگی‌ها پس از آموزش و کسب تجربه شکوفا می‌شود؛
- ۱۶) کارکنان به پذیرش ریسک و مخاطره تشویق می‌شوند؛
- ۱۷) تبادل اطلاعات و دیدگاه‌ها به‌آسانی صورت می‌گیرد؛
- ۱۸) تغییر نگرش کارکنان از «داشتن» به «خواستن» یعنی همیشه به خواستن‌ها فکر می‌کنند؛
- ۱۹) تغییر مفهوم قدرت از فرمان دادن به توانایی نفوذ بر دیگران؛
- ۲۰) غالب شدن مهارت کلیدی کار کردن در جمع و با جمع به‌عنوان محور اصلی تفکرات سازمانی؛
- ۲۱) و آخر اینکه تجربیات تشکیل تیم در سازمان‌ها دلالت بر این دارد که راهبردهای توانمندسازی نقش بسیار مهمی در ایجاد و بقای تیم‌ها دارد.

عوامل مؤثر بر توانمندسازی

مجموع عواملی بر توانمندسازی کارکنان مؤثر است که در ادامه آمده است:

- ۱) مشخص بودن اهداف، مسئولیت‌ها و اختیارات در سازمان‌ها: کارکنان باید از مسئولیت‌ها و شرح وظایف خود، هدف و مأموریت سازمان و مراحل و فرایندهای کاری آن آگاهی داشته باشند.
- ۲) غنی‌سازی مشاغل و ارتقای شغلی کارکنان: سازمان باید به‌منظور به روز بودن اطلاعات فنی و تخصصی کارکنان و افزایش محتوی شغلی آنها اقدام کند. همچنین

به‌منظور برآورده کردن اصل جانشین‌پروری در سازمان باید از فنون چرتخش کاری استفاده کند.

۳) **روحیات و تعلق سازمانی:** به‌منظور برآورده کردن این عامل، لازم است مدیریت ارشد برای کارکنان در سازمان احترام قائل شود و برای رفع مشکلات شخصی‌شان، آنها را یاری و کمک کند. برای ابداع، نوآوری و خلاقیت کارکنان زمینه‌های مناسب را فراهم کند و مطمئن شود که کارکنان تمایل به انجام اموری را که به آنها واگذار شده را دارند.

۴) **اعتماد، صمیمت و صداقت:** سازمان باید فضای مثبت و روابط کاری دوستانه را بین کارکنان ایجاد و اعتماد بین مدیران و کارکنان را افزایش دهد.

۵) **تشخیص و قدردانی:** تناسب حقوق و دستمزد و پاداش دریافتی با کاری که کارکنان انجام می‌دهند، توزیع مناسب امکانات رفاهی در سازمان و تناسب ارتقای شغلی کارکنان با شایستگی آنها می‌تواند توانمندسازی را در سازمان پوشش دهد.

۶) **مشارکت و کار گروهی:** به کارگیری نظرات و ایده‌های کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و همکاری آنها در بهبود و پیشبرد امور سازمان، تفویض اختیار به کارکنان در سطوح مختلف، مشارکت دادن کارکنان در ارائه پیشنهاد برای بهتر انجام شدن امور و کنترل اموری که خود انجام داده‌اند می‌تواند به‌عنوان عامل مشارکت و کارگروهی در افزایش توانمندی کارکنان در سازمان‌ها تأثیرگذار باشد.

۷) **ارتباطات:** شامل امکان برقراری ارتباط و دسترسی آسان کارکنان به مدیران و سرپرستان، شفافیت و روشن بودن ارتباطات کاری کارکنان با آنان و اطلاع کارکنان از امور جاری شرکت در ارتباط با حوزه کاری خود است.

۸) **محیط کاری:** از جمله عوامل مؤثر که کمابیش در سازمان بر آن تأکید می‌شود، محیط کاری است. اهمیت به ایمنی و سلامت کارکنان در محیط کار، ایجاد موقعیت‌های مناسب برای ارتقای شغلی کارکنان، کاهش فشار و تنش‌های موجود در محیط کار می‌تواند از جمله موارد مرتبط با محیط کار باشد.

۹) **بهبودسازی فرایندها و روش‌های کاری:** شفاف و مشخص بودن گردش کار و اطلاعات در سازمان، مستندسازی روش کار، بازنگری دوره‌ای و اصلاح روش‌های کاری و ساده‌سازی امور از عوامل مؤثر در برآورده شدن بهبودسازی فرایند و روش‌های کاری است.

- ۱۰) اطلاعات، دانش و مهارت شغلی: به جهت تأمین این عوامل، وجود امکانات برای توسعه مهارت‌های شغلی در سازمان، وجود زمینه‌های آموزش مؤثر و کار در سازمان و داشتن اطلاعات فنی و تخصصی در ارتباط با پست‌ها می‌تواند مفید باشد.
- ۱۱) تغییر نگرش: نوع نگرش سازمان به بهسازی منابع انسانی باید تغییر کند. سازمان باید همواره به دنبال کشف استعدادها و مهارت‌های کارکنان باشد و این اصل که باید به آنان فرصت داد تا توانایی‌هایشان را بروز دهند تسری یابد. در چنین شرایطی است که می‌توان انتظار داشت، چالش‌هایی مانند فقدان قدرت را به توانمندی، دستورپذیری را به پایش نهادن برای انجام کار، واکنش نشان دادن را به خلاقیت و سازندگی، کمیت را به کمیت و کیفیت و «دیگری مسئول است» به «همه مسئول‌اند» تبدیل شود.
- ۱۲) مسئولیت‌پذیری: سازمان، نیازمند کارکنانی است که در حل مشکلات فعال باشند و نه تنها در قبال وظایفی که بر عهده آنهاست، بلکه در برابر بهبود کارکرد کل مجموعه احساس مسئولیت کنند. لازمه این کار آن است که سازمان دارای افکار مثبت بوده و در قبال ایده‌های جدید کارکنان، ضمن انعطاف‌پذیری، آمادگی پذیرش دیدگاه‌های تازه را نیز داشته باشد. اجرای آموزش‌های مؤثر در زمینه تصمیم‌گیری‌های گروهی، تقویت مهارت‌های ارتباطی در قالب‌های گروهی، تقویت مهارت‌های برنامه‌ریزی و درنهایت شیوه قدردانی از کوشش‌های سازمانی می‌تواند اثرات شگرفی در خلق مسئولیت‌پذیری فردی و سازمانی در پی داشته باشد.
- ۱۳) حرکت از تمرکز به عدم تمرکز: به‌منظور توانمندسازی سازمان باید به سمت عدم تمرکز حرکت کند. بدین صورت که تعدادی تیم یا گروه تشکیل شود که به یکدیگر متصل شده و از طریق ارتباط و تصمیم‌گیری‌هایی مستمر گروهی، ضمن انجام دادن مسئولیت‌ها و وظایف، به توسعه کیفی سازمان نیز کمک کنند. اگرچه مشکلاتی مانند احتمال وجود نداشتن امکانات و پتانسیل‌های لازم فردی یا سازمانی و یا ناهماهنگی در اجرا می‌تواند این متغیر را تحت تأثیر قرار دهد، ولی با تمام این اوصاف نمی‌توان از مزایای عمده آن از جمله انعطاف‌پذیری بیشتر در اجرای برنامه‌ها، استفادهٔ بهینه از منابع، و کاهش مشکلات اجرایی سازمان به راحتی چشم پوشید.
- ۱۴) تأمین منابع مالی: یکی از وجوه مهم برنامه‌های توانمندسازی گستردگی منابع درگیر در آن است. پیاده‌سازی برنامه‌های بهبود عملکرد، مستلزم تأمین و تخصیص بخشی از منابع مالی، فیزیکی، و انسانی سازمان است.

۱۵) **مدیریت:** مدیر سازمان، مهم‌ترین عامل در توانمندسازی کارکنان است، زیرا مدیر به‌طور مستقیم و غی مستقیم تمام عوامل محیط سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مدیر با تفویض اختیار و قدرت بیشتر به کارکنان، دادن استقلال و آزادی عمل به آنان، فراهم کردن جو مشارکتی، ایجاد فرهنگ کار گروهی، و با حذف شرایطی که موجب اختیار محدود کارکنان می‌شود، بستر لازم را برای توانمندی افراد فراهم می‌کند.

روش‌های اجرایی توانمندسازی

سه کلید توانمندسازی شامل سهیم کردن افراد در اطلاعات، تعیین محدوده خودمختاری، و تیم‌سازی به جای سلسله مراتب می‌شود.

کلید اول: مشارکت همگانی در اطلاعات

نخستین رکن توانمندسازی مشارکت در اطلاعات است و یکی از نقش‌های رهبران سازمانی، دادن اطلاعات مؤثر، به‌موقع، و کافی به کارکنان است. آن دسته از رهبرانی که تمایل ندارند کارکنان را در اطلاعات سهیم کنند، هرگز آنها را در اداره سازمان شریک نخواهند کرد. پرواضح است که این طرز تفکر نمی‌تواند سازمان را به توانمندی لازم در این دنیای پرقاب‌ت برساند. از یک سو، سهیم شدن در اطلاعات برای توانمندسازی سازمان یک ضرورت حتمی است و از سوی دیگر اعتماد برای یک سازمان توانمند ضروری است. مشارکت و سهیم شدن کارکنان در اطلاعات موجب برقراری جو اعتماد و صمیمیت و مسئولیت‌پذیری می‌شود. چنانچه به افراد اطلاعات لازم و ضروری کار داده نشود جو بی‌اعتمادی موجب اختلال در امر تصمیم‌گیری می‌شود. آدمی قادر نیست بدون اطلاعات خود را اداره کند یا تصمیمات مناسب را بگیرد. بنابراین، افراد با داشتن اطلاعات ناگزیرند مسئولانه عمل کنند. اطلاعات را می‌توان یکی از حیاتی‌ترین ابزار قدرت تلقی کرد. کسب اطلاعات به‌ویژه اطلاعاتی که به نظر می‌رسد نقش محوری یا راهبردی در سازمان داشته باشد، می‌تواند برای ساختن یک پایگاه قدرت و نیز برای متفرد کردن یک شخص در سازمان به کار رود. از طرف دیگر وقتی مدیران افراد خود را با اطلاعات بیشتر تجهیز می‌کنند، آن افراد با احساس توانمندی و به احتمال بیشتر با بهره‌وری و کامیابی و در هماهنگی با خواسته‌های مدیریت کار می‌کنند.

بنابراین می‌توان گفت داشتن اطلاعات:

- ۱) نسبت به سازمان شناخت بیشتری ایجاد می‌کند.
- ۲) قدرت تحلیل شرایط و موقعیت فعلی و آتی سازمان را افزایش می‌دهد.

- ۳) برای پذیرش مسئولیت‌های بالاتر آمادگی بیشتری را ایجاد می‌کند.
- ۴) روابط بین مدیران، سرپرستان و کارکنان را تسهیل می‌بخشد.
- ۵) جو اعتماد و صمیمیت را توسعه و تقویت می‌کند.
- اطلاعات در حوزه توانمندسازی به مثابه «میزان طلای پستوانه پول رایج کشور است که افزایش مسئولیت‌پذیری و اعتماد بیشتر را در بین کارکنان ایجاد می‌کند» (صدرابرقویی، ۱۳۹۴).

جمع‌بندی کلید اول: می‌توان گفت سازمان‌ها برای ادامه حیات خود و ماندن در دنیای رقابت ناچارند سطح آگاهی‌ها و دانش خود را نسبت به محیط داخلی و بیرونی افزایش دهند. از سوی دیگر سازمان‌ها، مجموعه‌های انسانی هستند و افراد تا تغذیه اطلاعاتی نشوند، نمی‌توانند در راستای تحقق اهداف، استراتژی‌ها و سیاست‌ها و برنامه‌ها و طرح‌ها تلاش کنند. این تلاش‌ها زمانی ثمربخش است که افراد از چشم‌انداز، مأموریت، استراتژی، سیاست و برنامه عملیاتی سازمان آگاهی داشته باشند، و این آگاهی‌ها زمانی افزایش می‌یابد که افراد سازمان را در اطلاعات سهیم کنیم. کنت بلانچارد و همکارانش به چهار دلیل مشارکت اطلاعاتی^۱ را به‌عنوان کلید توانمندسازی می‌دانند:

دلیل اول: اگر قرار باشد کسانی را که در خط مقدم هستند، مأمور و مسئول گرفتن تصمیم‌هایی کنیم که بر حیات شرکت اثر می‌گذارند، باید همان اطلاعاتی را که مبنای تصمیم‌گیری‌های مدیریت است، در اختیار آنها قرار دهیم. افراد بی‌اطلاع قادر به تصمیم‌گیری نیستند و انگیزه خطر کردن را ندارند.

دلیل دوم: هنگامی می‌توانیم از افراد انتظار خطر کردن و پذیرش مسئولیت گرفتن تصمیم‌های کاری را داشته باشیم که آنها به مدیریت و نظام‌های سازمانی، اعتماد داشته باشند. اگر افراد از پیامد تصمیم‌های خود در هراس باشند (یعنی به رهبری اعتماد نداشته باشند) میل به خطر کردن و گرفتن تصمیم‌ها را نخواهند داشت. یکی از سودمندترین و ساده‌ترین راه‌های تقویت روح اعتماد در سازمان، مشارکت اطلاعاتی است.

دلیل سوم: یکی دیگر از عواملی که مشارکت اطلاعاتی را قافله سالار سفیر توانمندسازی می‌کند، نیاز افراد به راهنمایی است. چنانچه افراد هیچ تجربه‌ای در توانمندسازی و اطلاعات لازم برای این کار را نداشته باشند به شیوه‌ای از رهبری

1. information sharing

نیازمندند که به‌طور پیوسته آنها را راهنمایی کند و به کار آنها جهت بدهد و اگر راهنمایی لازم را دریافت نکنند، براساس نظر «خودرهبری وضعی» باید آن‌قدر احساس اعتماد و امنیت بکنند که خواهان اطلاعات و راهنمایی لازم برای پیشرفت در مسیر توانمندسازی باشند.

دلیل چهارم: آخرین دلیل به موضوع «تغییر» مربوط می‌شود، در هر نوع تغییر افراد در شروع کار دارای انواع دلواپسی اطلاعاتی هستند که باید مورد توجه قرار گیرد. چنانچه در این مرحله مشارکت اطلاعاتی صورت گیرد افراد می‌توانند به انواع پرسش‌هایی از قبیل اینکه: چرا تغییر لازم است؟ دقیقاً چه چیز باید تغییر کند؟ باید منتظر چه نتیجه‌ای باشیم؟ چقدر تغییر کنیم و با چه سرعتی؟ پاسخ گویند و نگرانی‌های اطلاعاتی خود را به حداقل برسانند. بنابراین مشارکت دادن در اطلاعات:

- ۱) اولین کلید در توانمندسازی کارکنان و سازمان‌هاست.
 - ۲) به کارکنان امکان می‌دهد که وضعیت فعلی سازمان را به‌طور روشن بدانند.
 - ۳) در سراسر سازمان اعتماد ایجاد می‌کند.
 - ۴) طرز فکر سلسله مراتب سنتی را از میان برمی‌دارد.
 - ۵) به افراد کمک می‌کند که بیشتر مسئول باشند.
 - ۶) افراد را برمی‌انگیزاند تا مانند مالکان سازمان و سهامداران عمل کنند.
- کلید دوم: با تعیین حدود مسئولیت افراد، خودمختاری سیستمی ایجاد کنید.**

از دیدگاه مکتب‌های مدیریتی، خودمختاری بدون قید و شرط و حدود، سبب هرج‌ومرج و بی‌نظمی در سازمان می‌شود. آزادی عمل و یا خودمختاری بایستی متناسب با نوع کار و مسئولیتی باشد که برعهده فرد است. بین آزادی عمل و اختیارات اعطاشده به فرد باید تعادل و تناسب باشد خودمختاری باید، خلاقیت، خودشکوفایی، خودکنترلی و استقلال فکر و عمل را به دنبال داشته باشد. از این منظر می‌توان به دیدگاه بلانچارد و همکارانش اشاره کرد. آنان عقیده دارند که تعیین حدود خودمختاری مغایرتی با ساختار سازمانی ندارد، اما باید به‌گونه‌ای عمل کرد که در بند قواعد و مقررات محدود نشوند. ساختار می‌تواند به‌مثابه رهنمود یا راهنمایی باشد که افراد را به مقصد می‌رساند. تعیین حدود این خاصیت را دارد که انرژی را در مجرای مشخصی هدایت می‌کند. این امر سبب می‌شود که انرژی انسان‌ها جهت و قدرت تأثیر داشته باشد. در ساختار سلسله مراتبی رفتار افراد از طریق قوانین، مقررات، رویه‌ها و دستورالعمل‌ها مشخص می‌شود

و باید‌ها و نباید‌های کاری را تعیین می‌کنند. در توانمندسازی، ساختار سازمانی مقصد و شکل متفاوتی دارد. ساختار، در مورد میزان و درجه‌ای که اعضای تیم می‌توانند با استقلال و خودمختاری عمل کنند، آگاهی می‌دهد. در فرایند توانمندسازی، هدف از ایجاد ساختارها، مطلع کردن کارکنان از حیظه و حوزه‌ای است که می‌توانند در قلمرو آن به‌طور خودگردان عمل کنند.

مرزها در فرهنگ‌سازی، تصویری از چشم انداز، اهداف مشارکتی و همکاری ارائه می‌دهند. درجه آزادی عمل از طریق این مرزها مشخص می‌شود، اعضای تیم می‌توانند در مورد آنچه که باید انجام دهند، همچنین در مورد چگونگی انجام آن تصمیم بگیرند. چنانچه برای هدایت افراد، حریم و حدود وجود نداشته باشد تا افراد رفتار خود را با فرهنگ توانمندسازی تطبیق دهند، در همان مراحل اولیه به‌سرعت دچار نومییدی و واخوردگی می‌شوند. در هر حال در فرایند توانمندسازی، ساختار مسطح باشد یا بلند، به افراد اجازه می‌دهد با درجه آزادی و مسئولیت‌پذیری بیشتر فعالیت کنند.

نتیجه تعیین حریم و حدود اندیشیدن در کارهایی که افراد در انجام وظایف باید انجام دهند، بی‌شک رفع ابهام در کارها و آزادی عمل افراد به استفاده از استعداد و توانایی‌های خود برای رسیدن به هدف را به دنبال خواهد داشت (صدرا ابرقویی، ۱۳۹۴).

خلاصه

در تبیین مفهوم «انگیزه» گفته شده است، انگیزه‌ها عبارت‌اند از: «چراها»ی رفتار. انگیزه‌ها باعث شکل‌گیری و ادامه فعالیت شده، جهت کلی رفتار فرد را نیز مشخص می‌کنند. از انگیزه‌ها، گاه به نیازها، خواسته‌ها، کشش‌ها، سائقه‌ها یا محرک‌های درونی فرد نیز تعبیر می‌شود.

ایجاد انگیزه شاید مهم‌ترین وظیفه رهبری و مدیریت باشد، وظیفه‌ای که مدیران گاه آن را به بوته فراموشی سپرده‌اند و گاه با بی‌توجهی آن را دنبال می‌کنند. ایجاد انگیزه وظیفه اصلی مدیران است که باید در لحظه به لحظه فعالیت‌ها ساری و جاری باشند. نمی‌توان ایجاد انگیزه را صرفاً در شرایط دشوار کاری یا در حضور بحران‌ها پی گرفت. کاری که بسیاری از مدیران انجام می‌دهند، یعنی زمانی به یاد انگیزه‌آفرینی می‌افتند که دیر شده است. هیچ سازمانی بدون وجود سطح قابل توجهی از تعهد و تلاش اعضا

نمی‌تواند در رسیدن به اهداف خود موفق شود. از این رو، مدیران همواره ناگزیرند انگیزش، یعنی عواملی که باعث به وجود آمدن رفتار، جهت دادن به رفتار و تداوم آن می‌شود را درک کنند. گفته می‌شود، اصولاً انسان بدون انگیزه دست به هیچ کاری نمی‌زند. پس هر رفتاری براساس انگیزه‌ای است. از طرف دیگر، هیچ انسانی دارای انگیزه نمی‌شود، مگر براساس نیازی که برای او مطرح شده است، یعنی انسان برای پاسخگویی به نیازش، دارای انگیزه می‌شود و با برانگیخته شدن، رفتاری از او سر می‌زند.

در مدیریت اسلامی هرگز انگیزه‌های مادی نادیده گرفته نشده و نخواهد شد، ولی تکیه‌گاه اصلی، انگیزه‌های معنوی است و این مهم از طریق آموزش مستمر عقیدتی و اخلاقی امکان‌پذیر می‌شود. عقیده یک مسلمان بر این است که هر کاری که برای کمک به هم‌نوع، مخصوصاً نسبت به محرومان و مستضعفان انجام شود، یک عبادت بزرگ است.

پژوهش‌ها نشان می‌دهد با اجرای فرایند توانمندسازی و استمرار آموزش کارکنان می‌توان به آسانی به اهداف سازمان دست یافت. از مزایای توانمندسازی می‌توان به افزایش سود، کیفیت، رضایتمندی مشتری، احساس تعلق و مالکیت کارکنان نسبت به سازمان، بهبود شرایط کار و کاهش هزینه‌ها، ضایعات، فشار عصبی، سوانح و نظارت مستقیم سرپرست اشاره کرد.

خودآزمایی

۱. انگیزش را تعریف کنید.
۲. نظر اسلام را در مورد انگیزش بنویسید.
۳. صفات اخلاقی مدیران برای ایجاد انگیزش را بنویسید.
۴. روش‌های ایجاد انگیزش در مدیران از نظر اسلام بنویسید.
۵. عوامل سه‌گانه انگیزش را معرفی کنید.
۶. روش‌های مختلف انگیزش در کارکنان را بنویسید.
۷. انگیزش دیگران از طریق نفس کار (انگیزش درونی) را توضیح دهید.
۸. انگیزش بیرونی را توضیح دهید.
۹. انواع انگیزش بیرونی را معرفی کنید.

۱۰۰ اصول سرپرستی

۱۰. نظریه خودمختاری را توضیح دهید.
۱۱. توانمندسازی را توضیح دهید.
۱۲. عوامل مهم انگیزش را بنویسید.
۱۳. انگیزتن از طریق توانمندسازی را توضیح دهید.
۱۴. عوامل مؤثر بر توانمندسازی را بنویسید.

کار دانشجوی:

بررسی طرح بومی فعالیت تیمی در کارهای تولیدی-خدماتی.



ایمنی و بهبود شرایط محیط کار

اهداف آموزشی

هدف کلی: آشنایی با مباحث ایمنی و بهبود شرایط محیط کار؛

اهداف رفتاری: انتظار می‌رود که دانشجویان با مطالعه این فصل با مفاهیم زیر آشنا شوند:

۱. ایمنی و بهداشت در محیط کار شامل:

سازمان بین‌المللی کار، ضرورت توجه مدیران به مبحث حفاظت و ایمنی محیط کار، عوامل فیزیکی زیان‌آور محیط کار، حفاظت فردی مرتبط با ابزار، حمل و نگهداری ابزار، پوشش ایمنی مرتبط با ابزار، ایمنی و برق، ایمنی در جوشکاری، ایمنی در کار با دستگاه سنگ فرز، ایمنی در جرثقیل، ایمنی کار با کامپیوتر، ایمنی و پیشگیری از حوادث در کارگاه‌ها و پروژه‌های ساختمانی.

۲. پیشگیری و کنترل وقوع حوادث ناشی از کار شامل:

مطالعه و شناسایی خطرات، تجزیه و تحلیل حوادث، معرفی مدل‌های بررسی علل وقوع حوادث، اقدامات آموزشی و شناسایی خطرات.

۳. نگرشی جامع بر پیشگیری از وقوع حوادث شامل:

نقش فرهنگ سازمانی در وقوع حوادث، جایگاه پیشگیری از حوادث در سیستم‌های مدیریتی، استراتژی‌های ارتقای عملکرد ایمنی، بهداشت و محیط زیست.

۵-۱ مقدمه

فارغ از زمینه کاری، عاملی که به طرز چشمگیری بر احساس یک کارمند به کار خود تأثیر می‌گذارد، محیط کار اوست. منظور از محیط کار هر چیزی است که بخشی از درگیری کارمندان را با کار تشکیل می‌دهد، مثل رابطه با همکاران یا سرپرستان، فرهنگ سازمانی، امکان توسعه فردی و یک محیط کار ایدئال، به کارمندان حسی خوب از حضور در محل کار می‌دهد و همین امر به آنها انگیزه می‌دهد که با حداکثر توان خود به فعالیت بپردازند. عوامل فیزیکی یعنی متغیرهای سخت، از عواملی هستند که بر رفتار کارکنان اثر می‌گذارند. این عوامل بیش از عوامل دیگر ملموس و عینی هستند. در این زمینه دو فرضیه وجود دارد: نخست اینکه اگر فرد بتواند عوامل فیزیکی را در محیط کار خود تحت کنترل و مهار داشته باشد و آنها را به دلخواه تغییر دهد، احساس ایمنی بیشتر می‌کند. منظور آن دسته از عواملی است که فرد به صورت ابزار و وسایل، با آنها درگیر است. دوم اینکه اگر محیط فیزیکی سازمان و کار برطبق سلیقه و رجحان‌های فرد آرایش یافته باشد، در او احساس لذت و شادی ایجاد می‌کند و در نتیجه موجب سهولت کار و لذت‌بخش بودن آن خواهد شد.

گرچه تفاوت‌های فردی موجب ظهور گستره وسیعی از برتری‌ها می‌شود، اما می‌توان در مقیاس ملی یا منطقه‌ای به اشتراکات سلیقه‌ای دست یافت. این برتری‌ها، هم در ارتباط با محیط کار اهمیت دارند و هم در عرضه کالا و خدمات. زیرا هرگاه مردم در انتخاب این عوامل آزاد باشند، با برتری‌های گوناگونی روبه‌رو خواهند شد. سؤال مطرح این است که عوامل فیزیکی که می‌توانند بر عملکرد فرد نفوذ داشته باشند کدام‌اند؟ ما به مجموعه متغیرهایی که پیرامون فرد در محیط کار او قرار گرفته و سروکار آنها با حواس است و از این طریق می‌توانند با تغییرات خود اثرات فیزیولوژیکی یا روانی بر انسان و در نتیجه بر عملکرد او به جا بگذارند، عوامل فیزیکی می‌گوییم. مهم‌ترین این عوامل عبارت است از: صدا، حرارت، نور، رطوبت، فشار هوا، و رنگ.

یکی دیگر از مباحثی که کارکنان را راغب به کار کردن بدون دغدغه در محیط کار می‌کند تأمین ایمنی برای آنهاست. ایمنی به‌عنوان حفاظت و پیشگیری از صدمه دیدن انسان تعریف می‌شود. در محیط‌های صنعتی با وجود ماشین‌آلات و ابزار فراوان، غالباً کارگران و دیگر افراد مشغول در سازمان در معرض مخاطرات گوناگون قرار دارند. با توسعه تکنولوژی و افزایش کاربرد ماشین در تولید نیز احتمال مخاطرات و حوادث در

این گونه محیط‌ها زیاده‌تر می‌شود. بنابراین، ضرورت ایجاد سیستم‌های سازمان‌یافته کار در عصری که با تکنولوژی‌های پیچیده و روزافزون مواجه هستیم، اجتناب‌ناپذیر بوده، به‌گونه‌ای که درک و توجه انسان‌ها را به کنترل خطر، به‌عنوان یک مسئله و کلید حل برای امنیت، ایمنی و بهره‌وری، تسریع کرده است. از این رو، به رسمیت شناختن ایمنی به‌عنوان یک تابع مدیریت مشروع نسبی، برای سیستم‌های تولیدی-خدماتی یک ضرورت است. از ویژگی‌های کنترل خطرات به‌عنوان کلید ایمنی، در ایمن بودن سیستم و در نتیجه بهبود بهره‌وری است. تشخیص ایمنی و ایجاد یک سیستم ایمن به‌عنوان یک عمل مدیریتی صحیح و درست نسبتاً جدید است به‌گونه‌ای که در دهه‌های اخیر به‌تدریج پدیدار شده است. به‌علاوه، در بحث کنترل و پیشگیری از خطر، هیچ مبنایی برای یک توافق و رضایت عمومی راجع به اینکه چه چیزی در مورد ایمنی باید مدیریت شود، وجود ندارد. درواقع «کنترل زیان»، «جلوگیری از سوانح و حوادث» و «ایمنی» به‌خودی‌خود اغلب خیلی بیشتر از چگونگی شناسایی دلایل موارد خطر به‌عنوان یک نقطه تمرکز مدیریت کارآمد مورد توجه قرار می‌گیرد. برای رفع این نقیصه ضرورت دارد که سازمان‌های اجتماعی- فنی از تفکر جمعی کارکنان خود در قالب دانش ارگونومی کلان^۱ به‌منظور شناسایی دلایل بروز خطر بهره بگیرند.

در سازمان‌ها و کارخانجاتی که اصول و موازین ایمنی و حفاظت فنی مراعات نمی‌شود روحیه کارکنان نیز ضعیف و متزلزل است و کمتر امکان دارد کارگر خوب و طراز اول در خدمت چنین سازمان‌هایی مشغول به کار باشد. بنابراین، اجرای تدابیر و برنامه‌هایی به‌منظور ایمنی و حفاظت فنی کارگران، در درجه اول اهمیت، در راستای تأمین و نگهداری نیروی انسانی قرار دارد. در عین حال، صرف هزینه و تخصیص اعتبار در برنامه‌های سازمان، به‌منظور ابداع تدابیر و استقرار وسایل برای جلوگیری از حوادث، در مقابل منافع حاصل از آن، اندک و ناچیز به کار می‌رود.

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

۱. برای مطالعه بیشتر در خصوص «دانش ارگونومی کلان» به کتاب «ارگونومی کلان تألیف ناصر صدرا ابرقویی»، نشر فن‌آوران، ۱۳۹۶ مراجعه شود.

۲-۵ ایمنی و بهداشت در محیط کار

انسان از ابتدا در پی تلاش و فعالیت بوده و طبیعتاً در مسیر زمان، تحولاتی را پشت سر گذاشته است. در دوره‌هایی که زندگی بشر از شکار و صید و یا کشاورزی تأمین می‌شده، به‌سبب سادگی ابزار، عوارض وابسته به شغل (ایمنی و بهداشت محیط کار) ناچیز بوده است و در اکثر موارد بیشتر از چند خراش یا زخم ساده یا حداکثر شکستگی اعضا نمی‌شده است، ولی به‌تدریج که صنعت پیشرفت کرد و نیروی محرکه مکانیکی و الکتریکی به‌وجود آمد، خطرات نیز به همان نسبت رو به افزایش گذاشته است.

با وقوع انقلاب صنعتی در سال‌های بین ۱۷۶۰ تا ۱۸۳۰ در انگلستان و پس از آن در دیگر کشورهای اروپایی، نیروی محرکه مکانیکی و الکتریکی به‌وجود آمد. با گسترش اختراعات و اکتشافات به‌تدریج کارهای دستی، ماشینی شد.

استفاده از انرژی‌های ماهیچه‌ای، حیوانات، باد، و جریان آب به حداقل رسید و استفاده از انرژی جریان الکتریسته، انرژی بخار (از طریق ماشین بخار و توربین بخار) و انرژی فسیلی (گازها، بنزین، و گازوئیل) افزایش یافت و جایگزین آنها شد.

انقلاب صنعتی که با اختراع ماشین بخار (۱۷۸۲) «جیمز وات» آغاز شد و جهشی در صنایع نساجی و به دنبال آن در صنایع دیگر در انگلستان ایجاد کرد. سپس با اختراع وسایل ماشینی متعدد (به‌منظور تغییر و تبدیل انرژی) به‌سرعت در تمام اروپا و آمریکا و بعد هم در نقاط دیگر جهان گسترش یافت.

در نتیجه انقلاب صنعتی و اختراع و تکامل ماشین‌های تولید جدید، محیط کار از خانه‌ها و کارگاه‌های کوچک به کارخانه‌ها کشانده شد و صنعت چهره جدیدی به خود گرفت.

هرچند انقلاب صنعتی منجر به تغییرات بنیادین و تحولاتی عظیم در شرایط موجود شد، لیکن این دگرگونی‌ها جنبه‌های منفی نیز به دنبال داشت که می‌توان به مهم‌ترین آنها مانند حوادث صنعتی، سروصدا، آلودگی محیط‌زیست و آلودگی هوا اشاره کرد. اولین قانون کار در فرانسه در خصوص کارخانه‌ها و کارگاه‌هایی که از انرژی مکانیکی استفاده می‌کردند و یا کار به‌طور مداوم در آنها صورت می‌گرفت، تدوین شد. در این قانون یک نظام بازرسی در کارخانه‌هایی که دارای ۲۰ کارگر بودند پیش‌بینی شد و تا سال ۱۸۳۹ قوانین لازم در خصوص حفاظت فنی به‌طور جامع و کامل تدوین نشد.

حمایت عمومی از کارگران، در مقابل حوادث و بیماری‌های ناشی از کار، با تدوین قوانینی به‌وسیله کنفدراسیون آلمان شرقی در سال ۱۸۶۹ تأمین شد. به موجب قانون امپراطوری مصوب ۱۵ ژوئیه ۱۸۷۸، بازرسی کارخانه‌ها در کلیه ایالت‌ها و مناطق آلمان اجباری شد. انجمن ژاپنی برای رفاه در صنایع که در سال ۱۹۲۸ تأسیس شد، یکی از قدیمی‌ترین سازمان‌های آسیا است و به دنبال آن انجمن هندی برای حفاظت که در سال ۱۹۳۱ تأسیس شد.

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

تاکنون سازمان‌ها و انجمن‌های زیادی در خصوص توجه و دفاع از حق و حقوق کارگران و کارکنان و همچنین تدوین آیین‌نامه‌ها در سراسر دنیا ایجاد شده است. یکی از مهم‌ترین سازمان‌های که در این مورد تشکیل شده است، سازمان بین‌المللی کار است.

سازمان بین‌المللی کار

سازمان بین‌المللی کار^۱ در سال ۱۹۱۹ به موجب ماده ۱۳ «قرارداد صلح ورسای» تأسیس شد و ۴۲ کشور به عضویت آن درآمدند. هدف از تأسیس این سازمان، استقرار عدالت اجتماعی، آزادی و امنیت اقتصادی و ایجاد فرصت‌های مساوی برای مردم همه کشورها بوده است.

سازمان بین‌المللی کار در حقیقت یکی از قدیمی‌ترین مؤسسات بین‌المللی است که گرچه پس از اولین جنگ جهانی تأسیس شد، بعد از جنگ جهانی دوم نیز همچنان پابرجا باقی ماند و در سال ۱۹۴۶ به‌صورت یکی از سازمان‌های تخصصی وابسته به سازمان ملل متحد درآمد.

1. International Labour Organisation (I.L.O)

این سازمان تنها تشکیلات بین‌المللی است که در کار و فعالیت آن نه تنها نمایندگان دولت‌ها، بلکه نمایندگان کارگران و کارفرمایان نیز از سراسر دنیا شرکت می‌کنند، و این سه جانبه بودن باعث می‌شود که فعالیت‌هایش به واقعیت‌های روزمره دنیای امروز نزدیک شود.

کار پژوهشی دانشجوی

- ۱) بررسی لازم در مورد وظایف سازمان بین‌المللی کار؛
- ۲) بررسی ساختار و نحوه کار سازمان بین‌المللی کار؛
- ۳) چگونگی عضویت در سازمان بین‌المللی کار؛
- ۴) ارتباط کشورمان با سازمان بین‌المللی کار؛
- ۵) بررسی تأثیر به‌کارگیری اصول ایمنی و بهداشت حرفه‌ای در بهره‌وری.

ضرورت توجه مدیران به مبحث حفاظت و ایمنی محیط کار

لازم است مدیران و کارفرمایان به اهمیت و ارزش حفاظت صنعتی پی ببرند. باید از زیان‌های مادی ناشی از حوادث صنعتی (اعم از مستقیم و غیرمستقیم) آگاهی داشته باشند و از همه مهم‌تر به ارزش و منزلت عامل انسانی و سلامت او توجه کنند. لازم است مدیریت بر تمام کارکنان و محیط کار تأثیر داشته باشد و عوامل ایمنی محیط را که در کم کردن حوادث مؤثرند شناسایی کنند و کوشش و توان خود را در حفظ و سلامت کارکنان و ماشین‌آلات به‌نحو مطلوب به کار بگیرند.

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

عوامل فیزیکی زیان‌آور محیط کار

عوامل و شرایط فیزیکی محیط کار عبارت است از مجموعه عوامل و شرایط قابل درک به‌وسیله حواس پنجگانه که جزئی از محیط فیزیکی کار را تشکیل می‌دهند. علاوه بر

جا و مکان و وسایل و ابزار کار مورد نیاز کارکنان عواملی نظیر روشنایی گرما، سرما، رطوبت، صدا، فشار هوا، و ... نیز به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم در بازدهی کار مؤثرند^۱.

جا و مکان وسایل و تجهیزات

محیط کار در مبحث حفاظت، عامل روانی مهمی است. استقرار کارکنان در مکان و فضای مناسب و دسترسی آنان به لوازم مورد نیاز یکی از ضروریات محیط کار است. تنگی و کوچکی فضای محیط کار و فشردگی افراد در یک محل کوچک، علاوه بر آنکه شوق و علاقه و روحیه کارگران را از میان می‌برد آنها را معذب می‌کند و در بسیاری از موارد ممکن است سوانح ناگواری در محیط کار به‌وجود آورد با توجه به نوع کار وظایف و مسئولیت‌های محوله و انواع مشاغل، فضای کار تفاوت خواهد داشت. استفاده از وسایل و تجهیزات از قبیل میز، صندلی، مبل، تلفن، و ... در محیط کار با توان مالی و فضای مورد استفاده و شکل ساختمان‌های مورد بهره‌برداری واحدهای سازمان ارتباط پیدا می‌کند. لذا در انتخاب و تخصیص وسایل و تجهیزات باید نکات زیر مورد توجه قرار گیرد:

الف) لازم است از وسایل موجود حداکثر استفاده به عمل آید و حتی‌المقدور از ایجاد و صرف هزینه برای خرید وسایل و اثاثیه خودداری شود. در عین حال باید به کیفیت وسایل و تجهیزات نیز توجه کافی شود و در صورت فرسودگی و از کارافتادگی فوراً از رده خارج شود.

ب) ابزاری که در دسترس هر فرد در هر شغلی قرار داده می‌شود باید دقیقاً با احتیاجات شغلی او تطبیق داده شود تا به این وسیله امکان استفاده از انواع ابزار و وسایل مورد نیاز محقق شود.

ج) برای استقرار وسایل و تجهیزات اداری همواره باید فضای کافی در نظر گرفته شود تا آنکه دسترسی به آنها بی‌اشکال و حرکت و تردد افراد بدون ایجاد ناراحتی صورت پذیرد.

نظم و نظافت کارگاهی^۲

روزگاری فروش زیاد و یا تعداد کارکنان و بزرگی کارخانه موجبات افتخار یک شرکت را فراهم می‌آورد زیرا ظاهراً فروش بالا و تولید انبوه، کاهش هزینه تولید و سود بالاتر را تضمین می‌کرد.

۱. برای مطالعه بیشتر در خصوص شرایط فیزیکی محیط کار به کتاب ازگونومی تألیف ناصر صدرا ابرقویی انتشارات دانشگاه یزد مراجعه کنید.

2. House Keeping

در دیدگاه جدید مدیریتی، مهارت کارگرِ خطِ تولید و نیز شرایط تولید و محیط کارخانه و در نتیجه کیفیت محصول است که تعیین‌کنندهٔ فروش و سود شرکت است. هر چه به پاکیزگی و آراستگی و نظم و انضباط در سیستم مدیریت بیشتر توجه شود موفقیت بیشتر به دنبال خواهد داشت. جهت دستیابی به صنعتی منضبط و کارگاهی تمیز با کارگران بهره‌ور و کاهش ریخت‌وپاش در راستای کم کردن هزینه‌های غیرضروری راهکارهای زیر توصیه می‌شود:

۱. علامت‌گذاری و نوشتن مشخصات مواد و یا قطعاتی که در داخل قوطی‌ها، بشکه‌ها و دیگر ظروف قرار دارند.
۲. تفکیک لوازم ضروری از لوازم غیر ضروری و دور نگه داشتن وسایل غیرضروری از محیط کار.
۳. تمیز کردن ماشین‌آلات و تجهیزات و کف سالن‌های تولید و راهروها بعد از هر شیفت کاری.
۴. چینش، نگهداری و در دسترس قرار دادن اقلام پرمصرف.
۵. برنامه‌ریزی لازم برای به نظم و انضباط در آوردن کارکنان با تأکید بر بهداشت و نظافت شخصی.

رنگ و ایمنی

طبق استاندارد «آنسی»^۱ هر رنگ دارای کاربرد ویژه‌ای است و در موارد خاصی به‌کار می‌رود.

۱. مؤسسهٔ استاندارد ملی امریکا (ANSI= American National Standards Institute) یک مؤسسهٔ خصوصی غیرانتفاعی است که بیش از ۹۰ سال با تمام توان خود به‌عنوان مدیر و هماهنگ‌کنندهٔ سیستم استاندارد داوطلبانه بخش خصوصی برای محصولات، خدمات، سیستم‌ها، فرایندها و کارمندان ایالات متحده خدمت کرده است. به‌عنوان مثال، استاندارد دوربین‌های عکاسی تضمین می‌کند که فیلم مورد نیاز برای آنها در هر جایی از دنیا در دسترس باشد. در سال ۱۹۱۸ پنج انجمن مهندسی و سه سازمان دولتی، آنسی (ANSI) را تأسیس کردند. این سازمان‌ها ابتدا کمیتهٔ استانداردهای مهندسی امریکا (AESC=American Engineering Standards Committee) را تشکیل داده، سپس در سال ۱۹۲۸، AESC به انجمن مهندسی امریکا (ASA= American Standards Association) تبدیل شد. سازمان ANSI در طول تاریخ همواره، افزایش رقابت جهانی کسب‌وکار ایالات متحده و بهبود کیفیت زندگی را با ترویج و تسهیل داوطلبانهٔ استانداردهای اجماع و سیستم‌های ارزیابی و ترویج و گسترش تمامیت و ی‌عیبی آنها را هدف اصلی خود قرار داده است.

قرمز: رنگ قرمز علامت توقف (کلیدهای توقف اضطراری) و تجهیزات پیشگیری و مبارزه با حریق مانند جعبه‌های هشداردهنده، سطل‌های شن و ... را نشان می‌دهد.
نارنجی: این رنگ برای نشان دادن خطر به کار می‌رود. مثلاً برای نشان دادن قسمت‌های متحرک ماشین که می‌تواند باعث له‌شدگی، بریدگی و ... بکند و نیز اگر حفاظ ماشین برداشته شود با این رنگ نشان می‌دهند.

سبز: برای نشان دادن راه‌های تخلیه، نجات، پست‌های کمک‌های اولیه، اجازه عبور وسایل نقلیه و به‌طور کلی معرف تأسیسات حفاظتی است. رنگ سبز یعنی رنگ ایمنی.
آبی: از آنجایی که آبی، رنگ اصلی هشدار دادن است برای نشان دادن خطر به کار می‌رود. کاربرد آن شامل برجسب زدن برای هشدار دادن به منظور جلوگیری از شروع و به راه افتادن ماشین‌هایی که تحت تعمیر بوده و کارگر در آنها مشغول به کار است.
زرشکی (ارغوانی): برای مشخص کردن خطر تابش اشعه‌هایی نظیر ایکس، آلفا، بتا، گاما، پروتون و ... به کار می‌رود. این رنگ به همراه پره‌های شکسته‌شده در یک زمینه زرد برای نشان دادن اتاق‌ها و محل‌هایی است که در آنجا مواد رادیواکتیو ذخیره یا جابجا می‌شود.

زرد: برای نشان دادن احتیاط، مخاطرات فیزیکی نظیر برخورد، سر خوردن، افتادن و ماندن بین چیزی به کار می‌رود.

سیاه و سفید: برای راهروهای رفت‌وآمد و خطوط جهت‌یابی به کار می‌رود.
سیاه و زرد: برای نشان دادن مسیر حرکت وسایل نقلیه مثل لیفتراک به کار می‌رود.
مهم‌ترین کاربرد رنگ در صنعت نشان دادن هویت لوله‌هاست.

ابزار و چگونگی استفاده صحیح از آن

ابزار دستی و ابزار برقی قابل حمل در انجام کارها به شما کمک می‌کند، اما همین ابزار می‌تواند برای شما خطرآفرین باشد.

اقدامات ایمنی مناسب، مخاطرات را کنترل می‌کند و خطرات را به حداقل می‌رساند. مطالب ذیل به شما نشان خواهد داد که چگونه مخاطرات استفاده از ابزار را کنترل کنید تا خودتان و افرادی را که در اطراف شما کار می‌کنند صدمه نبینید.

توجه و به‌کارگیری دستورالعمل‌های ایمنی و بهداشتی در خصوص استفاده از ابزار، می‌تواند در انجام دادن سریع‌تر، آسان‌تر و ایمن‌تر کار به شما کمک کند:

انتخاب درست: ایمنی ابزار زمانی شروع می‌شود که شما ابزار دستی و برقی کارتان را به‌طور صحیح انتخاب کنید.

کیفیت: بهترین ابزاری را که می‌توانید تهیه کنید، انتخاب کنید. ابزارهای ارزان‌قیمت که از جنس نامرغوب ساخته شده‌اند شکسته و باعث خراب شدن کاری که انجام می‌دهید، می‌شود و باعث صدمه‌زدن به خودتان یا همکارانتان خواهد شد.

ایمنی: به تمهیدات ایمنی که در ساخت ابزار به‌کار رفته‌اند توجه کنید. این مورد شامل توجه به سوپچ‌های ایمنی، حفاظ، قطعات تیز و گردنده، محافظ‌های دست، عایق‌های پوششی و ... است.

تناسب: یک وسیله خوب با ساختار مناسب مانند یک جسم محکم در دست شما احساس می‌شود. همواره چاقوها، پیچ‌گوشی‌ها، انبردست‌ها، قیچی‌ها و ابزار برقی مورد نیازتان را از بین انواعی انتخاب کنید که بر طبق اصول ارگونومی (مهندسی عوامل انسانی) طراحی شده‌اند این قبیل ابزار طوری ساخته شده‌اند که هیچ‌گونه فشاری به انگشتان و کف دست شما وارد نیاورده، خمیدگی و پیچ‌وتاب نداشته و خوب در دست‌های شما جا بگیرد.

کارایی: ابزار مطمئن، برای انجام وظایف ویژه طراحی شده‌اند، این ابزار می‌تواند کار شما را آسان‌تر کرده و از خستگی شما جلوگیری کنند.

علل و چگونگی بروز حوادث در استفاده ابزار

حوادثی که بر اثر استفاده از ابزار اتفاق می‌افتند، اغلب به علل زیر هستند:

- استفاده از ابزار نامناسب برای کار؛
- استفاده از ابزاری که در وضعیت و شرایط بد قرار گرفته است؛
- استفاده از ابزار بدون توجه کافی به نحوه کاربرد آن؛
- استفاده از ابزاری که آموزش مورد نیاز آن را ندیده‌ایم؛
- استفاده از ابزاری که مجاز به کارگیری آن نباشیم؛
- حمل و نگهداری ابزار به‌طور غلط؛
- حمل و نگهداری ابزاری که فاقد حفاظ‌های لازم باشند؛
- به‌کارگیری ابزار بدون استفاده از لوازم استحفاظ فردی؛
- استفاده از وسایل برقی بدون سیم اتصال زمین؛

- استفاده از ابزاری که به‌طور مناسب در دست جا نمی‌گیرند؛
- استفاده از ابزاری که به‌کار بردن آن نیاز به صرف نیروی زیادی دارد؛
- استفاده از ابزاری که نیاز به تکرار حرکت دارند؛
- استفاده از ابزاری که سبب لرزش دست و اعضای بدن می‌شوند؛
- استفاده از ابزاری که صدای نسبتاً زیاد تولید می‌کنند؛
- استفاده از ابزاری که ذرات معلق، گرد و غبار، و بخارات شیمیایی تولید می‌کنند.

حفاظت فردی مرتبط با ابزار

شما می‌توانید از بروز حوادث و مشکلات برای سلامتی خودتان جلوگیری کنید اگر:

- برای کار از ابزار مناسب استفاده کنید.
- ابزار را طبق دستورالعمل آن و صحیح به کار ببرید.
- کتابچه دستورالعمل چگونگی به‌کار بردن ابزار را مطالعه کنید.
- ابزار خراب را تعمیر و یا تعویض کنید.
- برای استفاده از ابزار، آموزش لازم و کافی دیده باشید.
- از وسایل استحفاظ فردی استفاده کنید.
- دستورالعمل نگهداری ابزار را بخوانید و دنبال کنید.
- ابزار را فقط برای انجام دادن کاری که طراحی شده است بکار ببرید.
- برای انجام دادن کار از ابزاری که اندازه آنها مناسب با کار است استفاده کنید.
- برای آزمایش تیز بودن ابزار، از یک قطعه چوب استفاده کنید و هرگز از انگشتان دست برای این کار استفاده نکنید.
- قبل از به‌کارگیری ابزار، آن را از نظر ایمنی بازرسی کنید.
- بعد از استفاده از ابزار، آن را تمیز کنید.
- وقتی که از ابزار برقی استفاده می‌کنید، قطعه کار را روی میز مهار کرده یا محکم به گیره ببندید. اگر امکان بستن آن میسر نبود، حتماً باید توسط یک نفر گرفته شود.
- هنگام کار با ابزار، انگشتی، حلقه، دستبند و سایر وسایل زینتی را از خود دور کنید. زیرا این وسایل ممکن است به ابزار گیر کرده و موجب صدمه به دست شما شوند.
- دست‌ها، موی سر و البسه خود را از لبه تیز و قسمت‌های گردنده ابزار دور نگاه دارید.
- اگر از ابزار کلیددار استفاده می‌کنید بعد از اتمام کار کلید آن را بردارید.

حمل و نگهداری ابزار

- هنگام کار روی نردبان، ابزار دستی کوچک را در کمربند و یا کیسه قرار دهید.
- ابزار سنگین را در دلو یا جعبه طناب‌دار قرار داده و آن را بالا بکشید.
- در موقع حمل ابزار، قسمت‌های برنده آن را دور از بدن نگه دارید.
- ابزار کوچک را روی تخته دیواری آویزان کرده و یا در قفسه یا جعبه ابزار نگهداری کنید.
- هرگز ابزار تیز و برنده را در جیب خود حمل نکنید.

پوشش ایمنی مرتبط با ابزار

- در هنگام کار با دریل‌ها، اره برقی، رنگ‌پاش، ماسه‌پاش و سایر ابزاری که براده، تراشه و ذرات معلق تولید می‌کنند، حتماً از وسایل حفاظتی صورت مخصوصاً عینک ایمنی استفاده کنید.
- در هنگام کار با ابزاری که صدای بیشتر از حد مجاز تولید می‌کنند از گوشی ایمنی مناسب استفاده کنید.
- برای حفاظت از پای خود، کفش ایمنی بپوشید.
- انگشتری، حلقه و سایر وسایل زینتی را از دست خود خارج کنید، زیرا این وسایل به قسمت‌های گردنده ابزار گیر کرده و باعث صدمه به دست شما می‌شوند.
- در هنگام کار با ابزاری که دارای قطعات گردنده‌اند از دستمال گردن، شال، لباس‌های آستین گشاد و لباس پاره استفاده نکنید.

ایمنی و برق

در صنعت برق اگر ایمنی رعایت نشود، خطر برق گرفتگی حتمی است. بنابراین قبل از دست زدن به سیم یا ادوات برقی جهت تعمیر و یا هر گونه بازرسی بایستی حتماً جریان برق در مدار قطع بوده و مطمئن باشید که جریان برق وجود ندارد و آزمایش وجود یا عدم وجود جریان برق توسط فازمتر صورت می‌گیرد.

جریان برق

جریان برق را با واحد آمپر نشان می‌دهند که بر دو نوع است:

۱. جریان مستقیم^۱: جریان برق حاصل از ژنراتورها و باتری‌ها از این نوع است.

1. alternative current (AC)

۲. جریان متناوب^۱: جریان برق شبکه شهری از این نوع است.

ولتاژ برق

اندازه‌گیری فشار الکتریکی را با ولت نشان می‌دهند که در صنعت به سه دسته زیر تقسیم می‌شود:

۱. ولتاژ بالا که از ۶۵۰ ولت به بالاست.
 ۲. ولتاژ متوسط که بین ۲۵۰ تا ۶۵۰ ولت است.
 ۳. ولتاژ پایین که از ۲۵۰ ولت کمتر است.
- توضیح: ولتاژ پایین از نظر ایمنی ولتاژ زیر ۲۵ ولت است.

سیستم ارت وسایل برقی

از آنجایی که مقاومت سیم در برابر جریان برق از مقاومت بدن انسان کمتر است چنانچه دستگاه برقی ما به وسیله یک سیم به زمین وصل شود، جریان برق از طریق این سیم به زمین منتقل خواهد شد. دستگاه‌های برقی سیار به وسیله سیمی که در دو شاخه آن تعبیه شده به پریز مخصوص متصل می‌شود. برای دستگاه‌ها و سازه‌های بزرگ باید تمامی کابل‌ها به یک نقطه به نام چاه ارت (چاه تخلیه الکتریسته) متصل شوند.

فیوز

وسیله‌ای است برای قطع جریان برق، در حقیقت فیوز شیر اطمینان برق است. زمانی که بار الکتریکی مدار بیش از مقدار مجاز باشد قبل از اینکه این امر باعث سوختن و یا جرقه الکتریکی در دستگاه بشود، فیوز می‌سوزد.

انواع فیوزها:

۱. فیوز خط هوایی یا حلقه‌ای
۲. فیوز دوشاخه‌ای
۳. فیوز فشنگی
۴. فیوز اتوماتیک
۵. فیوز استوانه‌ای

باید توجه داشت که هر یک از این فیوزها برای جریان خاصی طراحی شده‌اند و استفاده نامناسب از آنها می‌تواند موجب آسیب رسیدن به شخص یا دستگاه شود.

1. direct current (DC)

اصول اولیه ایمنی ابزار برقی

- ابزار برقی می‌توانند ایجاد اتصال کوتاه کنند، اتصال کوتاه می‌تواند شما را دچار شوک کرده، به ابزار صدمه برساند و یا ایجاد آتش سوزی کند. برای اجتناب از اتصال کوتاه:
- از ابزار برقی که دارای پوشش عایق باشند استفاده کنید.
 - برای ابزار برقی حتماً سیم اتصال بکشید (خصوصاً ابزاری که فاقد پوشش عایق هستند).
 - حتی‌الامکان از پلاک‌های سه شاخه استفاده کنید.
 - ابزار برقی را به وسیله سیم آنها بلند یا حمل نکنید.
 - سیم‌های خراشیده در ابزار برقی را تعویض کنید.
 - برای خارج کردن پلاک از پریز، آن را محکم بگیرید و بکشید، هیچگاه سیم پلاک را نکشید.
 - قبل از اتصال پلاک به پریز، بررسی کنید که سوئیچ وسیله خاموش باشد.
 - ابزار برقی را در حالت روشن روی زمین نگذارید.
 - هنگام تمیز کردن یا تعویض قطعات ابزار برقی، آن را خاموش کنید و پلاک آن را از پریز خارج کنید.
 - اگر بدنه ابزار برقی در هنگام کار داغ شد و یا دود مشاهده کردید، فوراً سوئیچ آن را خاموش کنید.
 - اگر از یک سیم سیار استفاده می‌کنید، دقت کنید که سیستم اتصال زمین داشته باشد و مطمئن شوید که برای وسیله مناسب است و اندازه آن برای دسترسی به محل کار کافی است.
 - هنگام کار در خارج از ساختمان، برای جلوگیری از شوک حاصل از رطوبت زمین، حتی‌الامکان از ابزار باتری‌دار استفاده کنید.
 - هنگام کار در خارج از ساختمان یا در ارتفاع، از سیم‌های سیاری که سیستم اتصال زمین دارند، استفاده کنید.
 - قبل از شروع تعمیر وسایل برقی حتماً مجوز لازم را بگیرید.
 - قبل از شروع به کار (تعمیر) کلید اصلی برق شبکه را قطع و در جعبه تقسیم را قفل کنید.
 - چنانچه امکان قفل کردن جعبه وجود نداشته باشد، با در آوردن فیوز جریان را قطع کنید.
 - در صورت امکان پرچسب تعمیرات نصب شود.
 - فقط برقکاران اجازه کار بر روی شبکه یا دستگاه‌ها را دارند.

- تمامی دستگاه‌های برقی باید دارای سیم ارت باشند.
- تمامی کابل‌های معیوب باید تعویض شوند.
- از هر کابل فقط یک انشعاب گرفته شود.
- تمامی دستگاه‌ها باید دو شاخه داشته باشند.
- برای تعمیر یک وسیله برقی حتماً باید دو شاخه آن را از برق درآورید.
- هرگز یک سیم برق لخت را لمس نکنید.
- در زمان حفاری اگر به کابل برقی برخورد کردید قبل از هر کاری به مسئولان اطلاع دهید.
- توجه داشته باشید که کار در زمین‌های مرطوب با وسایل برقی می‌تواند منجر به برق گرفتگی شود.
- فقط دستگاه‌هایی که ولتاژ آنها کمتر از ۲۵ ولت باشد، خطر برق گرفتگی در آنها کاهش یافته است.
- کابل‌های برق را که در مسیر عبور و مرور وسایل نقلیه هستند حتماً باید از درون یک لوله عبور داد.
- برای هر دستگاه فیوز مناسب استفاده کنید و فیوزهای سوخته را برای استفاده مجدد سیم پیچی نکنید.
- هیچ‌گاه کابل دستگاهی که گیر کرده است را با فشار نکشید بلکه به آرامی آن را رها کنید.
- توجه داشته باشید که آتش‌سوزی ناشی از برق را فقط باید با گاز یا پودر خاموش کرد، استفاده از آب خطرناک است.
- در صورتی که قبل از شروع تعمیرات، محیط ایمن‌سازی می‌شود باید پس از اتمام عملیات و برقرار کردن مدار، علائم هشداردهنده و به‌طور کلی تجهیزات ایمن‌سازی محیط برداشته شود.

کمک‌های اولیه به هنگام برق گرفتگی

یک تماس جزئی با سیم یا وسایل برقی اگر ولتاژ از حد معینی بالاتر باشد می‌تواند برای انسان خیلی خطرناک و گاهی به مرگ منجر شود. مسیر برق گرفتگی از سمت چپ بدن یا از سمت سر، خطرناک‌تر است. عواملی که تعیین‌کننده شدت برق‌زدگی است عبارت‌اند از: مقاومت الکتریکی بدن، مقدار، مدت، نوع (متناوب یا دائم) و فرکانس جریان و همچنین مسیری که جریان در بدن طی می‌کند.

مسئله مهم در برق گرفتگی تنفس مصنوعی است که باید در کمتر از ۳ دقیقه پس از برق گرفتگی جریان تنفس را به حالت عادی باز گرداند.

مصدوم را به پشت بخوابانید و بلوز کار یا کت خود را تا کنید و با قرار دادن آن زیر شانه، به طوری که سر به عقب کشیده شود، کنار سر مصدوم قرار گیرید و تنفس مصنوعی و ماساژ قلبی را شروع کنید.

مرگ در اثر برق گرفتگی معمولاً نتیجه مستقیم دو چیز است:

- به هم ریختن کار منظم قلب؛
- متوقف شدن دستگاه تنفس؛

در اغلب حوادث ناشی از برق گرفتگی، جریان از ناحیه سینه شخص عبور می کند و اگر مقدار جریان ۲۰ تا ۴۰ میلی آمپر باشد ماهیچه سینه در حالت انقباض باقی می ماند و تنفس متوقف می شود. قطع تنفس می تواند باعث خفگی و مرگ در مدت چند دقیقه شود. اگر جریان برق در مدت زمان ۲ یا ۳ دقیقه قطع شود تنفس خود به خود آغاز و مصدوم به سرعت بهبود می یابد. اختلال در ضربان و ایستایی قلب یکی دیگر از عوارض عبور جریان (به مقدار ۱۰۰ میلی آمپر یا بیشتر) از ناحیه سینه است. در چنین حالتی ضربان قلب و جریان خون متوقف می شود.

هر قدر مصدوم زمان بیشتری با قسمت های برق دار در تماس باشد عواقب حادثه وخیم تر است. بنابراین قطع سریع برق بسیار اساسی است.

نشانه های مرگ بالینی بر اثر شوک الکتریکی عبارت اند از:

الف) قطع گردش خون بر اثر اختلال یا ایستایی قلب؛

ب) خفگی بر اثر انقباض ماهیچه های سینه؛

ج) قطع تنفس به سبب عبور جریان.

قطع تنفس ممکن است قطع گردش خون را بغرنج تر کند. بنابراین در تمام حالات بی درنگ تنفس مصنوعی مؤثر، آغاز و تا تنفس مجدد مصدوم ادامه می یابد.

اگر گردش خون متوقف شده باشد ماساژ خارجی قلب می تواند خون را مجدداً به جریان اندازد.

هنگام ماساژ خارجی قلب، هر بار پس از فشار، دست های خود را از روی سینه مصدوم بردارید تا قلب از خون پر شود. برای اینکه خون از رگ ها آسان تر به قلب جریان یابد، پاهای مصدوم را ۰/۵ متر بالاتر از سر او قرار دهیم.

باید توجه داشت که ماساژ خارجی قلب سبب بازگشت ضربان قلب نمی‌شود، بلکه باعث گردش خون در بدن می‌شود. به همین دلیل ماساژ قلب تا زمانی که کمک‌های پزشکی فراهم شود ادامه می‌یابد.

در هر بخش باید یک جعبه دارو و وسایل کمک‌های اولیه وجود داشته باشد و در هر شیفت شخص مسئول وضعیت و تکمیل بودن جعبه دارو و کمک‌های اولیه را زیر نظر داشته باشد.

اقداماتی دیگری که برای نجات شخص برق‌گرفته می‌توان انجام داد عبارت‌اند از:

۱. قطع مدار برق؛

۲. رها کردن شخص برق‌گرفته از مدار؛

۳. تنفس مصنوعی؛

۴. رساندن به پزشک.



کار دانشجو

- بررسی نحوه ایجاد چاه ارت (چاه تخلیه الکتریسیته)؛
- شناسایی و بررسی کاربرد انواع فیوزها.

ایمنی در جوشکاری

جوشکاری به‌عنوان کار گرم در صنعت اهمیت فوق‌العاده‌ای دارد و به لحاظ استفاده از دستگاه‌های مختلف که از برق و گاز برای این کار استفاده می‌کنند، باید از ایمنی دستگاه‌های برقی جوشکاری مطمئن و همچنین از ایمنی سیلندرها اطلاعات کافی داشته باشیم.

انواع جوشکاری

به طور کلی می‌توان به دو روش جوشکاری به شرح زیر اشاره کرد:

۱. جوشکاری با برق

۲. جوشکاری با گاز

جوشکاری با برق: با استفاده از جریان برق (مستقیم) عملیات جوشکاری انجام می‌شود که به دلیل استفاده از جریان برق، موارد ایمنی برق شامل: سالم بودن کابل‌ها، وجود سیم ارت، دو شاخه، در پوش موتورها در مرحله اول الزامی است. در مرحله

بعد نیز استفاده از وسایل ایمنی جوشکاری شامل: ماسک، عینک، لباس کار ضخیم، دستکش چرمی، کفش ایمنی ساق بلند و ... الزامی است.

نگهداری و مراقبت از کابل‌های جوشکاری: فرسودگی کابل‌ها در کارگاه‌های جوشکاری زیاد به چشم می‌خورد و علت آن عدم رعایت اصول حفاظتی در کارگاه است، از این رو چند نکته در مورد مراقبت از کابل‌ها را یادآور می‌شویم:

- از تاب خوردن بیش از حد کابل جلوگیری شود.
 - از سقوط اجسام روی کابل جداً خودداری شود.
 - از تماس قطعات داغ و پاشیده شدن مواد مذاب روی کابل جلوگیری شود.
 - حتی‌المقدور کابل جوشکاری کوتاه و مناسب انتخاب شود تا از افت ولتاژ جلوگیری شود و کابل‌ها کمتر آسیب ببینند.
 - از عبور وسایل حمل‌ونقل، کامیون، و ... از روی کابل جداً خودداری شود و در صورت ضرورت، کابل از داخل لوله‌های فلزی مناسب عبور داده شود.
 - پس از پایان کار کابل‌ها به‌طور منظم جمع‌آوری و در محل مناسب نگهداری شوند.
- جوشکاری با گاز:** به‌دلیل استفاده از گاز در این نوع جوشکاری باید نکات زیر مورد توجه قرار گیرد:

الف) بازرسی سیلندرها: سالم بودن شیر، عقربه‌های فشارسنج، شیلنگ‌ها، وجود در پوش، نصب شیر یک طرفه بعد از مشعل و روی شیلنگ گاز یا اکسیژن شعله گیر^۱ و وسایل مخصوص حمل سیلندر، استاندارد بودن محل نگهداری سیلندرها و کنترل تاریخ ساخت سیلندر.

ب) تفکیک سیلندرها از یکدیگر: براساس نوع گاز و انبار کردن آنها به‌طور جداگانه.

ج) نحوه صحیح استفاده از سیلندرها: شامل کنترل فشار استاندارد هر نوع سیلندر در زمان مصرف، اجتناب از مصرف موادی که ترکیب آنها با گاز موجود حالت انفجار یا اشتعال به‌وجود می‌آورد (برای مثال: ترکیب مواد چرب با اکسیژن خالص؛ باعث انفجار می‌شود) نقل و انتقال صحیح با استفاده از وسایل چرخ‌دار، بستن کلیه شیرها پس از اتمام کار.

د) وسایل ایمنی لازم: شامل عینک شیشه رنگی، دستکش چرمی جوشکاری، آچار مخصوص باز و بسته کردن شیرآلات که در زمان استفاده جرقه‌ای تولید نکند.

1. flame arrester

دستگاه گرم‌کننده الکترو^۱

از آنجایی که این دستگاه‌ها برقی هستند، رعایت موارد ایمنی برق در مورد آنها الزامی است. همچنین به این امر هم باید توجه داشت که به دلیل حرارت بالا در زمان خارج کردن الکتروود از دستکش چرمی استفاده شود و در آن در زمان کار کردن قفل شود.

جوشکاری‌های خاص

یکی از متداول‌ترین گازهای خنثی برای جوشکاری گاز آرگون است، که باید اطلاعات کافی از نوع کار و نیز اثرات احتمالی آن بر روی بدن داشته باشیم تا بتوانیم اقدامات و وسایل لازم را تدارک ببینیم.

گازهای زیان‌آور در جوشکاری

گازهای حاصل از سوخت‌وسوز الکتروود یا دیگر مواد جوشکاری بخصوص در یک محیط بسته می‌تواند بر روی بدن انسان اثرات زیان‌آوری داشته باشد. بنابراین در زمان جوشکاری در چنین محیط‌هایی باید از ماسک تنفسی و تهویه لازم برای خروج گازهای زیان‌آور ناشی از جوشکاری استفاده شود.

عینک‌های محافظ در جوشکاری

یکی از وسایل ایمنی، عینک جوشکاری است که از صدمه دیدن چشم‌ها جلوگیری می‌کند. جوشکاری بدون استفاده از عینک محافظ، احتمال پاشیدن ذرات ناشی از جوشکاری را به چشم‌ها زیاد می‌کند که باعث آسیب چشم‌ها و برق‌زدگی آنها می‌شود.

موارد عمومی ایمنی در جوشکاری

- برای شروع کار جوشکاری مجوز لازم و معتبر درخواست کنید.
- علائم هشداردهنده در محل کار نصب کنید.
- بازرسی منظم از دستگاه‌ها و لوازم با تهیه چک لیست‌های لازم انجام دهید.
- جوشکار باید از طرز کار با دستگاه جوشکاری اطلاع داشته باشد، احتیاط لازم را بکند و مراقب سلامتی خود و دیگران باشد.
- استفاده از وسایل ایمنی لازم که در انواع جوشکاری باید مورد استفاده قرار گیرند.
- در صورتی که جوشکاری در ارتفاع بیش از ۱/۵ متر انجام شود باید پیش‌بینی‌های لازم برای جلوگیری از سقوط جوشکار در اثر برق‌گرفتگی یا خطاهای دیگر بشود. این کار ممکن است با نرده‌کشی یا کمربند ایمنی و ... انجام شود.

1. oven

- در موقعی که جوشکاری متوقف می‌شود، جوشکار باید کلید اصلی دستگاه و مدار را قطع کند.
- قبل از جوشکاری باید وسایل سنگین جوشکاری را که روی چرخ سوار شده‌اند کاملاً مهار کرد.
- پس از اتمام جوشکاری باید به ترتیب مناسبی محل تازه جوشکاری شده را مشخص کرده تا سایر کارگران دچار سوختگی نشوند.

نکات ایمنی مربوط به جلوگیری از حریق در جوشکاری

- جوشکاری باید در جایی انجام گیرد که مصالح آتش‌گیر در آنجا نباشد.
- وقتی که از دستگاه جوشکاری سیار استفاده می‌شود در هر محل جدید قبل از شروع جوشکاری باید بازرسی شود و خطرات احتمالی ایجاد حریق مورد بررسی قرار گیرد.
- اگر محل کار مشکوک باشد موضوع باید کتباً به مقامات مسئول اطلاع داده شود و کسب تکلیف شود.
- وقتی جوشکاری در مجاورت مواد آتش‌گیر صورت می‌گیرد باید دقت شود که ذرات مذاب با مواد مزبور تماس پیدا نکند که باعث بروز حریق شود.
- در صورتی که دور کردن مواد مزبور از محل جوشکاری میسر نباشد در موقع جوشکاری باید روی آن‌ها را با ورقه‌های سیمان و پنبه نسوز یا نظایر آن پوشانید.

ایمنی در کار با دستگاه سنگ فرز

- از این وسیله هم در کارهای مربوط به جوشکاری استفاده زیاد می‌شود، که رعایت نکات زیر الزامی است:
- کابل برق دستگاه حتماً دو شاخه داشته باشد.
- صفحه محافظ و دستگیره نصب شده باشد.
- در زمان تعویض صفحه سنگ، حتماً علاوه بر خاموش کردن دستگاه دو شاخه را نیز از برق بیرون بیاوریم.
- در زمان کار با دستگاه تا حد امکان آن را از بدن خود دور نگه داریم.
- در زمان کار به نوع صفحه سنگ مورد استفاده توجه کنیم (در نوع ۳ میلیمتری امکان شکسته شدن بیشتر است).

- دستگاه را فقط افراد متخصص تعمیر کنند تا بتوانند پس از تعمیر دور آن را اندازه‌گیری کنند.
- دور سنگ با دور فرز یکسان باشد.
- از سنگ فرز سیار به صورت ثابت استفاده نکنید زیرا خطر به درون کشیده شدن کار و گیر کردن آن بین حفاظ هست و موجب شکستگی سنگ نیز می‌شود.
- قبل از شروع به کار، بررسی کنید که سنگ فرز ترک نداشته باشد.
- سنگ مخصوص برش سنگ و موزاییک با نوع مخصوص فلز تفاوت دارد بنابراین برای هر کار از سنگ مخصوص استفاده کنید.
- سنگ با ضخامت ۶ میلی‌متر، فقط برای صیقل دادن باید استفاده شود.

ایمنی در جرثقیل

تقریباً در اغلب صنایع و سیستم‌های اجتماعی فنی نیاز به نقل و انتقال اجسام سنگین و نیمه سنگین وجود دارد، یکی از متداول‌ترین وسایل جرثقیل است. به لحاظ پیچیدگی سیستم‌ها و نوع خاص کار با جرثقیل، در ادامه به موارد ایمنی ضروری در زمان کار با این وسیله می‌پردازیم. ایمنی مهم‌ترین مسئله‌ای است که راننده جرثقیل باید به خاطر داشته باشد، زیرا با یک اشتباه ساده احتمال دارد که صدمات جانی و مالی زیادی به کارگران و کارگاه وارد شود که با هیچ قیمتی قابل جبران نخواهد بود.

انواع جرثقیل

جرثقیل انواع متفاوتی دارد که متداول‌ترین آنها عبارت‌اند از:

۱. نوع تلسکوپی: بوم آن کشویی است و قابلیت ازدیاد طولی دارد. در این نمونه برای استقرار جرثقیل در هنگام کار حتماً باید از جک استفاده شود. جهش ارتفاعی این نوع جرثقیل‌ها بسته به نوع جرثقیل‌ها و موقعیت آن متفاوت خواهد بود هرگاه جرثقیل از نوع تلسکوپی باشد می‌تواند با اضافه کردن ارتفاع قسمت تحتانی خود که ابعاد بزرگ‌تری دارد و با استفاده از سیستم جکی که در جرثقیل‌ها وجود دارد می‌تواند هر بار با اندازه ارتفاع یک شبکه، خود را بالا بکشد (شکل ۱-۵).
۲. نوع بوم خشک: بوم آن به صورت قطعات فلزی است که با پین و اشیپل به یکدیگر متصل می‌شوند. بیشتر آنها دارای چرخ‌های زنجیری هستند.



شکل ۱-۵ جرثقیل تلسکوپی.

۳. نوع سقفی: این نوع جرثقیل‌ها بیشتر در کارگاه‌ها، تعمیرگاه‌ها و فروشگاه‌ها استفاده می‌شوند.

۴. جرثقیل برجی (تاور کرین): این نوع جرثقیل در جایی ثابت می‌شود و بوم آن دارای حرکت دوار است (شکل ۲-۵).



شکل ۲-۵ جرثقیل برجی (تاور کرین).

1. over head crane

3. tower crane

نکات ایمنی کار با دستگاه جرثقیل

- دستگاه شما باید مجوز سلامت^۱ داشته باشد، که پس از کنترل کلیه قسمت‌ها برای مدت معین صادر می‌شود.
- هنگامی که حالت طبیعی ندارید (به هر علت) با جرثقیل کار نکنید.
- در موقع کار با کمال خونسردی و دقت و توجه کافی جرثقیل را هدایت کنید.
- روی جرثقیل نخوابید و چیزی را به بیرون پرتاب نکنید که موجب حادثه می‌شود.
- پیش از شروع کار با دستگاه از نشستی روغن، سالم بودن سیم بکسل‌ها، کلید قطع‌کننده، و ترمزها مطمئن شوید.
- قبل از شروع کار، از سالم بودن اهرم‌ها مطمئن شوید.
- قبل از جک زدن، محل را بازرسی کنید و حتماً در زیر جک‌ها الوار قرار دهید.
- مطمئن شوید در بالای سر شما شبکه برق یا مانع دیگری وجود ندارد.
- مطمئن شوید که ریگر^۲ شما علائم و قوانین مربوط به کار خود را می‌داند و اطلاعات فنی لازم را دارد.
- راننده باید طرز کار با جدول بار^۳ را بداند.
- اگر وزن بار تقریباً به اندازه ظرفیت نهایی جرثقیل باشد، باید با کنترل واحد ایمنی جابه‌جا شود.
- در هوای طوفانی یا بادهای شدید کار باید متوقف شود.
- نفراتی که در ارتفاع کار می‌کنند باید با سبد جابه‌جا شوند و از آویزان شدن به هوک و یا قلاب خودداری کنند.
- بارهای سنگین با هماهنگی مسئولین ایمنی و حتماً در صبح نصب شود تا در صورت بروز اشکال در نصب، زمان کافی برای رفع آن مشکل وجود داشته باشد.
- در زمان بارگیری یا تخلیه، راننده باید در تمام وقت در کابین خود حضور داشته باشد.

1. certificate

۲. ریگر (سیم‌بکسل‌انداز «rigger») فردی است که آموزش‌های لازم را برای روش‌های بستن و باز کردن بار فراگرفته و با هماهنگی راننده جرثقیل، بار و تجهیزات را جابه‌جا می‌کند. ریگر ماهر، در کنترل عملیات، کاهش خطرات و پیشرفت کار بسیار مؤثر است. ریگر را سقوط بار، گیر افتادن، برخورد با تجهیزات، سقوط از ارتفاع، و بریدگی تهدید می‌کند.

3. load chart

- تحت هیچ شرایطی نباید بار برای مدت طولانی معلق در هوا نگه داشته شود.
- اهرم سقوط آزاد که باعث می‌شود سیم بکسل با سرعت زیاد حرکت کند، را به‌کار نبرید.
- در زمان استفاده از جرثقیل به مقدار باری که می‌توان با آن بلند کرد توجه کنید.
- راننده جرثقیل باید فقط فرمان ریگر را برای جابه‌جایی بارها اجرا کند.
- بارهای با اندازه‌های متفاوت باید جداگانه حمل شوند.
- در زمان نقل و انتقال بار، کسی روی بار یا به قلاب جرثقیل آویزان نشود.
- در زمان جابه‌جایی بار تا حد امکان به زمین نزدیک شود.
- راننده جرثقیل حق ندارد بدون اجازه سرپرست خود دستگاه را در اختیار دیگری حتی همکار خود قرار دهد.
- ورود اشخاص متفرقه به کابین جرثقیل اکیداً ممنوع است.
- توجه داشته باشید که راننده نباید در موقع کار و حرکت دستگاه از کابین خارج شود، بخصوص زمانی که بار به قلاب آویزان باشد.
- هنگامی که کارآموزی در جرثقیل است تمام مسئولیت جرثقیل با راننده اصلی است.
- راننده باید به محض شنیدن توقف، از طرف هر کس که باشد، دستگاه را متوقف کند.
- قبل از شروع کار، راننده باید با بوق یا آژیر افرادی را که در اطراف بار هستند آگاه کند.
- راننده نباید سیم بکسل قلاب را در حالتی که لنگر دارد، با بار یا بدون بار بالا ببرد، بلکه اول باید لنگرگیری کند و بعد سیم را بالا ببرد.
- راننده باید توجه داشته باشد هر نوع باری باید با یک وسیله مخصوص بارگیری شود، مثلاً بعضی از بارها با تسمه برزنتی بارگیری می‌شوند.
- راننده نباید فراموش کند که ابتدا بار را به مقدار ۲۰ سانتی‌متر از زمین بلند کرده و بعد از اطمینان از ترمزها بار را بالا ببرد و جابه‌جا کند.
- تخلیه یا بارگیری تریلی همراه با راننده یا کمک‌راننده، که در کابین تریلی یا روی کفی تریلی باشند، ممنوع است.
- راننده باید وزن دقیق باری را که می‌خواهد جابه‌جا کند بداند.
- طول سیم بکسل بلندکننده بار باید طوری در نظر گرفته شود که زاویه بین دو شاخه سیم بکسل در داخل قلاب از ۹۰ درجه بیشتر نباشد.

- لوازم بلندکننده بار شامل: شگل، قلاب، بونکر، زنجیر و ... باید دقیقاً آزمایش شوند و دارای برچسب ایمنی باشد.
- کار مشترک دو جرثقیل برای بلند کردن بار بایستی با اجازه سرپرست قسمت و با نظارت مسئول ایمنی باشد.
- در موقع بلند کردن بار باید سیم بکسل بار کاملاً عمود بر بار قرار گیرد.

ایمنی کار با کامپیوتر

رعایت اصول ایمنی کار با کامپیوتر به کاهش اختلالات عضلانی-اسکلتی^۱ و عوارض ناشی از آن کمک می‌کند. ارتفاع میز، صندلی، مانیتور و صفحه‌کلید برای هر کاربر باید تنظیم شود.^۲

هر کاربر برای دید بهتر باید بتواند راحت‌ترین حالت کار را با کامپیوتر برای خود بیابد. موارد زیر در خصوص ایمنی کار با کامپیوتر مورد توجه قرار دهد:



- میز کار
- صندلی
- مانیتور
- کی‌برد
- موس
- لوازم جانبی

در ادامه نکات بهداشتی و ایمنی کار با کامپیوتر آورده شده است:

- از وسایل قابل تنظیم شامل میز، صندلی، مانیتور استفاده کنید. میز باید برای افراد با قدهای متفاوت قابل تنظیم باشد.
- بالاترین قسمت صفحه مانیتور در امتداد دید اپراتور قرار گیرد.
- فاصله بین چشم‌ها تا صفحه مانیتور بین ۴۰ تا ۶۰ سانتی‌متر و در بعضی موارد در بهترین حالت، ۵۰ سانتی‌متر توصیه می‌شود.

1. Musculoskeletal Disorders (MSDs)

۲. برای مطالعه بیشتر به کتاب ارگونومی (مهندسی عوامل انسانی) تألیف ناصر صدرا ابرقویی نشر دانشگاه یزد رجوع کنید.

کار دانشجو: چرا؟

- نسبت درخشندگی صفحه مانیتور با نویسه‌های روی صفحه (کنتراست یا تباین) نباید کمتر از ۱ به ۱۰ باشد.
- برای کاهش انعکاس نور محیط اطراف در مانیتور، باید ضمن تنظیم مانیتور، درخشندگی را نیز در منبع تولید آن کنترل و کاهش داد.
- میز کامپیوتر باید موازی پنجره قرار گرفته شود به گونه‌ای که پنجره سمت راست کاربر باشد.
- برای جلوگیری از انعکاس نور، پس از تنظیم محیط کار می‌توان از یک فیلتر شیشه‌ای یا نوری استفاده کرد.
- مانیتور را طوری قرار دهید که نور پنجره یا روشنایی اتاق به آن نتابد.
- منابع روشنایی درخشان که در پشت صفحه‌نمایش قرار دارد می‌تواند دیدن را مشکل کند و موجب خیرگی چشم شود و باعث صدمه‌ی به چشم شود.
- برای داشتن یک زاویه دید مناسب و جلوگیری از خستگی زودرس در کار با کامپیوتر باید مانیتور در حوزه دید کاربر باشد به گونه‌ای که گردن راست نگاه داشته شود و مسیر دید نیز به سمت پایین باشد.
- جهت افزایش قابلیت تنظیم مانیتور نیز می‌توان از پایه متحرک استفاده کرد. این وسیله به شما امکان می‌دهد که با افزایش قابلیت تنظیم فواصل بر اساس اصول ارگونومی، ضمن قرار دادن مانیتور در محل مناسب و قرار گرفتن در امتداد دید، فاصله مناسبی نیز بین فرد و مانیتور به وجود آید تا شرایط دید مناسب ایجاد شده و چشم کمتر خسته شود.
- هنگام کار با کامپیوتر سعی کنید گردن خود را راست نگه‌داشته و شانه را عقب بدهید.
- برای جلوگیری از خطرات میدان الکترومغناطیسی، سعی کنید در پشت مانیتور قرار نگیرید.
- صندلی باید پشتی مناسب داشته باشد، به صورتی که گودی کمر را در برگیرد و پشتی از نظر افقی و عمودی تراز باشد.
- صندلی از هر نظر (زوایا و فواصل) قابل تنظیم و چرخان باشد.

- صندلی دارای پنج پایه و محکم باشد.
- روکش صندلی لغزنده نباشد و از جنسی باشد که هوا را از خود عبور داده عرق نکند.
- چرخ آن قابلیت حرکت بر کف پوش اتاق را داشته باشد.
- ارتفاع صندلی با ارتفاع میز متناسب باشد.
- طول نشیمنگاه (کفی) صندلی باید متنظر با ارتفاع رگبی کاربر باشد.
- حتی المقدور ماوس و صفحه کلید هم سطح باشند.
- در هنگام کار با موس، مچ دست و ساعد بایستی دارای تکیه‌گاه و پدهای طبی باشند.
- صفحه کلید در محلی قرار گیرد که در هنگام کار با آن، ساعد و بازوها زاویه‌ای بین ۸۰ تا ۱۰۰ درجه ایجاد کنند. در این حالت بازو بر زمین عمود است و مچ هیچ‌گونه فشاری را متحمل نشده و به بالا، پایین یا داخل خم نمی‌شود. می‌توانید از تکیه‌گاه مخصوص استفاده کنید.
- صفحه کلید باید از بدنه کامپیوتر مجزا باشد و به‌طور دقیق در جلوی فرد قرار گیرد.
- در کار با لپ‌تاپ بهتر است از صفحه کیبورد مجزا استفاده شود.
- فضای در نظر گرفته‌شده برای پاها در زیر میز باید مناسب باشد.
- بزرگی سطح میز کار باید برای تمامی اشیا و وسایل مورد نیاز کافی باشد.
- وسایلی که در هنگام کار بیشترین استفاده را دارند، باید در نزدیکی اپراتور و در دسترس وی قرار گیرد و سایر وسایل نیز باید به‌صورتی منظم در جای خود قرار گیرند.
- سطح میز کار نباید سفید یا خیلی تیره باشد، تا شرایط مناسب برای روشنایی ایجاد شود.
- از نورهای مهتابی و خورشیدی به‌طور ترکیبی در محیط کار استفاده شود تا روشنایی مناسبی جهت خواندن در اختیار داشته باشید.
- در صورت استفاده از چراغ‌های مطالعه، منبع نور را به‌موازات خط دید خود قرار دهید.
- در مواقعی که از کامپیوتر برای تایپ یا حروفچینی استفاده می‌شود، برای نگهداری کاغذها باید از یک نگهدارنده^۱ قابل تنظیم استفاده شود.
- لوازم جانبی کامپیوتر مانند چراغ رومیزی، نگهدارنده متن و ... باید به‌راحتی در دسترس کاربر باشد.
- ارتفاع سطح میز کار باید قابل تنظیم باشد. اگر چنین امکانی ندارید، از میزهای با ارتفاع متفاوت برای کاربران با جثه متفاوت استفاده کنید تا کاربران برای استفاده از

1. copy holder

- صفحه کلید با مشکل مواجه نشوند، یا برای کاربران کوچک اندام صندلی پایه بلند و زیرپایی تهیه کنید.
- برای جلوگیری از بی‌نظمی، کابل‌های کامپیوتر و لوازم جانبی آن باید باهم دسته‌بندی شوند.
 - زمان‌های استراحت را با تمرینات کششی و بصری مانند نگاه به عقب و جلو، نگاه به اشیای دور و نزدیک برنامه‌ریزی کنید.

ایمنی و پیشگیری از حوادث در کارگاه‌ها و پروژه‌های ساختمانی

امروزه در کشور ما پروژه‌های ساختمانی و عمرانی بسیاری در دست اجراست که اعتبارشان میلیاردها ریال است. نیروهای انسانی زیادی نیز در این پروژه‌ها مشغول فعالیت هستند. بدیهی است که نیروهای انسانی شاغل در پروژه‌ها با خطرات زیادی مواجه هستند. با توجه به محیط پروژه برای نیروی انسانی پیرامون و شهروندان نیز خطراتی دارد. بیشتر خطرات به دلیل کم توجهی یا ساده انگاری یا دانش کم در مورد ایمنی و پیشگیری است. احتمال زیاد خطراتی که موجب آسیب به نیروی انسانی کار می‌شود و باعث خسارت جانی و مادی می‌شود، لزوم رعایت اصول ایمنی و استانداردهای ساخت را دوچندان می‌کند. بخش ساخت‌وساز در پروژه‌های ساختمانی یکی از مهم‌ترین و اشتغال‌زاترین و در عین حال یکی از صنایع پرخطر محسوب می‌شود. هر ساله تعداد زیادی از کارگران، کارفرمایان و بعضاً پیمانکاران جان خود را به دلیل کار در محیط‌های ساخت‌وساز از دست می‌دهند و کارگران زیادی نیز آسیب می‌بینند.

از آنجا که فعالیت‌های عمرانی بسیار متنوع و پیچیده‌اند، خطر فراوانی در این گونه فعالیت‌ها مشاهده می‌شود. حال اگر این پروژه‌های عمرانی در شهر انجام شوند، پیچیدگی‌های بیشتری خواهند داشت. حساسیت گروه‌های اجتماعی رسمی و غیررسمی و شهروندان در مورد احتمال خطر زیاد در این پروژه‌ها، از مواردی است که پیچیدگی پروژه‌ها و تبعات حوادث ناشی از آن را در پی دارند. محدودیت فضا از نظر فیزیکی و محیطی که پروژه در آن اجرا می‌شود، بر پیچیدگی‌های اجرا و پیشگیری از حوادث و بر میزان خطرپذیری آن می‌افزاید. از این رو، آثار و تبعات عدم رعایت ایمنی و پیشامد حوادث برای گروه‌های ذی‌نفع بسیار پرهزینه و گاهی غیر قابل جبران خواهد بود. در شکل ۳-۵ یک نمونه کارگاه ساختمانی را مشاهده کنید.



شکل ۳-۵ کارگاه ساختمانی.

کار دانشجوی به عنوان پروژه‌های پژوهشی

۱. بررسی عوامل فرایندی، تکنیکی و سازمانی مؤثر بر ایمنی، سلامت شغلی و افزایش خطرپذیری در کارگاه‌های ساختمانی و میزان تأثیر آنها بر افزایش هزینه‌ها، حوادث جانی و مالی.
۲. شناسایی انواع جرتقیل‌ها و نحوه کارکرد آنها و نکات ایمنی مرتبط با هر کدام از آنها؟
۳. شناسایی متعلقات و قطعات گردنده جرتقیل؟
۴. شناسایی انواع عینک‌های محافظ در جوشکاری؟
۵. بررسی لازم در مورد دانش ارگونومی و اهمیت به کارگیری آن در محل کار؟
۶. بررسی اصول کار با کامپیوتر و جلوگیری از مشکلات اسکلتی-عضلانی و افزایش بهره‌وری؟
۷. بررسی ایمنی در یک واحد تولیدی، شناسایی مشکلات و ارائه راه حل؟
۸. بررسی حوادث در یک واحد تولیدی و بررسی علل آنها.

۳-۵ پیشگیری و کنترل وقوع حوادث ناشی از کار

براساس تعریف، «حادثه» رویداد پیش‌بینی نشده و ناخوشایندی است که فعالیت‌های کاری را دچار وقفه کرده و ممکن است با جراحت یا خسارت مالی نیز همراه باشد. برخی از

حوادث، موجب بروز خسارات و آسیب‌های انسانی، اجتماعی، و صنعتی جدی می‌شوند. که این امر از طریق کاهش راندمان کاری، تأثیر معنی‌داری بر بهره‌وری و تولید خواهد داشت و نکته مهم‌تر، اثرات سوء اجتماعی و به تبع آن آثار روانی حاصله بر روی نیروی کار است.

در هر صورت تکنیک‌های ایمنی نشان داده که ما می‌توانیم حوادث را کنترل کرده و از وقوع آنها پیشگیری کنیم. پیشگیری موفق حادثه، حداقل نیاز به چهار اقدام اساسی دارد:

۱. مطالعه و بررسی همه جانبه محیط کار و شناسایی خطرات؛
 ۲. تجزیه و تحلیل حوادث به‌وقوع پیوسته؛
 ۳. تشکیلات کنترل و نظارت در پیشگیری از بیماری‌ها و حوادث؛
 ۴. اقدامات آموزشی و شناسایی خطرات.
- در ادامه به ارائه توضیحات بیشتری در هر مورد می‌پردازیم.

۱) مطالعه و بررسی همه جانبه محیط کار و شناسایی خطرات

مطالعه و بررسی از کلیه نواحی کاری و عملیات و پروسه تولید برای شناسایی عوامل ایجادکننده خطرات، مهم‌ترین اقدام پیشگیرانه، برای کاهش حوادث ناشی از کار به شمار می‌آید. پس از مطالعه و بررسی و شناخت کامل این خطرات، اقدامات بعدی شامل ارزیابی و تجزیه و تحلیل مخاطرات شغلی است که این تجزیه و تحلیل‌ها، به‌عنوان روشی برای افزایش دانش پیشگیری از حوادث به‌کار می‌روند.

۱-۱) تشخیص و شناسایی خطرات

مرحله ابتدایی در پیشگیری از وقوع حادثه، شناسایی خطرات موجود در محیط کار است. به‌طور کلی دو نوع خطر در هر محیط کاری موجود است.

الف) خطرات آتی که آثار آن بلافاصله قابل مشاهده و ملموس بوده و منجر به بروز حوادث ناشی از کار می‌شود.

ب) خطرات آتی که آثار آن بلافاصله قابل مشاهده نبوده و در نهایت منجر به بروز بیماری‌های شغلی می‌شود.

ما خطرات دسته اول را تحت عنوان خطرات ایمنی و خطرات دسته دوم را با عنوان خطرات بهداشتی می‌شناسیم. همچنین عوامل ایجادکننده خطرات نیز شامل موارد ذیل است:

عوامل فیزیکی، شیمیایی، مکانیکی، فیزیولوژیکی و بیولوژیکی، ارگونومیکی و عوامل روانی، که در هر مورد اگر میزان عامل تولیدکننده خطر بیش از حد مجاز و استاندارد باشد، مشکلات عمده‌ای در محیط کار به وجود می‌آید.

در بحث پیشگیری از وقوع حادثه و شناسایی خطرات می‌توان با مطالعه و بررسی از تمامی نواحی کاری، مراجعه به گزارش‌های مربوط به حوادث و یا صدمات ناشی از کار، بررسی عملیات و پروسه تولید و مرور گزارش‌های مربوط به عملکرد ماشین‌آلات، مشورت با کارگران، کارفرمایان و اعضای کمیته‌های بهداشت و ایمنی با محدوده و حوزه خطراتی که افراد در معرض آنها قرار دارند، آشنا شده و در پیشگیری از وقوع آنها اقدام کرد.

همچنین شناسایی خطرات بالقوه محیط کار از اهمیت بسیاری برخوردار است که این امر مبتنی بر بررسی‌ها و مراقبت‌های شغلی و تجزیه و تحلیل دقیق خطرات است. نکته قابل توجه این که بهتر است روی خطراتی که ممکن است منجر به آسیب‌های جدی شوند، تمرکز کنیم.

۲-۱) ارزیابی خطرات شغلی

منظور از ارزیابی خطرات شغلی، برآورد ویژگی‌های کمی و کیفی خطر در محیط کار بوده و هدف از این کار، کاهش حوادث و بیماری‌های شغلی است. پس از شناسایی خطرات موجود در محیط کار، ارزیابی ریسک آغاز می‌شود که شامل مراحل زیر است:

۲-۱-۱) شناسایی افراد در معرض خطر

بعضی از کارگران، در معرض خطرات بیشتری قرار دارند که به ترتیب شامل:

الف) کارگران جوان، کارگران جدیدالاستخدام و کارآموزان؛

ب) کارگران نظافتچی، ارباب رجوع، پیمانکاران، کارگران بخش تعمیرات و به‌طور کلی افرادی که به‌طور دائمی در محیط کار حاضر نیستند، به دلیل شناخت کمترشان از محیط کار و خطرات آن، در معرض حوادث بیشتری قرار دارند.

۲-۱-۲) ارزیابی اقدامات احتیاطی و پیشگیرانه موجود

در این مرحله، باید در نظر بگیریم که چگونه هر خطری ممکن است سبب آسیب‌دیدگی افراد شود. به این ترتیب برای ما مشخص خواهد شد که آیا برای کاهش ریسک به انجام اقدامات اساسی‌تری نیاز است یا خیر. همچنین باید تعیین کنیم که ریسک‌های موجود بعد از انجام اعمال احتیاطی، تا چه حد باقی می‌مانند.

۳-۲-۱) ثبت یافته‌ها

یافته‌های مهم حاصل از ارزیابی باید ثبت شوند که این یافته‌ها شامل خطرات عمده و همچنین خطرات مهمی که افراد بیشتری در معرض آنها قرار دارند و نیز نتایج ارزیابی‌های صورت گرفته بر روی آنهاست.

۴-۲-۱) حذف خطرات

آخرین مرحله در ارزیابی و تجزیه و تحلیل خطرات، تعیین روش‌هایی برای حذف و یا کنترل مخاطرات شناسایی شده است. برای حذف خطرات می‌توان تکنیک‌های زیر را به کار برد:

الف) انتخاب یک مرحله؛ مجزا و جدید به جای مراحل خطرناک؛

ب) اصلاح مراحل موجود؛

ج) جایگزینی مواد کم خطر با مواد خطرناک و سمی؛

د) اصلاح و یا تغییر ابزار و تجهیزات مصرفی خطرناک.

در این مرحله، هدف حذف کامل خطرات موجود است؛ اما در مواردی که چنین امری غیر ممکن به نظر می‌رسد، باید سعی در کنترل خطرات و به حداقل رساندن احتمال آسیب دیدگی افراد شود. در این مورد می‌توان از روش‌هایی نظیر گذاشتن حصار در محل‌های خطرساز، نصب علائم خطر، حفاظ گذاری ماشین‌آلات، استفاده از لوازم حفاظت فردی، کاهش زمان تماس و مواجه با عوامل خطرساز و ... اشاره کرد.

۲) تجزیه و تحلیل حوادث به وقوع پیوسته

یکی از اقدامات اساسی برای پیشگیری از حوادث، تجزیه و تحلیل حوادث به وقوع پیوسته و بررسی علل وقوع آنها برای پیشگیری از بروز حوادث مشابه است. به طور عمده دو عامل در وقوع حادثه نقش اصلی دارند که عامل اول را تحت عنوان اعمال نایمن و دیگری را با عنوان شرایط نایمن می‌شناسیم. در جدول ۵-۱ برخی از رایج‌ترین علل وقوع حوادث شرح داده شده است.

در مورد اعمال نایمن، افراد در وقوع حادثه نقش اصلی را ایفا می‌کنند و در مورد شرایط نایمن، محیط و سایر عوامل خارجی به عنوان علت اصلی وقوع حادثه شناخته می‌شود. براساس آمار، حدود ۸۸٪ حوادث، سهم انسانی و تنها ۱۲٪ بر اثر عوامل محیطی رخ می‌دهند.

جدول ۱-۵ معرفی برخی از اعمال و شرایط نایمن

ردیف	اعمال نایمن	ردیف	شرایط نایمن	
۱	سهل‌انگاری و بی احتیاطی	۱	عوامل محیطی کار	
۲	قصور در انجام وظیفه		الف) عوامل مکانیکی شامل: استفاده از دستگاه‌های بدون حفاظ یا دارای حفاظ ناقص، نقص فنی تجهیزات، ابزار یا ماشین‌آلات.	
۳	کار با ماشین با سرعت غیرمجاز		ب) عوامل فیزیکی شامل نور و روشنایی، سروصدا، ارتعاش، گرما، سرما، الکتریسیته، تشعشعات یونیزاسیون و غیر یونیزاسیون و ...	
۴	تنظیم و تعمیر دستگاه در حین کار		ج) عوامل ارگونومیک، عدم تطابق فرد با ماشین و کار	
۵	شوخی در هنگام کار		د) عوامل بیولوژیکی وجود آلاینده‌های بیولوژیکی در محیط کار میکروب‌ها و انگل‌ها	
۶	عدم استفاده از وسایل استحفاظی انفرادی		ه) عوامل شیمیایی شامل دود، گرد و غبار، گازها و بخارات سمی مواد قابل اشتعال و انفجار و سوزاننده و خورنده	
۷	نقص جسمانی		ز) عامل روانی، افسردگی و ...	
۸	خستگی مفرط		۲	عدم آموزش کارگر توسط کارفرما
۹	نقص روانی		۳	عدم نظارت کارفرما بر کار کارگر
۱۰	از کار انداختن طرح‌های ایمنی		۴	عدم در اختیار قراردادن وسایل و امکانات حفاظتی
۱۱	به‌کارگیری تجهیزات معیوب یا نایمن		۵	

صدور دستور غلط توسط مافوق	کار کردن به شیوه ناامن مثل بلند کردن نایمن بار، تماس با مواد خطرناک یا قرار گرفتن زیر بارهای معلق	۱۲
	حرکات خطرناک مثل دویدن، توقف ناگهانی، پرت کردن اشیا و ...	۱۳
	دخالت در کار دیگران	۱۴

۱-۲) معرفی مدل‌های بررسی علل وقوع حوادث

روش‌های مختلفی به منظور تجزیه و تحلیل حوادث در دسترس بازرسان است که انتخاب یک روش خاص به هدف و جهت بررسی و رسیدگی بستگی دارد، در این زمینه مدل‌های گوناگونی نیز در بررسی علل وقوع حوادث مطرح شده است که شامل مدل‌های M4 و E3، TMEPM و Heinrich's Domino می‌شود.

❖ در مدل M4، چهار عامل:

- ✓ انسان و عوامل انسانی^۱
- ✓ ماشین‌آلات^۲
- ✓ عوامل محیطی و فرایند و مواد کاربردی^۳
- ✓ مدیریت^۴ به عنوان عوامل مؤثر در وقوع حادثه مطرح شده‌اند.

❖ در مدل E3، عدم توجه به سه عامل به عنوان علل اصلی وقوع حادثه مطرح می‌شود:

- ✓ آموزش^۵
- ✓ اقدامات مهندسی^۶

-
1. Man and Human factors Engineering
 2. Machine
 3. Material
 4. Management
 5. Education
 6. Engineering

✓ اعمال^۱ قوانین ایمنی و بهداشتی.

❖ مدل TMEPM نیز عوامل وقوع حادثه را در پنج دسته تقسیم‌بندی می‌کند:

✓ وظائف محوله به کارکنان^۲

✓ وسایل و تجهیزات و مواد کاربردی^۳

✓ محیط کار^۴

✓ مسائل شخصی کارکنان^۵

✓ مدیریت

در ادامه به تشریح عوامل مؤثر در وقوع حادثه براساس مدل TMEPM و هایزیش

می‌پردازیم:

❖ مدل TMEPM

✓ وظایف محوله به کارکنان

به عنوان اولین عامل در بررسی حوادث، طریقه انجام کار در زمان وقوع حادثه بررسی می‌شود و بازرس یا اعضای گروه بازرسی و تحقیق پاسخ سؤالاتی نظیر سؤالات زیر را جستجو خواهند کرد:

- آیا از یک دستور کار ایمن استفاده شده است؟

- آیا شرایط ایمن به مرور زمان به شرایط نایمن تغییر یافته است؟

- آیا ابزار و وسایل مناسب در دسترس بوده است؟

- آیا از وسایل مناسب استفاده شده است؟

- آیا تجهیزات ایمنی سالم بوده‌اند؟

- آیا در مواقع لزوم از حفاظ‌های مناسب استفاده می‌شده است؟

- به دنبال اکثر این سؤالات، پرسش مهم دیگری که مطرح می‌شود این است که: اگر

پاسخ منفی است، علت چه بوده است؟

-
1. Enforcement
 2. Task
 3. Material
 4. Environment
 5. Personal

✓ وسایل و تجهیزات کار

برای یافتن عوامل مؤثر در وقوع حادثه که از تجهیزات و وسایل مورد استفاده ناشی می‌شوند، بازرسان باید پاسخ سؤالات ذیل را جستجو کنند:

- آیا در کارگاه، تجهیزات و دستگاه‌های دارای نقص فنی، موجود است؟
- علت خرابی و از کار افتادن دستگاه چه بوده است؟
- آیا در طراحی ماشین‌آلات دقت لازم به‌عمل نیامده است؟
- آیا در کارگاه از مواد مضر و خطرناک استفاده شده است؟
- آیا ماهیت خطرناک بودن این مواد برای کارگران شناخته شده است؟
- آیا ماده جایگزین که خطر کمتری داشته باشد، موجود است؟
- آیا مواد اولیه مصرفی استانداردند؟

- آیا کارکنان باید از وسایل حفاظت فردی استفاده کنند؟

- آیا وسایل حفاظت فردی در اختیار کارکنان بوده است؟

در هر مرحله، توسط بازرس باید شرایط نا ایمن در محیط کار و علت آن شناسایی شود.

✓ محیط

محیط فیزیکی و به‌ویژه تغییرات ناگهانی حادث‌شده در محیط کار، فاکتورهایی هستند که نیاز به شناسایی دارند.

چیزی که مهم است، شرایط حاکم در زمان وقوع حادثه است، نه شرایطی که در حالت عادی و معمول همیشگی حاکم بوده است. به‌عنوان مثال لازم است گروه تحقیق و بازرسی موارد ذیل را مورد بررسی قرار دهد:

- شرایط آب‌وهوایی (جوی) چگونه بوده است؟
- آیا حادثه ناشی از شرایط نابسامان موجود در کارگاه بوده است؟
- آیا محیط خیلی سرد و یا خیلی گرم بوده است؟
- آیا در محیط کار سر و صدای زیادی وجود داشته است؟
- آیا در محل کار نور کافی وجود داشته است؟
- آیا در محیط کار مواد سمی یا گازهای خطرناک، گردوغبار یا دمه فلزی (Fume) وجود داشته است؟

✓ افراد^۱

شرایط فیزیکی و روانی هر یک از افرادی که مستقیماً در ایجاد حادثه دخیل بوده‌اند باید مورد بررسی قرار گیرد. هدف از این تحقیق، سرزنش اشخاص نیست، اما نکته مهم آن است که این تحقیق بدون بررسی ویژگی‌های شخصیتی کارکنان، کامل نخواهد شد.

در ذیل، به نمونه‌ای از سؤالات مطرح شده در این زمینه اشاره شده است:

- آیا کارگران در کاری که انجام می‌دادند تجربه داشته‌اند؟

- آیا آموزش مناسبی دیده‌اند؟

- وضعیت سلامتی آنها چگونه بوده است؟

- آیا آنها خسته بوده‌اند؟

- آیا آنها تحت استرس‌های کاری یا شخصی قرار داشته‌اند؟

✓ مدیریت

مسئولیت قانونی ایجاد شرایط ایمن در محل کار با مدیریت است و در نتیجه نقش سرپرستان و مدیران رده بالا، همیشه باید در تحقیق حادثه مورد توجه قرار گیرد. پاسخ به سؤالات مطرح شده قبلی به لحاظ منطقی منجر به پرسش‌های بیشتری نظیر سؤالات ذیل می‌شود:

- آیا دستورات ایمنی به کارکنان ابلاغ شده است و همه کارکنان از آنها مطلع هستند؟

- آیا طریق انجام کار به صورت مدون در دسترس کارکنان است؟

- آیا کارها مطابق دستورالعمل به اجرا در آمده‌اند؟

- آیا نظارت مناسبی در امر اجرا، اعمال شده است؟

- آیا کارگران برای انجام کار آموزش دیده‌اند؟

- آیا برنامه‌ای جهت رفع مشکلات وجود دارد؟

- آیا شرایط نایمن موجود، تصحیح شده است؟

- آیا سرویس‌های تعمیر و نگهداری به صورت دوره‌ای و منظم انجام گرفته است؟

- آیا بازرسی‌های منظم دوره‌ای انجام شده است؟

❖ مدل دامنه‌هایتریش^۱

همان طوری که می‌دانیم علل عمده بروز حوادث مربوط به عملکرد غیرایمن افراد و شرایط غیرایمن محیط کار است. در مدل دامنه که هایتریش آن را ارائه کرده و یک مدل نسبتاً پذیرفته شده تلقی می‌شود، بروز حادثه یک فرایند محسوب می‌شود که ۵ عامل در ایجاد آن دخالت دارد:

(۱) سابقه اجتماعی و محیطی فرد؛

(۲) اشتباه فرد؛

(۳) عمل غیرایمن فرد و خطر فیزیکی و مکانیکی موجود در محیط کار (شرایط

غیرایمن)؛

(۴) حادثه؛

(۵) آسیب.

حادثه‌ای ایجاد نمی‌شود مگر اینکه کلیه عوامل فوق بر روی هم تأثیر بگذارند. فردی متأثر از عوامل اجتماعی با محیطی چنانچه اشتباهی مرتکب شود که در نتیجه آن عمل غیرایمنی انجام دهد یا با خطرات فیزیکی و مکانیکی مواجه شود، در آن صورت دچار حادثه شده و آسیبی به وی وارد می‌شود. چنانچه در سلسله عوامل فوق عامل سوم یعنی عمل غیرایمن و شرایط غیرایمن را حذف کنیم، به‌رغم وقوع عوامل اول و دوم حادثه‌ای بروز نخواهد کرد و آسیبی هم نتیجتاً حاصل نخواهد شد. بنابراین توجه شود که اگر نقایصی وجود دارد و حادثه‌ای اتفاق نمی‌افتد، دلیل آن چیست؟ بازرسی و کشف نقایص عملکرد کارکنان و محیط کار و ابلاغ و پیگیری و اصرار بر رفع نقایص به این دلیل است که از به‌وقوع پیوستن فرایند مزبور جلوگیری شود

۳) تشکیلات کنترل و نظارت در پیشگیری از بیماری‌ها و حوادث

۱-۳) بازرسی

بازرسی‌ها کمک بسزایی در پیشگیری از بیماری‌ها و حوادث شغلی می‌کنند، زیرا در طی بازرسی، خطرات محیط کاری، ثبت و معرفی می‌شود. بازرسی‌های دوره‌ای محیط کار، یکی از قسمت‌های مهم برنامه بهداشت و ایمنی است. از جمله اهداف بازرسی، کسب اطلاعات بیشتری در زمینه کارها و خطرات ناشی از آنها، شناسایی خطرات موجود (بالفعل) و خطرات بالقوه محیط کار و تعیین و شناسایی عوامل ایجادکننده خطر است.

1. Heinrich's Domino

در هر بازرسی باید مورد بازرسی، مکان، زمان و چگونگی و نحوه انجام این کار مشخص شود. همچنین توجه به مواردی که شرایط غیرایمن و غیربهداشتی را گسترش می‌دهد، از جمله: استرس‌ها، پوشش نامناسب، فشار، سرما یا گرمای بیش از حد، ضایعات شیمیایی حاصل از واکنش‌های صورت گرفته، استفاده نادرست از مواد شیمیایی و... بسیار حائز اهمیت است.

برای تکمیل گزارش‌های بازرسی باید به موارد زیر استناد کنیم:

الف) نقشه کامل محل کار^۱؛

ب) فهرست لوازم و تجهیزات موجود؛

ج) فهرست مواد شیمیایی مصرفی: در این زمینه باید توجه کنیم که کلیه مواد شیمیایی خطرناک، حاوی برچسب و برگه اطلاعات ایمنی مواد شیمیایی مصرفی باشند؛

د) چک لیست‌ها؛

ه) گزارشات بازرسی موجود.

۲-۳) کمیته‌های حفاظت فنی

یکی از اهداف تشکیل این کمیته‌ها و وظائف آنها، پیشگیری از حوادث و بیماری‌های ناشی از کار است. کمیته‌ها می‌توانند با انعکاس تمامی نواقص حفاظتی و بهداشتی به کارفرما، طرح مسائل و مشکلات ایمنی، ارائه آموزش‌های لازم به کارگران، تهیه دستورالعمل‌های لازم و خط‌مشی ایمنی و بهداشت کار، سهم بسزایی را در کاهش حوادث ایفا کنند.

یکی از مهم‌ترین وظایف این کمیته‌ها، تهیه و تدوین خط‌مشی ایمنی و بهداشت کار است، این خط‌مشی، از طریق بیان اصول و قواعد ایمنی و بهداشتی مربوط به توسعه و گسترش برنامه ایمنی محیط‌های کاری کمک می‌کند. اجرای قوانین بهداشتی و رعایت اصول ایمنی ذکر شده در خط‌مشی، به‌عنوان یکی از راه‌های مهم پیشگیری از وقوع حوادث مطرح است.

۳-۳) مدیریت سیستم‌های ایمنی و بهداشتی

کارفرما مسئول سازماندهی و ایجاد هماهنگی بین کلیه سیستم‌های ایمنی و بهداشت حرفه‌ای است. اگر مدیریت نقش خود را در زمینه نظارت بر بخش‌های مختلف برنامه

1. layout

2. Material Safety Data Sheet (MSDS)

ایمنی، به‌درستی ایفا نکند، تمامی اقدامات صورت گرفته در پیشگیری از حوادث بی اثر می‌شود. بنابراین اعمال مدیریت صحیح این سیستم ها، یکی از عوامل مهم دیگر در بحث پیشگیری از حوادث است.

۴) اقدامات آموزشی و شناسایی خطرات

۴-۱) آموزش و ارائه دستورالعمل‌های ایمنی

برای ایجاد فرهنگ ایمنی در محیط کار، برگزاری دوره‌های آموزشی به‌عنوان مقدمه‌های ضروری مطرح است که این آموزش‌ها تأثیر بسزایی در کاهش حوادث ناشی از کار خواهند داشت. معمولاً دو نوع آموزش در محیط‌های کاری مطرح می‌شود که یکی شامل آموزش‌های بدو استخدام برای کارگران تازه کار است و دیگری آموزش‌های مستمر یا ضمن خدمت، که بهتر است این دوره‌های آموزشی به‌صورت مداوم و در فواصل زمانی معین برگزار شود.

کارگران در طی این دوره‌های آموزشی با مخاطرات شغلی موجود در محیط کار، دستورالعمل‌ها و مقررات ایمنی مربوط به کارشان و اصول و استانداردهای کاری آشنا می‌شوند.

۴-۲) انجام مطالعات و تحقیقات

انجام مطالعات و بررسی‌ها بر روی عوامل گوناگون موجود در محیط کار و همچنین تحقیقات در زمینه‌های مختلف فنی، آماری، روانپزشکی و ... در کاهش و یا پیشگیری از حوادث و بیماری‌های ناشی از کار و همچنین کاهش فاکتورهای زیان‌آور در محیط کار بسیار مفید است و می‌تواند نقش مهمی در بهبود شرایط کاری و محیطی کارگران داشته باشد. از جمله عوامل مورد بررسی می‌توان به مطالعه در زمینه موارد ارگونومیکی در ارتباط با کار و یا ماشین‌آلات، شاخصه‌های فیزیکی و فیزیولوژیکی در ارتباط با ابزارآلات و کارگران، فاکتورهای اجتماعی- روانی، شرایط محیطی و غیره اشاره کرد.

۴-۳) برگزاری جلسات سخنرانی و همایش‌های ملی و بین‌المللی

برگزاری جلسات سخنرانی و همایش‌هایی ملی و بین‌المللی در زمینه ایمنی و بهداشت شغلی، موجب ارتقای سطح فرهنگ ایمنی شده، شرایط همکاری و مساعدت بیشتر میان کارکنان و کارگاه‌ها و همچنین امکان ایجاد رقابت سالم فی‌مابین آنان را در مورد مباحث ایمنی و بهداشتی تقویت می‌کند.

۴-۵. یازده نکته ایمنی^۱

کلمه خانه‌داری در ذهن بعضی‌ها به معنای تمیز کردن زمین و سطوح و گردگیری و مرتب‌کردن وسایل است. اما در محیط کار، این کلمه معنای گسترده‌تری دارد. خانه‌داری در زمینه ایمن‌سازی محیط کار از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این کار می‌تواند به جلوگیری از بروز مصدومیت‌ها و بهبود بهره‌وری و افزایش روحیه کارکنان کمک کند. همچنین خانه‌داری به کارفرماها کمک می‌کند که متحمل جرائم عدم انطباق نشوند. چنین فعالیت‌هایی که به فرایندهای مربوط به ایمنی و بهداشت محیط کار اختصاص پیدا می‌کند، چه در دفاتر سنتی و چه محیط‌های صنعتی از جمله کارخانه‌ها، کارگاه‌ها و مراکز تولیدی کاربرد دارد و با چالش‌های خاصی از جمله مواد خطرناک، گرد و غبارهای قابل احتراق و سایر مواد قابل اشتعال روبه‌رو است. کارشناسان عقیده دارند که همه برنامه‌های ایمنی محیط‌های کار باید فعالیت‌های بهداشتی و ایمنی، در یک کلمه «خانه‌داری» را در برنامه‌های خود داشته باشند و هریک از کارکنان باید نقشی در آن ایفا کنند. از طرف دیگر، فعالیت‌های ایمنی و بهداشتی در محیط کار به تعهد مدیریتی نیازمند است تا کارکنان به اهمیت آن پی ببرند. در اینجا به ۱۱ نکته برای انجام اثربخش این فعالیت‌ها اشاره خواهیم کرد.

۱) از وقوع لغزش و سقوط جلوگیری کنید

سقوط و لغزش دومین عامل جراحات یا بیماری‌های غیرکشنده محیط کار در سال‌های اخیر بوده است. همه محیط‌های کار باید تمیز و منظم و کاملاً بهداشتی نگه داشته شوند. این محیط‌ها معابر، انبارها و اتاق‌های خدمات را شامل می‌شود. کف زمین باید خشک و تمیز باشد. در جایی که فرایندهای خیس انجام می‌شود، حتماً باید نرده‌کشی و یا به طرق مناسب با محل رفت‌وآمد تفکیک و جداسازی شود. کارفرما باید مواد کافی و مناسبی برای ساخت کف زمین (مثلاً سیمان، کاشی سرامیک یا مواد دیگر) با توجه به شرایط محیط کاری و میزان استقامت این مواد در این شرایط انتخاب کند. سپس باید رویه‌های توسعه و اجرای فعالیت‌های ایمنی و بهداشتی محیط کار را با استفاده از روش‌های مناسب شست‌وشو، ایجاد کند.

1. 11 tips for effective workplace housekeeping

در خصوص موادی مثل روغن و گریس اگر از مواد شست‌وشوی درستی استفاده نشود، مثلاً تنها با شستن کف، به جای از بین بردن روغن و گریس، لغزندگی به جاهای دیگر پخش می‌شود.

برای جلوگیری از وقوع لغزش و سقوط، موارد زیر را پیشنهاد می‌شود:

- ✓ گزارش دادن و پاک کردن قطره‌ها و چکه‌های مواد لغزنده در محیط کار؛
- ✓ خالی نگه داشتن راهروها و خروجی‌ها از اقلام موجود در محیط کار؛
- ✓ نصب آینه و علائم هشدار در نقاط کور؛
- ✓ ترمیم یا تعویض کفپوش فرسوده، آسیب‌دیده و پاره شده؛
- ✓ شناسایی و جلوگیری از نشستی‌های مواد لغزنده در فرایند تولید؛
- ✓ استفاده از پادری، پلنفرم، کفپوش‌های کاذب یا سایر کفپوش‌های خشک‌کن در جاهایی که می‌توانند در جلوگیری از لغزش کمک‌کننده باشند؛
- ✓ خالی کردن محیط کار از میخ‌های نیمه‌کوبیده، خرده‌های چوب و فلز یا سایر مواد و تخته‌ها و حذف و یا اصلاح مسیرهای رفت‌وآمد سوراخ‌دار و ناهموار؛
- ✓ تشویق کارکنان از طرف کارفرمایان در توجه، بررسی، گزارش‌دهی و احیاناً اصلاح کارهایی در آنها خطرات لغزش وجود دارد.

۲) خطرات آتش‌سوزی را برطرف کنید

کارکنان وظیفه دارند که از جمع شدن مواد قابل‌اشتعال غیرضروری جلوگیری کنند. مواردی از تدابیر پیشگیرانه‌ی ایمنی برای سرپرستان در خصوص حفظ ایمنی در برابر آتش‌سوزی:

- ✓ مواد قابل‌اشتعال را تنها به مقدار مورد نیاز در محیط کار نگاه‌داری کنید. وقتی نیازی به این مواد نباشد، باید آنها را به یک انبار ایمن انتقال دهید.
- ✓ مواد قابل‌اشتعال و زودسوز را در محلی مشخص و دور از منابع احتراق نگاه‌داری کنید.
- ✓ از آلوده شدن لباس خود با مایعات قابل‌اشتعال جلوگیری کنید. در صورت وقوع این اتفاق، لباس‌های خود را فوراً تعویض کنید.
- ✓ نباید هیچ مانعی در راهروها و درهای خروج اضطراری وجود داشته باشد.
- ✓ از انباشتن کالاها یا اقلام در راهپله‌ها اجتناب کنید.

- ✓ مواد اولیه را حداقل پنجاه سانتی‌متر از آب‌پاش‌های خودکار، کپسول‌های آتش‌نشانی و کنترل‌کننده‌های آب‌پاش‌ها دور نگه دارید. (وجود فاصله پنجاه سانتی‌متری لازم و ضروری است اما فاصله‌ای بین ۶۵ تا ۱۰۰ سانتی‌متری توصیه می‌شود).
- ✓ مواد انباشته تا سقف باید فاصله‌ای ۱۰۰ سانتی‌متری را حفظ کنند. اگر این میزان انباشت بیش از ۵۰۰ سانتی‌متر ارتفاع داشته باشد، فاصله تا سقف باید ۲ برابر شود.
- ✓ خطرات موجود در محیط‌های الکتریکی حتماً باید گزارش و دستوراتی برای رفع آن صادر شود.

۳) میزان گرد و غبار را کنترل کنید

- ✓ باید محیط کار در برابر خطرات احتمالی مرتبط با کیفیت هوا و گردوغبار تست شود.
- ✓ موارد ایجادکننده گردوغبار را شناسایی و نسبت به کنترل گردوغبار ناشی از فعالیت‌های صنعتی از طریق مکش گردوغبار به بیرون از محیط کار اقدام کنید.
- ✓ برای تمیز کردن محیط کار می‌توانید از کشیدن تی و شستن با آب هم استفاده کنید. برای خارج کردن گردوغبار از محیط کار نایمن یا غیرقابل دسترس از پمپ‌های باد نیز می‌توان استفاده کرد.
- ✓ با استفاده از مکنده‌های صنعتی دیوارها، سقف‌ها، ماشین‌آلات و سایر مکان‌ها را تمیز کنید.

- ✓ برای جلوگیری از پخش مجدد گردوغبار مناسب است که از روش‌های مکش گردوغبار مرطوب استفاده شود. نباید از یک جاروبرقی معمولی یا پمپ باد استفاده شود زیرا که استفاده از آنها باعث معلق شدن مجدد گردوغبار و پخش شدن آن در محیط کار می‌شود.

۴) از جاری شدن مواد در محیط کار جلوگیری کنید

- زیرپای‌های محیط کار، که می‌تواند پارچه‌ای یا چسبناک باشد، باید تمیز باشند و به‌خوبی نگاه‌داری شوند. زیرا این کار از ترشح مواد خطرناک به سایر جاها جلوگیری می‌کند. همه زیرپای‌ها را بررسی کنید تا مطمئن شوید که مواد خطرناک از طریق آنها به جاهای دیگر منتقل نمی‌شود. علاوه بر این، برای جلوگیری از انتقال آلودگی به مکان دیگر هرگز نباید از همان کفشویی که در یک جا برای پاک کردن روغن استفاده شده در جای دیگر استفاده کرد.

اگر مواد، سمی باشند ممکن است به تست بهداشت صنعتی، تغییر لباس کار و استحمام نیاز شود. کارکنانی که با مواد سمی سروکار دارند نباید با لباس کار به خانه بروند.

۵) از ریختن اشیاء در محیط کار جلوگیری به عمل آورید

راهکارهای جلوگیری از ریختن اشیاء در محیط کار عبارت‌اند از:

- ✓ از جعبه انباشت استفاده کنید؛
- ✓ مواد و ابزار را درست روی میز قرار دهید؛
- ✓ اشیاء سنگین را در قفسه‌های پایین بگذارید؛
- ✓ تجهیزات را دور از لبه میز قرار دهید؛
- ✓ از انباشتن اشیاء در جاهایی که محل عبور کارکنان است خودداری کنید؛
- ✓ برای محیط کار چیدمانی در ذهن خود طرح کنید که خطری متوجه کارکنان نشود.

۶) به هم ریختگی‌ها را مرتب کنید

محیط کار به هم ریخته می‌تواند منجر به مشکلات ارگونومی و مصدومیت شود چرا که کارکنان فضای کمتری برای حرکت دارند.

وقتی جایی به هم ریخته باشد، احتمال مصدومیت‌های بریدگی و جراحت بالا می‌رود. در این صورت شما آنقدر فضا برای راه‌اندازی درست ایستگاه کاری خود و جابه‌جایی در محیط نخواهید داشت. در این شرایط کارکنان باید هر لحظه برای عبور از جایی به خودشان پیچ و خم بدهند.

پیشنهاد می‌شود که کارکنان پس از استفاده از ابزارها و سایر مواد، آنها را سر جای خود بگذارند و مواد غیرقابل استفاده را دفع کنند.

ابزارها و مواد را از راهروها، خروجی‌های اضطراری، تابلوهای برق و درها جمع کنید و محیط را مرتب کنید. سطل‌های زباله را پیش از سرریز شدن خالی کنید.

۷) مواد را به درستی انبار کنید

در محل انبار نباید موادی انباشته شوند که خطر انفجار، آتش‌سوزی یا انتشار سم به همراه دارند. اشتباهی که بعضی از کارکنان مرتکب می‌شوند این است که نردبان‌های انبار یا سایر اقلام را در کابینت‌های برق می‌گذارند، این کار علاوه بر این که خلاف قوانین ایمنی است، تابلوی برق را مسدود می‌کند و ممکن است باعث آتش‌سوزی شود.

کارفرمایان باید توجه به محیط تولید، محل‌های نگهداری، انبار یا سایر مکان‌های ذخیره‌سازی داشته باشند.

مواد و تجهیزات استفاده‌نشده را باید دور از دسترس کارکنان انبار کرد. نباید از محیط کار برای ذخیره‌سازی و انبار استفاده شود. به یاد داشته باشید که هر چیزی را پس از استفاده، مجدد به جای خود بازگردانید. در نظر گرفتن فضای ذخیره‌سازی در نزدیکی کار کارکنان آنها را تشویق به استفاده از آن می‌کند.

مرتب نگه داشتن محیط کار و بازگرداندن ابزارها سر جای خود، مسئولیت همه کارکنان است. فضای انبار در صورت قابل استفاده بودن، باید به‌گونه‌ای طراحی شود که برای استفاده از آن نیاز به بلندکردن بارهای سنگین یا کش آمدن نباشد. اگر برای استفاده از این فضاها لازم نباشد که مسیری طولانی طی کرد، آنگاه از آنها استفاده بیشتری خواهد شد. در غیر این صورت کارکنان به جای بازگرداندن مواد یا ابزار، آنها را برای مدتی نزد خود نگه می‌دارند.

۸) از ابزارها و تجهیزات ایمنی شخصی استفاده و آنها را بازرسی کنید

بررسی‌ها نشان می‌دهد که بیشتر پرونده‌های غرامت کارکنان برای کسانی تشکیل شده است که از تجهیزات ایمنی شخصی هنگام تمیزکاری استفاده نکرده‌اند و دچار جراحت و مصدومیت شده‌اند. هنگام تمیزکاری محیط کار باید از تجهیزات ایمنی شخصی مثل کفش‌های جلویسته و عینک ایمنی استفاده شود. با توجه به ریسک‌ها و خطرات ممکن، در مورد نوع لباس ایمنی که باید پوشیده شود تصمیم‌گیری کنید. به‌طور منظم ابزارها باید بازرسی، تمیز و ترمیم شده و هرگونه ابزار معیوب از محیط کار خارج شود.

۹) میزان تکرار فعالیت‌های ایمنی و بهداشتی را مشخص کنید

همه‌ی کارکنان باید در فعالیت‌های ایمنی و بهداشتی به‌ویژه مرتب‌سازی محیط کار شرکت کنند، خطرات ایمنی را گزارش دهند و ترسحات و قطرات ریخته‌شده را تمیز کنند.

هر کارگری باید در این فعالیت‌ها شرکت کند و در صورت وجود مشکل آن را گزارش دهد.

پیش از پایان شیفت، کارکنان باید محیط کار خود را بازرسی و تمیز کنند و مواد غیرقابل استفاده را دور بریزند. این کار می‌تواند زمان لازم برای تمیزکاری در دفعات بعدی را کاهش دهد.

میزان تولید خرده‌ریزه‌ها یا مواد آلوده در محیط کار می‌تواند میزان تکرار فعالیت‌های مربوط به ایمنی و بهداشت را مشخص کند. یک سیستم اجتماعی-فنی باید ترکیبی از تمیزکاری کلی و مفصل و تمیزکاری سبک و پرتکرار شامل رفت‌وروب و پاک‌سازی ترشحات را در برنامه خود قرار دهد.

۱۰ قوانین مدون تهیه کنید

برای رعایت ایمنی و بهداشت محیط کار، قوانین کارآمد وضع کنید. کارشناسان بر سر لزوم تدوین سیاست‌های ایمنی و بهداشتی اتفاق‌نظر دارند. بدین ترتیب، چنین فعالیت‌هایی شکل رسمی و تعریف‌شده به خود می‌گیرند. برنامه‌های مدون می‌توانند مشخص کنند که باید از چه شوینده، ابزار یا روشی استفاده نکرد. در برنامه‌های تمیزکاری، کف زمین معمولاً نادیده گرفته می‌شود. به همین علت است که ما فکر می‌کنیم نوشتن بخشی از برنامه و تعریف دوره آموزشی برای کارکنان به منظور آشنایی و دنبال کردن رویه‌های مناسب از اهمیت بالایی برخوردار است.





۱۱) تفکر بلندمدت داشته باشید

فعالیت‌های ایمنی و بهداشتی، تدابیر یک‌باره نیستند و باید به همراه نظارت و ارزیابی ادامه پیدا کنند. اسناد و گزارشات را نگاه‌داری کنید، یک برنامه زمان‌بندی برای بازرسی داشته باشید، خطرات احتمالی را گزارش کنید و به کارکنان لزوم استمرار انجام فعالیت‌های ایمنی و بهداشتی را آموزش داده و مرتب گوشزد کنید. اهداف و انتظاراتی تعیین کنید و ارزیابی‌های خود را بر مبنای این اهداف انجام دهید. مسائل و مشکلات مربوط به فعالیت‌های ایمنی و بهداشتی، بسیار معمول هستند و به راحتی می‌توان آن‌ها را برطرف کرد. فقط نیاز به مسئولیت‌پذیری و پافشاری و صرف وقت دارد.

خلاصه

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

بنابراین اجرای تدابیر و برنامه‌هایی به‌منظور ایمنی و حفاظت فنی کارگران، در درجه اول اهمیت، در راستای تأمین و نگهداری نیروی انسانی قرار دارد. قابل توجه اینکه هزینه و تخصیص اعتبار در برنامه‌های سیستم‌های اجتماعی- فنی، به‌منظور ابداع تدابیر و استقرار وسایل برای جلوگیری از حوادث، در مقابل منافع حاصل از آن، اندک و ناچیز است. پیشگیری از وقوع حوادث در سازمان‌ها، از ابعاد مختلف دارای اهمیت است. حفظ و ارتقای سازمان، به‌عنوان اصلی‌ترین وظیفه مدیران، بدون در نظر گرفتن ملاحظات ایمنی، بهداشت و محیط زیست، ممکن نیست.

هر سازمانی به واسطه منابع مختلف، با مجموعه‌ای از خطرات مواجه است. ضروری است تمامی این خطرات به‌نحو مناسبی مدیریت شوند و از وقوع حوادث ناشی از آنها جلوگیری شود. در سالیان متمادی و پس از وقوع حوادث متعدد در جهان، روش‌های مختلفی برای شناسایی خطرات و مدیریت ریسک‌های مربوط به آن ابداع شده است. همچنین به‌منظور شناسایی مکانیزم وقوع حوادث و بهره‌گیری از آن در تدوین استراتژی‌های کنترلی، مطالعات گسترده‌ای به عمل آمده و آمار و اطلاعات مفیدی در این زمینه فراهم شده است. مسئولان امر در سازمان‌ها می‌توانند با بهره‌گیری از این اطلاعات و به کارگیری روش‌های مختلف، نسبت به تعیین استراتژی‌های پیشگیری از وقوع حوادث اقدام کنند و از آنها به‌عنوان ورودی قابل اعتمادی در برنامه‌ریزی‌های سازمانی بهره‌گیرند.

کار دانشجو

مزایای توجه به رعایت اصول ایمنی و بهداشت حرفه‌ای (عنوان پژوهشی).

خودآزمایی

۱. هدف از تأسیس سازمان بین‌المللی کار را بنویسید.
۲. دلایل ضرورت توجه مدیران به مبحث حفاظت و ایمنی محیط کار را بنویسید.
۳. عوامل فیزیکی که در محیط کار باید به آنها توجه کرد را بنویسید.
۴. راهکارهای دستیابی به صنعتی منضبط و کارگاهی تمیز با کارگران بهره‌ور و کاهش ریخت و پاش در راستای کم کردن هزینه‌های غیرضروری را بنویسید.
۵. کاربردهای ویژه و موارد خاص انواع رنگ را طبق استاندارد «آنسی» بنویسید.
۶. علل بروز حوادثی که در زمان کار با ابزار اتفاق می‌افتند، بنویسید.
۷. چه مواردی می‌تواند از بروز حوادث و مشکلات برای سلامتی افراد جلوگیری کند؟

۸. مواردی که در حمل و نگهداری ابزار باید به آنها توجه کرد را بنویسید.
۹. مواردی که در پوشش ایمنی مرتبط با ابزار باید رعایت شود را بنویسید.
۱۰. جریان برق را با چه واحدی نشان می‌دهند و بر چند نوع است؟
۱۱. اندازه‌گیری فشار الکتریکی را با چه واحدی نشان می‌دهند؟
۱۲. فشار الکتریکی در صنعت به چند دسته تقسیم می‌شود؟
۱۳. چرا در استفاده از وسایل برقی سیستم ارت استفاده می‌شود؟
۱۴. ضمن معرفی انواع فیوزها، موارد استفاده آنها را بنویسید.
۱۵. مواردی را که برای جلوگیری و اجتناب از اتصال کوتاه باید رعایت کرد، بنویسید؟
۱۶. عواملی را که در شدت برق‌زدگی تعیین‌کننده است، بنویسید.
۱۷. مهم‌ترین کاری که در سه دقیقه اول برق‌گرفتگی باید انجام داد را بنویسید.
۱۸. ضمن بیان نشانه‌های مرگ بالینی بر اثر شوک الکتریکی، چه اقداماتی برای نجات فرد مصدوم باید انجام داد.
۱۹. انواع جوشکاری را بنویسید؛ به چه نکاتی برای نگهداری و مراقبت از کابل‌های جوشکاری باید توجه کرد؟
۲۰. به چه نکاتی برای جلوگیری از حریق در جوشکاری باید توجه و عمل کرد؟
۲۱. چه نکاتی در ایمنی کار با دستگاه سنگ فرز باید رعایت شود؟
۲۲. ضمن معرفی انواع جرثقیل به چه نکات ایمنی در کار با دستگاه جرثقیل باید توجه شود؟
۲۳. در قالب یک چک لیست بررسی کنید که چه نکات بهداشتی و ایمنی در کار با کامپیوتر در محل کار خود رعایت شده و چه مواردی رعایت نشده است؟
۲۴. چهار اقدام اساسی در کنترل موفق حادثه را نوشته و یکی را به دلخواه تشریح کنید.
۲۵. چند مورد از اعمال و شرایط ناایمن را معرفی کنید.
۲۶. مدل‌های بررسی علل وقوع حوادث را معرفی کرده یکی را به دلخواه تشریح کنید
۲۷. چند نمونه از خطرات در حوزه ایمنی، بهداشت، و محیط‌زیست را به تفکیک نام ببرید.

کار دانشجو

۱. بررسی نقش فرهنگ سازمانی در کنترل وقوع حوادث.
۲. بررسی استراتژی‌های مطرح در ارتقای عملکرد ایمنی، بهداشت، و محیط‌زیست.
- . بررسی رویدادها از نقطه نظر ایمنی، بهداشت، و محیط‌زیست و گروه‌بندی آنها.

پیوست

ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان (مطالعه موردی)

در این بخش یک مطالعه موردی برای راهنمایی دانشجویان که در یکی از سازمان‌های بهداشتی- درمانی کشور انجام شده است، در اختیار دانشجویان قرار گیرد تا بتوانند حداقل مواردی که در بحث مهم ارزیابی عملکرد در این فصل از کتاب آموخته‌اند را اجرایی کنند.

مقدمه

در راستای تحقق اهداف سازمانی از طریق سنجش عملکرد و همچنین نظر به کارایی و اثربخشی هر سازمانی که از اصول اصلی و اساس پویایی هر سازمان است، معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور وقت «دستورالعمل اجرایی ارزیابی عملکرد کارمندان به شماره ۲۰۰/۱۹۴۲ مورخ ۱۳۹۰/۵/۲۲ در راستای دستورالعمل ماده (۶۹) قانون مدیریت خدمات کشوری» به منظور سنجش میزان تحقق اهداف سازمانی و افزایش بهره‌وری عملکرد کارمندان ابلاغ شد تا سازمان‌های مختلف این دستورالعمل را براساس شاخص‌های عمومی و اختصاصی ارزیابی عملکرد، در راستای ارتقای اثربخشی، بهره‌وری، افزایش کیفیت خدمات، پاسخگویی در مقابل عملکرد، رضایت ذی‌نفعان و برخورداری از مزایا و سایر موارد به مرحله اجرا درآورند.

در راستای اجرای بهینه فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان، دستورالعمل مزبور به منظور تعیین معیارها و شاخص‌های امتیازدهی تهیه شد تا حتی‌الامکان در فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان، از اعمال سلیقه‌های شخصی جلوگیری به عمل آید و در این فرایند شاهد امتیازاتی بهتر و صحیح‌تر منطبق بر واقعیات باشیم و با تکیه بر امتیازات کسب‌شده به اهداف سازمانی حاصل از ارزیابی دست یابیم.

شیوه‌نامه تدوین‌شده، متشکل از بخش‌های تعاریف، سازمان اجرایی، گروه هدف، فرم‌های ارزیابی و حیطه شمول آنها، فرایند اجرا و مراحل تکمیل فرم‌های ارزیابی عملکرد، نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد فرد و ... است که در این مطالعه موردی به کار گرفته شده است.

تعرف‌ها

عملکرد: چگونگی انجام وظایف و فعالیت‌ها و نتایج حاصل؛

ارزیابی: فرایند سنجش، ارزش‌گذاری و قضاوت؛

دوره ارزیابی: دوره ارزیابی از اول فروردین ماه هر سال تا پایان اسفند همان سال است؛
ارزیابی شونده: شامل کلیه کارکنان رسمی، پیمانی، قراردادی (قانون کار، کار معین و غیره)، مأمورین، طرح خدمت پزشکان و پیراپزشکان است.

ارزیابی کننده: یا سرپرست بلافصل کارمند مسئولی است که از لحاظ سازمانی حداقل رئیس اداره، قسمت، گروه، بخش و عناوین مشابه بوده و مسئولیت ارجاع کار به کارمند و سرپرستی وی را بر عهده دارد.

مدیر واحد (تأییدکننده): بالاترین مقام اجرایی هر واحد سازمانی که مسئول تأیید نهایی فرم ارزیابی عملکرد کارمندان، پس از بازبینی توسط سرپرست بلافصل آنان است.

شاخص: مشخصه‌ای که در اندازه‌گیری ورودی‌ها، فرایندها، ستاندها و پیامدها مورد استفاده قرار می‌گیرد.

مؤسسه دولتی: واحد سازمانی مشخصی است که به موجب قانون ایجاد شده یا می‌شود و با داشتن استقلال حقوقی، بخشی از وظایف و اموری را که برعهده یکی از قوای سه‌گانه و سایر مراجع قانونی است، انجام می‌دهد.

منظور از مؤسسه در این دستورالعمل دانشگاه‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی کشور و مؤسسات تابع آیین‌نامه اداری و استخدامی کارکنان غیرهیئت علمی

شامل صندوق رفاه دانشجویان و مرکز آموزش و پژوهش طب انتقال خون اطلاق می-شود.

کمیسیون تحول اداری: کمیسیون تحول اداری مؤسسه به‌عنوان عنصر اصلی در حوزه تحول اداری مؤسسه و به‌عنوان نهاد مسئول سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی، هماهنگی و نظارت، پیش و ارزیابی عملکرد در نظام اداری را بر عهده دارد و موظف است با توسعه رویکردها، روش‌ها و برنامه‌های مناسب ساختاری و مدیریتی همگام با سایر عناصر علمی و اجرایی مؤسسه را در انجام مأموریت‌ها و دستیابی به اهداف کلان بهداشت و درمان و آموزش پزشکی و سلامت یاری رساند.

سازمان اجرایی ارزیابی عملکرد

وظایف واحدهای درگیر در فرایند مدیریت عملکرد عبارت‌اند از:

بالاترین مقام اجرایی مؤسسه: مسئول استقرار نظام مدیریت عملکرد در دو بعد ارزیابی عملکرد و برنامه‌ریزی است.

هیئت امنای مؤسسه: تصویب برنامه راهبردی مؤسسه را بر عهده دارد. در مؤسساتی که هیئت امنان ندارند این فعالیت توسط بالاترین مقام اجرایی مؤسسه انجام می‌گیرد. **هیئت رئیسه مؤسسه:** تصویب برنامه عملیاتی کلیه حوزه‌ها و واحدهای تابعه را بر عهده دارد. در مؤسساتی که هیئت رئیسه ندارند این فعالیت توسط بالاترین مقام اجرایی مؤسسه انجام می‌گیرد.

کمیسیون تحول اداری: مسئول سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، نظارت و ارائه گزارش به حوزه‌های ذی‌ربط از جمله وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، ستاد جشنواره شهید رجایی، استانداری و فرمانداری است.

واحد تحول اداری: راهبری فرایند برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی و پیش‌پروژه‌های بهبود را بر عهده دارد. دبیرخانه کمیسیون تحول اداری مؤسسه نیز در این حوزه مستقر خواهد بود.

واحد متولی ارزیابی عملکرد: در مؤسساتی که دفتر ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات ظرفیت‌های لازم برای اجرا و پاسخگویی را دارا باشند، این وظیفه در واحد مذکور و در غیر این صورت تا زمان ایجاد ظرفیت‌های لازم با نظر رئیس مؤسسه در واحد تحول اداری یا واحد متناظر (واحد ارزشیابی کارکنان) در معاونت توسعه

پیوست: ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان ۱۵۳

مدیریت و منابع مؤسسات انجام خواهد پذیرفت. مسئولیت برنامه‌ریزی و نظارت بر حسن اجرای فرایند ارزیابی کارکنان براساس شاخص‌های تدوین شده در واحدهای تخصصی مؤسسه مهم‌ترین وظیفه این واحد است. همچنین مسئولیت توزیع، جمع‌آوری و بررسی فرم‌های ارزیابی و تطبیق مستندات ارائه‌شده با امتیازات اخذشده کارمند، استفاده از نتایج ارزیابی در اتخاذ تصمیمات اداری، پاسخگویی به اعتراضات کارکنان برای طرح در کمیته پاسخگویی به اعتراضات و همچنین تهیه گزارشات کمی و تحلیلی خودارزیابی مؤسسه با استفاده از گزارشات واحدها برای ارائه به کمیسیون تحول اداری بر عهده این واحد است.

کمیته پاسخگویی به اعتراضات نتایج ارزیابی کارکنان: این کمیته به منظور رسیدگی به موارد اعتراضی نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان تشکیل می‌شود. اعضای کمیته متشکل از رئیس واحد متولی ارزیابی عملکرد کارکنان یا بالاترین مسئول ارزیابی به عنوان رئیس کمیته و دو نفر عضو کمیته به انتخاب بالاترین مقام اجرایی مؤسسه است.

مدیریت منابع انسانی: اعمال نتایج ارزیابی عملکرد کارمندان در وضعیت خدمتی کارمندان را بر عهده دارد.

معاونت‌های تخصصی: مسئولیت جمع‌بندی و تأیید اولیه شاخص‌های تدوین شده ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان، تفکیک شاخص‌های تدوین شده و ابلاغ به واحدهای زیرمجموعه و نیز مسئولیت جمع‌بندی و ابلاغ نتایج ارزیابی عملکرد به آنها برای اصلاحات لازم و بهبود عملکرد را بر عهده دارند.

کلیه واحدها: موظف به تهیه برنامه عملیاتی حوزه خود بر مبنای برنامه راهبردی وزارتخانه و مؤسسه و تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد واحد و کارمندان، اجرای فرایند ارزیابی عملکرد و تکمیل فرم‌های ارزیابی عملکرد خود هستند. (امور اداری کلیه واحدهای تابعه مؤسسات، مسئولیت اجرای فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان، تحلیل نتایج ارزیابی و پیشنهاد پروژه‌های بهبود را نیز برعهده دارند).

گروه هدف: گروه‌های هدف ارزیابی عملکرد، شامل کلیه مستخدمین غیرهیئت علمی مؤسسه از جمله کارمندان رسمی، پیمانی، قراردادی (کارمعی، کارگری و غیره)، طرح خدمت پزشکان و پیراپزشکان، مأموران و غیره است. شاغلان مؤسسه که در چهار گروه مدیران پایه، مدیران میانی، کارکنان و کارکنان پشتیبانی طبقه‌بندی می‌شوند باید فرم‌های مربوط به خود را در زمان مقرر تکمیل کنند (جدول ۱).

جدول ۱ گروه‌های هدف ارزیابی عملکرد

کارکنان پشتیبانی	کارکنان	سرپرستان (عملیاتی)	مدیران میانی
تمامی کارکنان با مشاغل خدماتی و پشتیبانی از قبیل: نظافتچی، آبدارچی، راننده، امور چاپ و تکثیر، امور آشپزخانه و رستوران، نگهداری، باغبانی و امور تأسیساتی و...	تمامی کارکنان در سطوح مختلف از جمله کارشناس مسئول در این دسته قرار می‌گیرند. تیم: کارشناس مسئولی که (بدون رئیس اداره یا گروه) مستقیماً زیر نظر مدیر یا معاون مدیر مسئولیت واحد سازمانی اند باید فرم ارزیابی مدیران پایه را تکمیل کنند.	<ul style="list-style-type: none"> رئیس اداره در ستاد دانشگاه / دانشکده معاونان رئیس اداره در ستاد دانشگاه / دانشکده رؤسای گروه‌ها در ستاد دانشگاه / دانشکده رؤسای ادارات دانشکده‌ها/ مرکز تحقیقات/آموزشکده‌ها معاونان رؤسای ادارات دانشکده‌ها/ مراکز تحقیقات/ آموزشکده‌ها رئیس خدمات پرستاری رؤسای ادارات امور عمومی /حسابداری/اداری در شبکه‌های بهداشت و درمان و مرکز بهداشت شهرستان رؤسای مراکز بهداشتی و درمانی شهری / روستایی /شبانه‌روزی رؤسای ادارات بیمارستان‌ها معاونان رؤسای ادارات بیمارستان‌ها مدیران آموزشگاه یا دبیرستان بهورزی یا بهیاری سوپروایزر در بیمارستان‌ها 	<ul style="list-style-type: none"> معاونان رئیس ستاد دانشگاه /دانشکده مدیران معاونان رئیس دانشگاه /دانشکده معاونان مدیران در ستاد دانشگاه /دانشکده رؤسای دانشکده‌ها/ مراکز تحقیقات/ آموزشکده‌ها معاونان رؤسای دانشکده‌ها/ مراکز تحقیقات/آموزشکده‌ها رؤسای بیمارستان‌ها و مراکز آموزشی درمانی معاونین رؤسای بیمارستان‌ها مدیران بیمارستان‌ها مدیر خدمات پرستاری بیمارستان‌ها مدیران شبکه‌های بهداشت و درمان معاونین مدیران شبکه بهداشت و درمان رؤسای مراکز بهداشت شهرستان

فرم‌های ارزیابی و حیطة شمول آنها

- (الف) فرم‌های شماره ۱-۱ و ۲-۱ مخصوص ارزیابی عملکرد مدیران میانی است.
(ب) فرم‌های شماره ۱-۲ و ۲-۲ مخصوص ارزیابی عملکرد مدیران پایه (عملیاتی) است.
(ج) فرم‌های شماره ۱-۳ و ۲-۳ مخصوص ارزیابی عملکرد کارکنان است.
(د) فرم‌های شماره ۱-۴ و ۲-۴ مخصوص ارزیابی عملکرد کارکنان پشتیبانی است.

شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران شامل شاخص‌های عمومی و اختصاصی واحد تحت مدیریت و شاخص‌های دیگری از جمله ابتکار و خلاقیت، آموزش و ارتقای مهارت‌ها و توانمندی‌های شغلی، رفتار شغلی و خدمات برجسته است (فرم‌های ۱-۱ الی ۲-۲) و شاخص‌های ارزیابی کارکنان شامل شاخص‌های عملکردی بر اساس شرح وظایف آنان (از جمله امور جاری و پروژه‌ها که مطابق میزان پیشرفت امور جاری و تحقق برآمد پروژه‌ها ارزیابی می‌شود) و شاخص‌های ابتکار و خلاقیت، آموزش و ارتقای مهارت‌های شغلی، رفتار شغلی، خدمات برجسته و امتیازات ویژه است (فرم‌های ۱-۳ و ۲-۳) و شاخص‌های ارزیابی کارکنان پشتیبانی که شامل شاخص‌های اختصاصی (کمیت انجام کار، کیفیت انجام کار و دانش مهارت‌های شغلی) و شاخص‌های عمومی شامل خلاقیت و نوآوری، آموزش، نظم و انضباط اداری، انطباق پذیری و رضایت‌مندی است.

مجموع امتیاز در هر سطح ارزیابی ۱۰۰ است که ۴۰ امتیاز مربوط به شاخص‌های اختصاصی و ۶۰ امتیاز مربوط به شاخص‌های عمومی است.

تذکر: نکاتی که در تدوین فرم‌های ارزیابی عملکرد باید مد نظر قرار گیرد:

- ۱) تمامی کارمندان غیرهیئت علمی و همچنین کارمندان دورکار مشمول این دستورالعمل می‌شوند.
- ۲) برای گروه هدف دارا بودن حداقل ۶ ماه اشتغال به کار، ملاک ارزیابی عملکرد و تعیین نمره ارزیابی کارمند در سال مورد ارزیابی است.
- ۳) کارکنانی که طی سال ارزیابی بازنشسته می‌شوند و یا خدمت طرح آنان به پایان می‌رسد در صورت داشتن ۶ ماه حضور و اشتغال به کار در سال مورد ارزیابی، باید ارزیابی شوند.
- ۴) جانبازانی که در دوره ارزیابی در حالت اشتغال‌اند و کارمندانی که در دوره ارزیابی در مأموریت آموزشی تمام وقت به سر می‌برند مشمول این دستورالعمل نمی‌شوند.

- ۵) عنوان پست سازمانی در فرم دقیقاً مطابق با حکم کارگزینی قید شود.
- ۶) در صورت مغایرت پست سازمانی و سمت افراد، ملاک تکمیل فرم ارزیابی، سمت و شغل مورد تصدی در سال ارزیابی است.
- ۷) کارکنانی که طی سال ارزیابی بازنشسته می‌شوند و یا خدمت طرح آنان به پایان می‌رسد در صورت داشتن ۶ ماه حضور و اشتغال به کار در سال مورد ارزیابی، باید ارزیابی شوند.
- ۸) افرادی که در دو سمت یا پست مختلف در دو حوزه متفاوت زیر نظر دو مدیر فعالیت کرده‌اند، با شاخص‌های اختصاصی هر دو سمت یا پست مورد ارزیابی قرار خواهند گرفت و از مدیر واحدی که بیشترین زمان را در آنجا به انجام وظیفه مشغول هستند، تأییدیه دریافت می‌کنند.

فرایند اجرا و مراحل تکمیل فرم‌های ارزیابی عملکرد

- ۱) ارزیابی‌کننده موظف است در آغاز دوره ارزیابی عملکرد، حدود انتظارات خود را در چارچوب وظایف شغلی و شرح وظایف، به ارزیابی‌شونده اعلام کند. چنانچه فعالیتی مورد پذیرش ارزیابی‌شونده قرار نگیرد، با ارائه دلایل منطقی نظر ارزیابی‌کننده نافذ خواهد بود.
- ۲) ارزیابی‌کننده موظف است به منظور آگاهی از کیفیت و میزان تلاش و کوشش ارزیابی‌شونده در انجام وظایف محوله، عملکرد وی را به‌طور مستمر و به دقت مورد بررسی قرار داده و تدابیری برای تقویت عملکرد و اقداماتی را نیز برای اصلاح و بهبود عملکرد در طول دوره ارزیابی به عمل آورد.
- ۳) ارزیابی‌کننده در طول دوره ارزیابی نظر همکاران و مراجعان را در مورد عملکرد و رفتار ارزیابی‌شونده اخذ و در پایان دوره مورد بهره‌برداری قرار می‌دهد.
تذکر: مدیر فعلی واحد به‌عنوان ارزیابی‌کننده بوده و برای هر مدت زمانی که در پست مدیریت قرار دارد باید افراد زیرمجموعه را ارزیابی کند و تغییر و تحولات مدیریت نفی‌کننده وظیفه مدیر نیست.
- ۴) ارزیابی‌شونده موظف است فرم‌های ارزیابی عملکرد را پس از توزیع از سوی واحد متولی ارزیابی عملکرد تکمیل کرده و به همراه مدارک مورد نیاز به‌منظور تأیید به ارزیابی‌کننده تحویل دهد.

۵) ارزیابی‌کننده در پایان دوره ارزیابی براساس نتایج ارزیابی به عمل آمده در طول دوره، شاخص‌های مندرج در فرم و حدود انتظارات تعیین شده و مدارک ارائه شده از سوی ارزیابی‌شونده عملکرد و رفتار وی را مورد ارزیابی قرار داده و امتیازات ثبت شده توسط ارزیابی‌شونده (برای هر عامل با توجه به دامنه امتیاز مشخص شده در محل مربوطه) را بررسی می‌کند.

۶) پس از بررسی‌های به عمل آمده ارزیابی‌کننده بازخوردهای لازم را به ارزیابی‌شونده ارائه و پس از تأیید فرم‌ها توسط تأییدکننده نهایی، لیست امتیازات ارزیابی و فرم‌های مذکور را برای اقدامات بعدی به واحد متولی ارزیابی عملکرد تحویل می‌دهد.

تذکر: مهر و امضای مقام مسئول و ارزیابی‌کننده جهت تأیید فرم‌های ارزیابی، به هیچ عنوان مورد تأیید نیست.

تذکر: در ارزیابی سالانه ملاک، ارائه اسناد و گواهی معتبر با ثبت در اتوماسیون است و امتیاز به فعالیت‌های انجام گرفته در راستای وظایف شغلی ثبت شده و گواهی‌های صادره در همان دوره تعلق خواهد گرفت.

۷) واحد متولی ارزیابی عملکرد پس از دریافت فرم‌های ارزیابی و مستندات مربوط به آن، مدارک به بررسی و تأیید مدارک کرده و در صورت نقص مدارک ارسالی، مستندات به منظور رفع نواقص به واحد مورد ارزیابی عودت داده می‌شود.

۸) پس از تأیید واحد متولی ارزیابی عملکرد، فرم‌های ارزیابی در دو نسخه تهیه می‌شود.

۹) نسخه اول به همراه لیست امتیازات از طریق واحد متولی ارزیابی عملکرد جهت انجام مراحل بعدی در اختیار منابع انسانی قرار خواهد گرفت. نسخه دوم نیز توسط واحد مربوطه به ذی‌نفع تحویل خواهد شد. ضمناً لیست امتیازات هر سال به صورت مجلد یا لوح فشرده در واحد متولی ارزیابی عملکرد نگهداری می‌شود.

تذکر: فرم‌های دارای خدشه و قلم‌خوردگی مورد تأیید واحد متولی ارزیابی عملکرد نیست و مورد بررسی قرار نمی‌گیرند.

تذکر: مسئول هرگونه ایراد و قصوری در فرم نهایی ارزیابی کارمندان و مدیران اعم از اشتباه در مجموع امتیازات محاسبه شده در شاخص‌ها و محورها و غیره پس از تأیید واحد ارزیابی عملکرد، شخص ارزیابی‌شونده بوده و تغییر و اصلاح فرم ارزیابی عملکرد امکان‌پذیر نیست.

۱۰) در صورتی که کارمند به نتیجه ارزیابی خود معترض باشد ظرف مدت یک ماه از تاریخ رویت فرم نهایی در سال ارزیابی، باید نسبت به تکمیل فرم اعتراض به نتیجه ارزیابی عملکرد کارکنان و ارائه مستندات به واحد متولی ارزیابی عملکرد اقدام کند. کارکنانی که بعد از مهلت تعیین شده به نتیجه ارزیابی معترض شوند اعتراض قابل رسیدگی نخواهد بود.

تذکر: در صورت امتناع کارمند از امضا و یا دریافت و تکمیل فرم ارزیابی، مقام تأییدکننده می‌تواند از اختیارات قانونی خود استفاده و به جای امضای ارزیابی‌شونده عبارت «از امضای فرم ارزیابی خودداری کرده‌اند» را مرقوم و تاریخ و امضا درج شود. **تذکر:** امضای فرم ارزیابی به منزله اطلاع‌رسانی مفاد آن به کارمند است و امتناع از امضای آن و ثبت نظرات توسط ارزیابی‌شونده، ملاک درخواست بررسی و تجدیدنظر نیست.

۱۱) واحد متولی ارزیابی عملکرد موظف است حداکثر ظرف مدت سه ماه پس از دریافت اعتراض نتیجه بررسی‌های خود را به کمیته پاسخگویی به اعتراضات گزارش کند.

۱۲) کمیته پاسخگویی به اعتراضات که متشکل از رئیس واحد متولی ارزیابی عملکرد کارکنان یا بالاترین مسئول ارزیابی و دو نفر به انتخاب رئیس واحد متولی ارزیابی یا بالاترین مقام اجرایی مؤسسه است، پس از بررسی نتایج تحقیقات به عمل آمده، با اکثریت آراء تصمیم خود را مبنی بر تأیید و یا تغییر نتیجه ارزیابی کارمند شاکی حداکثر ظرف مدت دو ماه اعلام می‌کند.

تذکر: واحد متولی ارزیابی عملکرد مکلف است در صورت تغییر نتیجه ارزیابی توسط کمیته پاسخگویی به اعتراضات، رأی کمیته را به شاکی اعلام کند.

نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان

- ۱) میانگین امتیاز مکتسبه از مجموع امتیازات شاخص‌های عمومی و اختصاصی در طول دوره، مبنای امتیازدهی برای ارتقای رتبه کارمندان (با رعایت سایر شرایط) است.
- ۲) امتیاز ارزیابی عملکرد به‌عنوان یکی از فاکتورهای کارمند نمونه است.
- ۳) مدیران و کارمندانی که مجموع امتیاز ارزیابی عملکرد آنها در پنج سال متوالی حداقل ۸۵ باشد از یک طبقه شغلی تشویقی (حداکثر یک بار در طول خدمت) برخوردار می‌شوند.

۴) نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد مدیران و کارمندان، مبنای پرداخت هرگونه پاداش از جمله پاداش خدمات برجسته (موضوع بند الف ماده ۵۰ قانون برنامه پنجم توسعه) است. ۵) مدیران و کارمندانی که مجموع امتیاز ارزیابی عملکرد آنها در سه سال متوالی یا پنج سال متناوب به تفکیک حداقل ۸۵ باشد، در معرفی به دوره‌های آموزشی خارجی (بورس) از اولویت برخوردار هستند.

۶) مدیران و کارکنان براساس نمره ارزیابی از مزایای فوق‌العاده کارایی بهره‌مند می‌شوند. ۷) کسب حداقل ۸۵ درصد از مجموع امتیاز ارزیابی عملکرد کارمندان در سال قبل، برای هرگونه ارتقای شغلی از جمله: انتصاب در پست‌های مدیران پایه الزامی است. در مورد مدیران میانی، میانگین امتیاز دو سال گذشته مبنای عمل است.

۸) مدیران و کارمندانی که امتیاز ارزیابی عملکرد آنها در سه سال متوالی یا چهار سال متناوب از ۵۰ درصد کل امتیازات پیش‌بینی شده کمتر باشد، براساس دستورالعملی که از سوی هیئت امانت‌تصویب و ابلاغ می‌شود در صورت نداشتن شرایط بازنشستگی، بازخرید و یا فسخ قرارداد می‌شوند.

تذکر: کارمندانی که از پر کردن فرم ارزیابی امتناع ورزند، از نتایج حاصل از ارزیابی از جمله تمدید قرارداد، انتصاب، ارتقای رتبه، ارتقای شغلی، اعطای طبقه تشویقی و غیره محروم خواهند شد و تبعات احتمالی آن بر عهده شخص کارمند است.

معیارهای سنجش ارزیابی عملکرد

الف) شاخص‌های اختصاصی (۴۰ امتیاز):

شاخص‌های اختصاصی معیار اصلی سنجش عملکرد کارکنان در مأموریت‌ها، برنامه‌ها و شرح وظایف آنهاست. که طبق قانون و مقررات مبنای ارزیابی عملکرد آنها قرار می‌گیرد.

شاخص‌های اختصاصی ارزیابی، براساس برنامه عملیاتی و شرح وظایف افراد تهیه و تدوین می‌شود. بدین‌گونه که برنامه عملیاتی هر یک از واحدها تبدیل به شاخص‌های قابل سنجش در خصوص هریک از کارمندان براساس شرح وظایف و امور محوله می‌شود و ارزیابی‌کننده می‌تواند نسبت به تغییر آن با رعایت مقررات اقدام کند. بدیهی است در خصوص هریک از کارمندان، شاخص‌ها متفاوت خواهد بود. تدوین شاخص‌های اختصاصی ارزیابی عملکرد مدیران و کارمندان توسط معاونت‌ها و واحدهای ذیربط انجام می‌گیرد و برای بررسی و تأیید نهایی به واحد متولی ارزیابی عملکرد ارسال می‌شود.

الف (۱-۱) فرم شاخص‌های اختصاصی مدیران و کارکنان شامل ستون‌هایی به شرح

زیر است:

- ✓ شرح وظیفه
- ✓ شاخص‌های ارزیابی
- ✓ واحد سنجش
- ✓ هدف کمی مورد انتظار
- ✓ سقف امتیاز
- ✓ عملکرد
- ✓ امتیاز کسب‌شده
- ✓ تحلیل عملکرد

الف (۲-۱) نحوه امتیازدهی برای هر محور:

- در ستون شرح وظیفه، شرح وظایف مدیر یا کارمند براساس شغل مورد تصدی در واحد مربوطه ذکر می‌شود.
- در ستون عنوان شاخص، یک شاخص برای ارزیابی و اندازه‌گیری وظیفه تعیین شده در ستون شرح وظیفه نوشته می‌شود. شاخص می‌تواند به شکل درصد انجام کار یا تعداد یا متوسط زمان انجام کار مطرح شود.
- نکته حائز اهمیت آن است که، شاخص باید کمی و قابل اندازه‌گیری باشد. در واحدهایی که شاخص‌ها به صورت کیفی است نحوه اندازه‌گیری به صورت درصد است.
- در ستون واحد سنجش، واحد سنجش شاخص موردنظر که می‌تواند درصد، تعداد، مورد، پرونده، ساعت و غیره باشد، ذکر می‌شود.
- در ستون هدف مورد انتظار، هدف کمی از پیش تعیین شده برای هر وظیفه نوشته می‌شود که می‌تواند به صورت درصد یا تعداد یا زمان مطرح شود.
- در ستون سقف امتیاز، برای هر شاخص براساس میزان اهمیت و اولویت شاخص‌ها، از ۱ تا ۴۰ امتیازدهی می‌شود، به‌نحوی که مجموع امتیازات شاخص‌های مختلف به عدد ۴۰ برسد. مجموع امتیازات این ستون نمی‌تواند بیشتر از ۴۰ باشد. این اولویت‌بندی باید مورد تأیید مدیر واحد مربوطه باشد.
- در ستون عملکرد، میزانی از هدف که محقق شده به صورت درصد یا تعداد ذکر می‌شود.

پیوست: ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان ۱۶۱

در صورتی که در بخش شاخص‌های اختصاصی ارزیابی، عملکرد بیشتر از هدف کمی مورد انتظار باشد امتیاز مازادی تعلق نخواهد گرفت.

▪ در ستون امتیاز کسب‌شده، امتیاز هر شاخص براساس فرمول زیر تعیین می‌شود:

امتیاز کسب‌شده مساوی است با: $\frac{\text{عملکرد} \times \text{سقف امتیاز}}{\text{هدف کمی مورد انتظار}}$

در خصوص شاخص‌های معکوس مانند زمان امتیاز هر شاخص براساس فرمول زیر محاسبه می‌شود:

((هدف مورد انتظار - عملکرد) * (سقف امتیاز / سقف امتیاز)) = امتیاز کسب‌شده

تذکر: امتیاز به‌دست‌آمده از طریق این فرمول نمی‌تواند بیشتر از امتیازی باشد که در سقف امتیاز آن شاخص تعیین شده است و در مواردی که عملکرد از هدف کمی تعیین شده، بیشتر باشد باید سقف امتیاز ذکر شود.

▪ ستون تحلیل عملکرد که به علل عدم تحقق اهداف، نقاط قوت و ضعف و ارائه راهکارها اختصاص دارد از اهمیت بالایی برخوردار است و امتیازدهی شاخص‌های اختصاصی منوط به تکمیل این ستون است. بنابراین ارزیابی‌کنندگان مکلف‌اند، نقاط قوت، نقاط قابل بهبود و اقدام‌های لازم برای بهبود عملکرد را بررسی و تحلیل کرده و براساس آن تغییرات لازم را در برنامه‌های اجرایی، نحوه اجرا، توانمندسازی کارمندان و غیره اعمال کنند، و با همکاری کارکنان نسبت به تحقق نقاط قابل بهبود اقدام کنند.

الف (۱-۲) فرم شاخص‌های اختصاصی کارکنان خدماتی شامل ستون‌هایی به شرح زیر است:

✓ محور عملکرد

✓ شاخص‌های ارزیابی

✓ سقف امتیاز شاخص

✓ امتیاز کسب‌شده

✓ سقف امتیاز محور

✓ امتیاز

✓ تحلیل عملکرد

الف (۲-۲) نحوه امتیازدهی برای هر محور:

- ستون محور عملکرد که در این ستون وضعیت کارمند در سه محور کمیت انجام کار (موفقیت کارمند در انجام میزان مورد نیاز کار محوله)، کیفیت انجام کار (شیوه انجام وظایف محوله) و دانش، اطلاعات و مهارت‌های شغلی تقسیم بندی می‌شود.
- در ستون شاخص‌های ارزیابی به منظور کمک به ارزیاب در انجام فرایند ارزیابی و تعیین مناسب‌ترین امتیاز عملکرد کارمند شاخص‌هایی در هر محور مشخص شده است.
- در ستون امتیاز مکتسبه با توجه به نظر مدیر واحد و با عنایت به سقف امتیاز برای هر شاخص امتیاز مربوطه به ارزیابی‌شونده امتیازدهی می‌شود.
- ستون امتیاز از مجموع امتیازات کسب‌شده توسط فرد در هر محور و با توجه به سقف امتیاز محور امتیازدهی خواهد شد.
- ستون تحلیل عملکرد که به علل عدم تحقق اهداف، نقاط قوت و ضعف و ارائه راهکارها اختصاص دارد.



ب) فرم شاخص‌های عمومی مدیران و کارکنان (۶۰ امتیاز):

- شاخص‌های عمومی، معیارهای مشترک ارزیابی عملکرد کارکنان است که زمینه تسهیل تحقق عملکرد اختصاصی آنها را فراهم می‌کند.
- شاخص‌های عمومی در سه محور ذیل برای سه گروه ارزیابی‌شونده (مدیران میانی، مدیران پایه، کارکنان) طراحی و ابلاغ شده است:
- ابتکار و خلاقیت: ۲۰ امتیاز (این محور از ۲ بخش مجزا تشکیل شده که هر کدام ۱۰ امتیاز دارد):
- آموزش: ۲۰ امتیاز؛
- رضایتمندی: ۲۰ امتیاز؛
- در هر یک از این محورها، بندهای مشخصی متناسب با سطح کارمند (مدیر میانی، پایه، کارکنان) به همراه معیار و استاندارد امتیازدهی هر بند وجود دارد. ستون امتیاز عملکرد باید به تفکیک هر بند و بر مبنای معیارهای امتیازدهی مشخص شده تکمیل شود.
- سپس امتیاز کل آن محور در ستون امتیاز کسب‌شده مشخص می‌شود.
- تذکر: امتیاز برخی از شاخص‌های فوق در سه سطح: عالی، خوب و متوسط در جلوی هر شاخص مشخص شده و با نظر مدیر کل یا رئیس مرکز مربوطه امتیازدهی می‌شوند.

پیوست: ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان ۱۶۳

مستندات لازم و نکات مهم در خصوص نحوه امتیازدهی هر بند در ذیل آمده است:

۱- محور ابتکار و خلاقیت

۱-۱) برنامه‌ریزی

شاخص برنامه‌ریزی برای ارزیابی مدیران میانی در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی این شاخص است. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند پایش مستمر اهداف واحد و کارمندان تحت مدیریت، بررسی و تحلیل ستون تحلیل عملکرد فرم ارزیابی عملکرد کارمندان و تهیه و تنظیم به موقع اهداف شغلی و برنامه‌های توسعه کارمندان و واحد تحت مدیریت براساس تحلیل عملکرد و ... مد نظر قرار می‌گیرد.

۱-۲) توانایی در تقسیم کار و گروه‌بندی فعالیت‌ها

شاخص توانایی در تقسیم کار و گروه‌بندی فعالیت‌ها که جهت ارزیابی مدیران میانی و پایه در نظر گرفته شده است براساس تعداد فرایندها و مسئولیت‌های تفویض اختیارشده در گروه‌ها و نحوه فعالیت آنها، توانمندسازی کارکنان در انجام کار گروهی و با نظر مقام مافوق امتیازدهی می‌شود.

۱-۳) مشارکت با مدیر بالادستی درباره استقرار نظام برنامه‌ریزی

شاخص مذکور شاخص ارزیابی مدیران پایه است و برای هر مدیر براساس پایش مستمر اهداف واحد و کارمندان تحت سرپرستی، بررسی و تحلیل ستون تحلیل عملکرد فرم ارزیابی عملکرد کارمندان، تهیه و تنظیم به موقع اهداف شغلی و برنامه‌های توسعه کارمندان و واحد تحت سرپرستی براساس تحلیل عملکرد امتیازدهی می‌شود.

۱-۴) استفاده از فناوری‌های نوین و نرم افزارهای کاربردی در انجام وظایف

در امتیازدهی این شاخص که به منظور سنجش میزان تسلط کارمندان در استفاده از فناوری‌های نوین تدوین شده است باید موارد ذیل مد نظر قرار گیرد:

- آشنایی با نرم افزارهای تخصصی، اتوماسیون اداری و توانایی کار با کامپیوتر (نرم‌افزار Office):
 - انجام امور محوله به کمک نرم افزارهای موجود با نظر مدیر.
- تذکر: شاخص فوق در ارزیابی عملکرد مدیران میانی لحاظ نمی‌شود.

۱-۵) تحلیل عملکرد (علل عدم تحقق اهداف)

در کسب سقف امتیاز شاخص ستون تحلیل عملکرد، ذکر موارد ذیل ضروری است:

- ارائه راهکار در رسیدن به هدف مطلوب؛
- بررسی میزان تحقق هدف در پایان دوره؛
- شناسایی نقاط قوت و ضعف.

تذکر: تکمیل ستون تحلیل عملکرد در ارزیابی مدیران میانی و پایه الزامی نیست.

۱-۶) ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف

پیشنهاداتی را که مدیران و کارکنان ارائه می‌کنند در صورتی قابل قبول است که تأیید شده و به اجرا درآمده باشد و مستندات اجرایی شدن آن ارائه شود. هر پیشنهاد در سطح واحد با تأیید مدیر واحد مبنی بر اجرای پیشنهاد تا ۳ امتیاز و در سطح مؤسسه/ وزارت در صورت تصویب در کمیته نظام پیشنهادات تا ۵ امتیاز و در صورت تصویب در کمیته و اجرای آن تا ۷ امتیاز قابل محاسبه خواهد بود.

تذکر: پیشنهاداتی که به صورت مکاتبه رسمی و خارج از دستور کار نظام پیشنهادات به حوزه‌های تخصصی سطوح بالاتر (سطح وزارت) ارسال شده و مورد تأیید مراجع ذیربط قرار گرفته تا ۵ امتیاز تعلق می‌گیرد.

تذکر: تاریخ ارائه پیشنهاد باید مربوط به دوره ارزیابی و دارای شماره ثبت اتوماسیون باشد.

تذکر: حداکثر امتیازی که کارکنان از پیشنهادات سطح واحد کسب می‌کنند حداکثر سه امتیاز است.

تصوه: دانشگاه‌هایی که دارای کمیته پیشنهادات سطح واحد باشند امتیاز پیشنهاد صرفاً براساس تأییدیه کمیته پیشنهادات آن واحد امتیازدهی می‌شود.

تذکر: ارائه مستند اجرایی شدن پیشنهاد برای مدیران میانی الزامی نیست.

۱-۷) ارائه طرح‌های اجرایی و تحقیقاتی

این شاخص شامل طرح‌های تحقیقاتی و اجرایی (در راستای وظایف شغلی فرد) بوده و حداکثر امتیاز تعلق گرفته به این شاخص ۱۰ امتیاز است. ضمیمه کردن مستندات مربوطه که به شرح زیر مطرح می‌شود الزامی است:

رعایت موارد جدول ۲ برای احتساب امتیاز طرح‌های اجرایی الزامی است:

جدول ۲ امتیاز طرح‌های اجرایی

نوع طرح	امتیاز	تخصیص امتیاز با توجه به نقش افراد
طرح اتمام‌یافته با نظر مدیر واحد	تا ۴ امتیاز	به هر یک از دست‌اندرکاران طرح ۱۰۰٪ امتیاز
طرح اتمام‌یافته منجر به صدور مصوبه یا بخشنامه	۴ تا ۷ امتیاز	
طرح اتمام‌یافته منجر به تصویب قانون	۷ تا ۱۰ امتیاز	

تذکر: ارائه طرح‌های اجرایی که منجر به صدور بخشنامه می‌شود و یا طرح‌هایی که تحت عنوان شیوه‌نامه، دستورالعمل، آئین‌نامه و ... در راستای فرایندسازی برای اجرای بخشنامه‌ها تهیه می‌شوند با تأیید و نظر مدیر واحد تا ۷ امتیاز تعلق می‌گیرد.

رعایت موارد جدول ۳ برای احتساب امتیاز طرح‌های تحقیقاتی الزامی است:

تذکر: در خصوص طرح‌های تحقیقاتی ضمیمه کردن اصل تأییدیه از معاونت پژوهشی که در آن به کد پژوهشی و اتمام طرح اشاره شده باشد، الزامی است.

تذکر: هرگاه فرد بیش از یک طرح اجرایی یا تحقیقاتی مصوب داشته باشد امتیازدهی منوط به رعایت سقف امتیاز شاخص است.

تذکر: تاریخ ارائه طرح‌های اجرایی و تحقیقاتی باید مربوط به دوره ارزیابی باشد.

جدول ۳ امتیاز طرح‌های تحقیقاتی

نوع طرح	امتیاز	تخصیص امتیاز با توجه به نقش افراد
طرح تحقیقاتی پایان‌یافته	۱ تا ۷ امتیاز	مجری اول طرح ۱۰۰٪ امتیاز سایر مجریان ۵۰٪ امتیاز
طرح تحقیقاتی اتمام‌یافته منجر به صدور مصوبه یا بخشنامه	۷ تا ۱۰ امتیاز	همکاران طرح ۲۵٪ امتیاز

۱-۸) دریافت تشویق‌ها

این شاخص شامل نشان‌های دولتی و تقدیرنامه‌هاست که از مقامات مختلف کسب می‌شود. تشویق‌هایی دارای امتیاز است که موارد زیر در آن رعایت شده باشد:

۱) تشویق‌هایی باید در راستای ایفای وظایف شغلی فرد باشد. تشویق‌هایی که برای فعالیت‌های فوق برنامه و یا فعالیت‌های خارج از سازمان صادر شده باشد فاقد ارزش امتیازی است (تشویق‌های دریافتی از سوی هیئت‌های نظارت و اجرایی انتخابات کشور مستثنی است).

۲) تاریخ صدور تشویق‌نامه باید مربوط به دوره ارزیابی باشد. به طور مثال تشویق ارائه‌شده برای دوره ارزیابی سال ۱۳۹۲ باید در همان سال صادر شده باشد. بدیهی است تشویق‌های فاقد شماره و تاریخ، امتیاز ندارند. به تشویق‌هایی که جنبه عمومی داشته و یا به مناسبت روز خاص صادر شده و یا در زمینه وظایف شغلی نباشد امتیازی تعلق نمی‌گیرد.

۳) تشویقاتی که با دو امضا صادر شده باشد، بالاترین مقام امضاکننده به عنوان صادرکننده تشویق محسوب می‌شود.

۴) تشویق‌هایی باید در قالب تقدیرنامه یا تشویق‌نامه صادر شده باشد. تشویقاتی که در قالب ابلاغ، انتصاب و غیره صادر شود فاقد اعتبار است.

۵) چنانچه شخصی دو تشویقی با یک مضمون از مدیر بلافاصله و همچنین مقام بالاتر دریافت کرده باشد، به‌رغم آنکه مضمون هر دو تشویق یکی است از امتیاز هر دو تشویقی می‌تواند بهره‌مند شود.

۶) با توجه به تعداد تقدیرنامه‌های فرد، رعایت سقف امتیاز محور الزامی است.

۷) تشویقی قابل قبول است که مقام صادرکننده آن در جایگاهی قرار دارد که پست سازمانی نیز وجود داشته باشد. به عنوان مثال با توجه به اینکه پستی تحت عنوان قائم مقام یا جانشین وجود ندارد تشویق صادرشده از سوی افرادی با این عنوان جایگاهی نخواهد داشت.

تذکر: در خصوص تشویقی که از مقاماتی غیر از مقامات ذکرشده در جدول ۴ دریافت می‌شود و اغلب تشویق‌ها صادرشده از سوی مقامات خارج از دستگاه است به شرح جدول ۴ اقدام می‌شود:

پیوست: ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان ۱۶۷

✓ تشویق دریافتی به منظور دریافت دستور اقدام، به یکی از مقامات مندرج در جدول ۴ ارائه می‌شود.

✓ امتیاز دریافتی از این گونه تشویق‌ها بدون در نظر گرفتن صادرکننده تشویق، مطابق با امتیاز تشویق مقام دستوردهنده بر روی تشویق خواهد بود.

جدول ۴ نحوه امتیازدهی تشویق‌ها

امتیاز	مقام تشویق کننده	ردیف
۱۰	دریافت نشان‌های دولتی و تقدیر نامه از رئیس جمهور	۱
۸	دریافت تقدیرنامه از وزیر یا معاون رئیس جمهور و یا استاندار	۲
۷	دریافت تقدیرنامه از معاون وزیر و رئیس دانشگاه و سایر رؤسای سازمان‌ها و مؤسسات وابسته به وزارت بهداشت شامل: سازمان بهزیستی کشور، سازمان انتقال خون، انستیتو پاستور ایران، سایر دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی کشور و...	۳
۵	دریافت تقدیرنامه از معاونان دستگاه‌های وابسته شامل: معاونان رئیس دانشگاه و معاونان استاندار	۴
۴	دریافت تقدیرنامه از مدیر کل یا مقامات هم‌تراز شامل: مدیران ستادی و مدیران زیر مجموعه معاونت‌ها، مدیران شبکه‌ها، رؤسای مراکز آموزشی درمانی و رؤسا و مدیران بیمارستان‌های مستقل از شبکه‌ها، رؤسای دانشکده‌ها و فرماندار و مشاوران وزیر	۵
۳	دریافت تشویق از سایر مقامات شامل: معاونان مدیران و رؤسای مندرج در بند ۵، رؤسا و مدیران بیمارستان‌های زیرمجموعه شبکه‌ها، رؤسای مراکز بهداشت شهرستان‌ها، معاون فرماندار، بخشدار، مدیران خدمات پرستاری	۶
۱۰	کسب عنوان کارمند نمونه: منظور کسب عنوان کارمند نمونه در قالب جشنواره شهید رجایی و در سطح مؤسسه است که به صورت سالیانه انتخاب می‌شوند	۷
۵	دریافت تقدیرنامه طبق ضوابط طرح تکریم	۸
۶	تشویق‌های دریافتی از سوی هیئت‌های اجرایی و نظارت انتخابات کشور	۹

تشویق‌های دریافتی از سوی هیئت‌های نظارت و اجرایی انتخابات کشور صرفاً در فرم‌های ارزیابی و به شرح جدول ۵ دارای امتیاز است.

جدول ۵ امتیاز تشویق‌های دریافتی از سوی هیئت‌های نظارت

امتیاز تقدیرنامه	مقام صادرکننده تقدیرنامه	ردیف
۶	دبیر شورای نگهبان	۱
۵.۵	قائم مقام دبیر شورای نگهبان	۲
۵	وزیر کشور	۳
۵	معاون اجرایی امور انتخابات شورای نگهبان	۴
۴.۵	رئیس ستاد انتخابات کشور	۵
۴	استاندار	۶
۴	رئیس هیئت نظارت استان	۷
۳.۵	فرمانداری تهران	۸
۳.۵	رئیس هیئت نظارت شهرستان تهران	۹
۳.۵	رئیس هیئت مرکزی نظارت بر انتخابات شهر و روستا	۱۰
۲.۵	رؤسای هیئت‌های عالی نظارت استان در انتخابات شوراهای اسلامی شهر و روستا	۱۱
۲.۵	مدیر کل انتخابات کشور	۱۲
۲.۵	سایر فرمانداران	۱۳
۲.۵	رئیس هیئت نظارت سایر شهرستان‌ها	۱۴
۲	رئیس هیئت اجرایی	۱۵

۲- محور آموزش

این بند دارای ۲۰ امتیاز است که با توجه به شاخص‌های چهارگانه زیر امتیاز به آن تعلق می‌گیرد. سطوح کسب امتیاز برای هر سه گروه (مدیران میانی، پایه، و کارکنان) در این محور یکسان است.

۲-۱) آموزش‌های ضمن خدمت

گذراندن دوره‌های آموزشی ضمن خدمت فرهنگی و عمومی، با ارائه گواهی به‌ازای هر ۵ ساعت ۱ امتیاز است.

پیوست: ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان ۱۶۹

گذراندن دوره‌های آموزشی ضمن خدمت ارتقای شغلی با ارائه گواهی به‌ازای هر ۱۰ ساعت ۳ امتیاز تعلق می‌گیرد.

۲-۲) انتقال تجارب شغلی

انتقال تجارب شغلی ارزیابی‌شونده با نظر مدیر واحد تا سقف ۳ امتیاز تعلق می‌گیرد.

۲-۳) تدریس در زمینه شغل مورد تصدی در دوره‌های عمومی یا تخصصی

امتیازدهی این شاخص منوط به ارائه گواهی تدریس برای افرادی است که به‌عنوان مدرس در دوره‌های عمومی یا تخصصی ستاد وزارتخانه یا دانشگاه‌ها و سازمان‌های تابعه تدریس کرده‌اند و دارای مجوز کمیته اجرایی آموزش وزارتخانه/ دانشگاه، دفتر ریاست جمهوری، اداره کل آموزش مداوم و یا مدیریت آموزش و پژوهش استانداری هستند و به‌ازای هر ۲ ساعت تدریس ۱ امتیاز تعلق می‌گیرد.

تدریس واحدهای درسی در دانشگاه‌ها منوط به موافقت واحد مربوطه، مرتبط بودن با شغل و ارائه گواهی، قابل امتیازدهی است و به‌ازای هر ۱ واحد تدریس، ۵ امتیاز تعلق می‌گیرد.

ارائه آموزش‌های شغلی در قالب تدریس در کارگاه و دوره آموزشی بدون دریافت مجوز با ارائه گواهی ثبت‌شده به‌ازای هر ۸ ساعت تدریس ۱ امتیاز و تا سقف ۵ امتیاز تعلق می‌گیرد.

تذکر: تدریس در نیمسال دوم دوره ارزیابی به نسبت زمانی که تدریس انجام شده امتیازدهی می‌شود.

۲-۴) کسب موفقیت‌های ویژه

۱-۲-۴) دریافت تأییدیه و جایزه از مراکز معتبر تخصصی مرتبط

دریافت تأییدیه و جایزه یا اختراع ثبت‌شده از مراکز معتبر تخصصی از قبیل جشنواره مطهری، خوارزمی، رازی، سازمان ثبت اختراعات و اکتشافات، دبیرخانه جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی.

۲-۳-۴) تألیف یا ترجمه کتاب در زمینه شغلی

کتاب تألیف‌شده یا ترجمه‌شده باید در زمینه شغلی و در سال ارزیابی چاپ شده باشد و دارای شابک باشد. چاپ مجدد کتاب بدون ویرایش قابل قبول نیست. ارائه مستند شناسه کتاب که اطلاعات مربوط به چاپ، سال نشر، شابک و نام و نام خانوادگی کامل نویسنده/ مترجمان در آن مشخص شده، الزامی است.

به نویسنده/ نویسندگان یا مترجم / مترجمان اصلی کتاب هریک حداکثر امتیاز (تألیف ۲۰، ترجمه ۱۰) و به سایر همکاران نصف امتیاز تعلق می‌گیرد.
به چاپ مجدد همراه با ویرایش کتاب ، نصف امتیاز به نویسنده/ مترجم آن تعلق می‌گیرد.

۳-۲-۴) تألیف یا ترجمه مقاله در زمینه شغلی

تألیف یا ترجمه مقاله باید مرتبط با شغل کارمند بوده و ارائه مستند مقاله تألیف یا ترجمه شده به همراه شناسه مقاله که در سال ارزیابی چاپ شده باشد الزامی است.
تذکر: پایان‌نامه‌ها و مصاحبه‌های چاپ‌شده (غیرعلمی) در نشریات فاقد اعتبار است.

تعریف‌ها

ISI: یا همان مؤسسه اطلاعات علمی^۱، یکی از مؤسسات معتبر در عرصه جهانی است و به دلیل دارا بودن استانداردهای بالای علمی و ارزیابی، در حال حاضر در جایگاه نخست جهانی قرار گرفته است. این مؤسسه در دنیا پرتیرین مقالات جهان را در سایت خود قرار می‌دهد و معیار ارزشی دانشمندان در اکثر نقاط جهان است.

ISC: یا همان پایگاه استنادی علوم جدید و تکنولوژی جهان اسلام که همانند ISI دارای مقالات محققان و دانشمندان است.

- ارائه مقاله در مجلات علمی-پژوهشی: هر تولیدی که به دنبال جستجوی حقایق و برای کشف بخشی از معارف و نشر آن در میان مردم و به قصد حل مشکلی یا بیان اندیشه‌ای در موضوعی از موضوع‌های علمی، از طریق مطالعه‌ای نظام‌مند، برای یافتن روابط اجتماعی میان پدیده‌های طبیعی به دست آید و از دو خصلت اصالت و ابداع برخوردار باشد و نتایج آنها به کاربردها، روش‌ها و مفاهیم و مشاهدات جدید در زمینه علمی با هدف پیشبرد مرزهای علمی و فناوری منجر شود، علمی- پژوهشی قلمداد می‌شود.

- ارائه مقالات در مجلات علمی-ترویجی: این‌گونه مقالات به مقالاتی گفته می‌شود که به ترویج یکی از رشته‌های علوم می‌پردازد و سطح آگاهی‌ها و دانش خواننده را ارتقا می‌بخشد و او را با مفاهیم جدید علمی آشنا می‌کند. این‌گونه مقالات می‌توانند به صورت تألیف و یا ترجمه باشند. اصولاً مقالات ترویجی فقط برای اشاعه دانش بشری و عالمانه کردن آن و جهان‌پیرامونی آن است و هدف دیگری ندارد.

1. Institute for Scientific Information

جدول ۶ امتیاز مقاله‌ها و گزارش‌های علمی

ردیف	نوع مقاله	امتیاز تألیف	سقف امتیاز
۱	مقالات ISI	۱۰	۲۰
۲	مقالات ISC	۹	
۳	مقالات چاپ‌شده در مجلات دارای رتبه علمی پژوهشی و علمی ترویجی	۸	
۴	مقالات چاپ‌شده در مجلات علمی بدون رتبه پژوهشی	۶	
۵	گزارش و مطالب آموزشی چاپ‌شده در روزنامه‌های کثیرالانتشار، نشریات و روزنامه‌های استانی / منطقه‌ای، سایت‌های معتبر	۴-۱ امتیاز	

تذکر: مقالات ترجمه‌شده در مجلات علمی پژوهشی، علمی ترویجی و سایر نشریات نصف امتیاز مربوطه تعلق می‌گیرد.

تذکر: به نویسنده/ نویسندگان یا مترجم / مترجمان مقاله هریک حداکثر امتیاز با توجه به جدول ۶ تعلق می‌گیرد.

۴-۲-۴) سخنرانی یا ارائه پوستر در همایش علمی مرتبط

سخنرانی یا ارائه پوستر در همایش‌های علمی بایستی مرتبط با وظایف شغلی بوده و ارائه مستند گواهی آن الزامی است. (سخنرانی در همایش علمی مرتبط ۶ امتیاز و ارائه پوستر ۵ امتیاز).

۴-۲-۵) تدوین گزارش تخصصی مرتبط با شغل

گزارش تخصصی باید مرتبط با شغل بوده و شامل شرح اقدامات انجام‌شده، نقاط قوت و ضعف یک برنامه یا طرح یک مشکل باشد، راهکارهای بهبود برنامه نیز در آن ارائه شود و به تأیید معاونان / مدیران شبکه‌ها/ ریاست مؤسسه رسیده باشد.

تذکر: گزارش‌های تخصصی در سطح ریاست مؤسسه ۱۰ امتیاز و در سطح معاونت و مدیران شبکه‌ها در دانشگاه‌های علوم پزشکی ۵ امتیاز منظور می‌شود.

تذکر: به مؤلفان کتاب‌های منتشرشده با مجوز مؤسسه حداکثر امتیاز گزارش تخصصی (۱۰ امتیاز) تعلق می‌گیرد (عنوان راهنما^۱، کد الزامات، تعداد صفحات باید در آنها درج شده باشد).

1. guideline

تذکر: هرگاه فرد در محور کسب موفقیت‌های ویژه بیش از یک تأییدیه و جایزه، تألیف یا ترجمه کتاب و مقاله، سخنرانی یا ارائه پوستر و یا گزارش تخصصی داشته باشد، امکان امتیازدهی منوط به رعایت سقف امتیاز محور است.

۳- محور رضایتمندی

این بند دارای ۲۰ امتیاز است که با توجه به شاخص‌های سه‌گانه زیر امتیاز آن، به افراد تعلق می‌گیرد. سطوح کسب امتیاز برای هر سه گروه (مدیران میانی، پایه و کارکنان)، در این محور یکسان است.

۳-۱) رضایتمندی از کارمندان دارای ارباب رجوع

هر سه گروه مدیران پایه، میانی و کارکنان دارای ارباب رجوع، بر اساس نظر سنجی انجام شده و نظر مدیر در سه طیف امتیاز کسب می‌کنند.

- حسن برخورد، داشتن سعه صدر و تلاش در رفع مشکلات و پاسخگویی به ارباب رجوع ملاک امتیازدهی است.

۳-۲) رضایت از کارمندان بدون ارباب رجوع

هر سه گروه مدیران پایه، میانی و کارکنان بدون ارباب رجوع با نظر مدیر مسئول و با در نظر گرفتن معیارهای، رعایت شعائر و اخلاق اسلامی در محیط کار، رعایت انضباط اداری شامل حضور به موقع در جلسات و انجام به موقع وظایف و تکالیف محوله، در سه طیف امتیاز کسب می‌کنند.

تذکر: در صورتی که فرد دارای سابقه محکومیت در هیئت تخلفات اداری و یا شکایات تأییدشده توسط مقام مافوق و یا اداره رسیدگی به شکایات در سال مورد ارزیابی باشد، امتیاز این شاخص با نظر مقام ارزیابی‌کننده کسر خواهد شد.

۳-۳) رضایت همکاران

هر سه گروه مدیران پایه، میانی و کارکنان با توجه به معیارهای ذیل در سه سطح مورد ارزیابی و امتیازدهی قرار می‌گیرند:

رسیدگی به مشکلات همکاران، داشتن حسن برخورد و سعه صدر، تلاش در پیگیری مسائل گروهی، تلاش در برقراری نظم، توجه به نظر همکاران، از معیارهای امتیازدهی در این محور است.

تذکر: کسب امتیاز توأمان از دو بند ۳-۱ و ۳-۲ امکان‌پذیر نیستند.

ج) فرم شاخص‌های عمومی کارکنان پشتیبانی (۶۰ امتیاز):

شاخص‌های عمومی، معیارهای مشترک ارزیابی عملکرد ارزیابی‌شونده است که زمینه تسهیل تحقق عملکرد اختصاصی آنها را فراهم می‌کند. شاخص‌های عمومی در سه محور ذیل برای این گروه از ارزیابی‌شوندگان طراحی و ابلاغ شده است:

- اخلاقیت و نوآوری: ۱۵ امتیاز؛

- آموزش: ۵ امتیاز؛

- رضایتمندی: ۴۰ امتیاز؛

در هر یک از این محورها، بندهای مشخصی به همراه معیار و استاندارد امتیازدهی هر بند وجود دارد. ستون امتیاز عملکرد باید به تفکیک هر بند و بر مبنای معیارهای امتیازدهی مشخص شده تکمیل شود. سپس امتیاز کل آن محور در ستون امتیاز مکتسبه مشخص می‌شود.

۱- محور اخلاقیت و نوآوری

۱-۱) ارایه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف

نحوه امتیازدهی به این شاخص همانند بند تشویقی مربوط به مدیران و کارکنان است.

۱-۲) دریافت تشویق‌ها

این شاخص شامل نشان‌های دولتی و تقدیرنامه‌هایی است که از مقامات مختلف کسب می‌شود.

تذکر: در خصوص نحوه امتیازدهی تشویق‌های دریافتی به جدول‌های مربوط به بند تشویقی مدیران و کارکنان مراجعه شود.

۲- محور آموزش

گذراندن دوره‌های آموزشی ضمن خدمت با ارائه گواهی به‌ازای هر ۵ ساعت ۱ امتیاز است.

توجه: سقف امتیاز این محور در این گروه ۵ امتیاز است.

۳- رضایتمندی

رعایت نظم و انضباط اداری: ارزیابی‌کننده با توجه به معیارهای ذیل، کارمند را در سه سطح عالی، خوب و متوسط مورد ارزیابی و امتیازدهی قرار می‌دهد:

رعایت سلسله مراتب اداری، حضور فعال در محل کار، حضور در مواقع اضطراری به‌منظور انجام وظایف محوله، پذیرش مسئولیت کارهای انجام‌شده و تلاش برای انجام

مناسب‌تر وظایف، پر کردن خلأ حضور همکاران به صورت داوطلبانه از معیارهای امتیازدهی در این محور هستند.

انطباق‌پذیری نشان‌دهنده میزان تطابق کارمند با تغییر و پذیرش روش‌های جدید برای انجام کارها بوده با نظر مدیر و در نظر گرفتن معیارهای سازگاری با هر تغییری در وظایف، روش‌ها، مدیران و سرپرستان یا محیط کاری، توجه به انتقادات سازنده و پیشنهادات مؤثر در راستای بهبود کار، تطابق با درخواست‌ها و تقاضاهای مختلف، حفظ آرامش در هنگام مواجه شدن با مشکلات کاری در سه سطح امتیازدهی می‌شود. رضایت همکاران دارای ۱۰ امتیاز است که با توجه به شاخص زیر امتیاز آن به کارمند تعلق می‌گیرد:

برقراری و حفظ روابط کاری مناسب با همکاران/ سایر کارکنان/ مدیران/ ارباب رجوع، درک و رسیدگی به مشکلات همکاران، احترام گذاشتن و در نظر گرفتن شأن و مقام افراد، رفتار کردن مطابق اصول و ارزش‌های اخلاقی از عوامل و معیارهای امتیازدهی به این محور است.

نمونه‌ای از فرم تکمیل‌شده به عنوان راهنما به پیوست این دستورالعمل آمده است. توجه: از تاریخ ابلاغ این دستورالعمل تمامی بخش‌نامه‌ها، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مغایر با آن لغو می‌شود.

فرم اعتراض به نتیجه ارزیابی عملکرد کارکنان

۱- نام مؤسسه:	۲- نام و نام خانوادگی:	۳- کد ملی:
۴- عنوان پست سازمانی:	۵- واحد سازمانی محل خدمت:	۶- امتیاز ارزیابی مورد اعتراض:
نام و نام خانوادگی و سمت ارزیابی کننده:		
شماره ثبت دبیرخانه:		تاریخ:
شرح اعتراض همراه با ارائه مستندات:		
		
نتیجه بررسی:		
امتیاز تأیید شده:		
نام و نام خانوادگی کمیته رسیدگی به اعتراض		
نام و نام خانوادگی	امضا	
۱-		
۲-		
۳-		
۴-		

فرم نتایج ارزیابی عملکرد

لیست امتیازات ارزیابی عملکرد کارکنان واحد

ردیف	نام و نام خانوادگی	کد ملی	نوع استخدام	امتیاز شاخص اختصاصی	امتیاز شاخص عمومی	امتیاز کل	توضیحات
							
نام و نام خانوادگی مدیر واحد:							
تاریخ:							
عنوان پست سازمانی:							
امضا:							

دوره ارزیابی از تاریخ/...../۱۳ تا تاریخ/۱۲/..... ۱۳

.....واحد

.....معاونت

فرم شماره (۱-۶) محورها و شاخص های عمومی ارزیابی عملکرد مدیران میانی (مدیران کل / دفاتر، رؤسای مراکز و معاونین آنها)

ردیف	محورها	شاخص های عمومی	سقف امتیاز	امتیاز عملکرد	امتیاز مکتبیه
۱	ایجاد و خلاقیت		- ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف (با تأیید مدیر ذر سطح واحد دستگاه تا ۳ امتیاز ، در سطح وزارت تا ۷ امتیاز) - ارائه طرح های تحقیقاتی و اجرایی (با تأیید مدیر تا ۳ امتیاز، طرح منجر به صدور مصوبه یا بخشنامه تا ۷ امتیاز و طرح منجر به تصویب قانون تا ۱۰ امتیاز) - دریافت رئیس جمهور (۸ امتیاز)، معاون وزیر و مقامات همتراز (۷ امتیاز)، استاندار (۸) امتیاز، معاونین دستگاههای وابسته (۵ امتیاز)، مدیر کل یا مقامات همتراز (۴ امتیاز) و مقامات پائین تر (۳ امتیاز)، کسب عنوان کارمند نمونه (۱۰ امتیاز)، دریافت تقدیرنامه طبق ضوابط طرح تکریم (۵ امتیاز)، هیئتهای نظارت و اجرایی انتخابات کشور (تا ۶ امتیاز)	۱۰	

۲۰	آموزش ضمن خدمت (تا ۱۰ امتیاز) - انتقال تجارب شفلی با تأیید مدیر واحد (تا ۳ امتیاز) - تدریس در زمینه شغل مورد تصدی در دوره‌های عمومی یا تخصصی (با تأیید مدیر تا ۱۰ امتیاز) - کسب موفقیت‌های ویژه شامل دریافت تأییدیه و جایزه از مراکز معتبر تخصصی مرتبط (۱۰ امتیاز)، تألیف یا ترجمه کتاب در زمینه شغلی (تألیف ۲۰ و ترجمه ۱۰ امتیاز)، تألیف یا ترجمه مقاله در زمینه شغلی (تألیف تا ۱۰ و ترجمه ۵ امتیاز)، سخنرانی در همایش علمی مرتبط (۶ امتیاز)، ارائه پوستر در همایش علمی مرتبط (۵ امتیاز) و تدوین گزارش تخصصی مرتبط با شغل (تا ۱۰ امتیاز)	آموزش	۲		
۴۰	- رضایتمندی از کارمندان دارای ارباب رجوع (بر اساس نظر سنجی انجام شده، عالی تا ۱۰ امتیاز، خوب تا ۷ امتیاز، متوسط تا ۴ امتیاز) - رضایت از کارمندان بدون ارباب رجوع (با نظر مدیر و با در نظر گرفتن معیارهای رضایت شعار و اخلاق اسلامی در محیط کار، رعایت اقتضای اداری شامل: حضور به موقع در جلسات و انجام به موقع وظایف و تکالیف محوله) عالی تا ۱۰ امتیاز، خوب تا ۷ امتیاز، متوسط تا ۴ امتیاز) - رضایت همکاران (عالی تا ۱۰ امتیاز، خوب تا ۷ امتیاز، متوسط تا ۴ امتیاز)	رضایتمندی	۳		
۵۰		جمع شاخص‌های عمومی			
		<input type="checkbox"/> جمع شاخص‌های اختصاصی			
		<input type="checkbox"/> جمع شاخص‌های عمومی			
۱۰۰		جمع کل			

تأیید ارزیابی کننده (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضا)

تأیید ارزیابی شونده: (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضا)
امضای تأییدکننده (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضا)

شماره:

تاریخ:

مبارزنت:

واحد:

فرم شماره (۲-۱) مصورها و شاخص‌های اختصاصی ارزیابی عملکرد مدیران پایه (رؤسای گروه‌ها و ادارات)

مشخصات ارزیابی شونده:

نام و نام خانوادگی:	کد ملی:	عنوان پست:	عنوان تصدی:	هدف مورد انتظار	سقف امتیاز	عملکرد	امتیاز کسب‌شده	تحلیل عملکرد (اهداف)
								دوره ارزیابی: ۱۳/۱۲/۲۹-۱۳/۱۰/۱ تاریخ
ردیف	شرح وظیفه مدیر پایه (متناسب با شغل مورد تفویض و شرح وظایف و برنامه‌های مرکز/واحد)	عنوان شاخص	واحد سنجش	هدف مورد انتظار	سقف امتیاز	عملکرد	امتیاز کسب‌شده	تحلیل عملکرد (اهداف)، عوام تحقق اهداف، نقاط قوت و ضعف و ارائه راهکارها)
جمع شاخصهای اختصاصی								
					۴۰			

* امتیاز کسب‌شده مساوی است با عملکرد X سقف امتیاز

هدف کمی

فرم شماره (۳-۲) صورتها و شاخص های عمومی ارزیابی عملکرد مدیران پایه (رؤسای گروهها و ادارات)

امتیاز مکتبیه	امتیاز عملکرد	سقف امتیاز	شاخص های عمومی	مجموعه ها	ردیف
		۱۰	<ul style="list-style-type: none"> - مشارکت با مدیر بالادستی در ارتباط با استقرار نظام برنامه ریزی (معیارهای مانند: پایش مستمر اهداف واحد و کاربندان تحت سرپرستی، بررسی و تحلیل ستون تحلیل عملکرد فرم ارزیابی عملکرد کاربندان، تهیه و تنظیم به موقع اهداف شفاهی و برنامه های توسعه کارمندان واحد تحت سرپرستی بر اساس تحلیل عملکرد) (با نظر مدیر: عالی تا ۸ امتیاز، خوب تا ۵ امتیاز، متوسط تا ۳ امتیاز) - استفاده از فناوری های نوین و نرم افزارهای کاربردی در انجام وظایف (با نظر مدیر مستقیم: عالی تا ۵ امتیاز، خوب تا ۳ امتیاز، متوسط تا ۲ امتیاز) - توانایی در تقسیم کار و گروه بندی فعالیت ها (با نظر مدیر: عالی تا ۸ امتیاز، خوب تا ۵ امتیاز، متوسط تا ۳ امتیاز) 	<p>و ابتکار</p>	۱
		۱۰	<ul style="list-style-type: none"> - ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف (با نظر مدیر در سطح واحد دستگاه تا ۳ امتیاز، در سطح وزارت تا ۷ امتیاز) - ارائه طرح های تحقیقاتی و اجرایی (با تأیید مدیر تا ۴ امتیاز، طرح منجر به صدور مصوبه یا پیشنهاد تا ۷ امتیاز و طرح منجر به تصویب قانون تا ۱۰ امتیاز) - دریافت تشویقها شامل: نشان های دولتی و تقدیرنامه از رئیس جمهور (۱۰ امتیاز)، وزیر یا معاون رئیس جمهور (۸ امتیاز)، معاون وزیر و مقامات هم‌تراز (۷ امتیاز)، استانیار (۸ امتیاز)، معاونین دستگاههای وابسته (۵ امتیاز)، مدیر کل یا مقامات هم‌تراز (۴ امتیاز) و مقامات پایین تر 	<p>خلالت</p>	

	<p>۳) امتیاز ۱۰، کسب عنوان کارمند نمونه (۱۰ امتیاز)، دریافت تقدیرنامه طبق ضوابط طرح تکريم (۵ امتیاز)، هیئت‌های نظارت و اجرایی انتخابات کشور (تا ۶ امتیاز)</p>	
	<p>آموزش ضمن خدمت (تا ۱۰ امتیاز) - انتقال تجارب شفاهی با تأیید مدیر واحد (۳ امتیاز) - تدریس در زمینه شیله مورد تصدی در دوره‌های عمومی یا تخصصی (با تأیید مدیر تا ۱۰ امتیاز) - کسب موفقیت‌های ویژه شامل دریافت تأییدیه و جایزه از مراکز معتبر تخصصی مرتبط (۱۰ امتیاز)، تألیف یا ترجمه کتاب در زمینه شیله (تا تألیف ۲ و ترجمه ۱۰ امتیاز)، تألیف یا ترجمه مقاله در زمینه شیله (تألیف تا ۱۰ و ترجمه تا ۵ امتیاز)، سخنرانی در همایش علمی مرتبط (۶ امتیاز)، ارائه پوستر در همایش علمی مرتبط (۵ امتیاز) و تدوین گزارش تخصصی مرتبط با شیله (تا ۱۰ امتیاز)</p>	<p>آموزش</p>
	<p>۲۰ - رضایتمندی از کارمندان دارای آریاب رجوع (بر اساس نظرسنجی انجام شده؛ عالی تا ۱۰ امتیاز، خوب تا ۷ امتیاز، متوسط تا ۴ امتیاز) - رضایت از کارمندان بدون آریاب رجوع (با نظیر مدیر و یا در نظر گرفتن معیارهای؛ رعایت شیعار و اخلاقی اسلامی در محیط کار، رعایت انضباط اداری شامل؛ حضور به موقع در جلسات و انجام به موقع وظایف و تکالیف صحوله) (عالی تا ۱۰ امتیاز، خوب تا ۷ امتیاز، متوسط تا ۴ امتیاز) - رضایت همکاران (عالی تا ۱۰ امتیاز، خوب تا ۷ امتیاز، متوسط تا ۴ امتیاز)</p>	<p>رضایتمندی</p>
	<p>۶۰</p>	<p>جمع شاخص‌های عمومی</p>
	<p>۱۰۰</p>	<p>جمع شاخص‌های اختصاصی <input type="checkbox"/> جمع شاخص‌های عمومی <input type="checkbox"/></p>

تأیید ارزیابی کننده (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضا)

تأیید ارزیابی شونده: (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضا)
 امضای تأیید کننده (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضا)

شماره:.....
تاریخ:.....

مبارزه:.....
واحد:.....

فرم شماره (۳-۱) مصورها و شاخص های اختصاصی ارزیابی عملکرد کارکنان

مشخصات ارزیابی شونده:

نام و نام خانوادگی:	کد ملی:	عنوان پست:	عنوان مورد تصدی:	شغل:	تاریخ ارزیابی:	دوره ارزیابی:	
					۱۳/۱۲/۲۹_۱۳/۱۸/۱۸	۱۳	
شرح وظیفه کاربرند (متناسب با شغل مورد تصدی و شرح وظایف و برنامه های مرکز/واحد)	تاریخ	عنوان شاخص	واحد سنجش	هدف مورد انتظار	عملکرد	امتیاز کسب شده	
تحلیل عملکرد(علل عدم تحقق اهداف، نقاط قوت و ضعف و ارائه راهکارها)							
جمع شاخص های اختصاصی							
۴۰							

شماره:.....
تاریخ:.....

منازت:.....
واحد:.....

فرم شماره (۲-۳) محورها و شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد کارکنان

امتیاز کسب‌شده	امتیاز عملکرد	سقف امتیاز	شاخص‌های عمومی	محورها	ردیف
		۱۰	- استفاده از فناوری‌های نوین و نرم‌افزارهای کاربردی در انجام وظایف (با نمره مدیر: عالی تا ۸ امتیاز؛ خوب تا ۵ امتیاز؛ متوسط تا ۲ امتیاز) - تکمیل ستون تحلیل عملکرد (علل عدم تحقق اهداف) (با نمره مدیر: عالی تا ۵ امتیاز؛ خوب تا ۳ امتیاز؛ متوسط تا ۲ امتیاز)	انگاز و خلاصت	۱
		۱۰	- ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف (با تأیید مدیر در سطح واحد دستگاه تا ۳ امتیاز؛ در سطح وزارت تا ۷ امتیاز) - ارائه طرح‌های تحقیقاتی و اجرایی (با تأیید مدیر تا ۴ امتیاز؛ طرح منجر به صدور مصوبه یا پیشنهاد تا ۷ امتیاز و طرح منجر به تصویب قانون تا ۱۰ امتیاز) - دریافت تشویق‌ها شامل: نشان‌های دولتی و تقدیرنامه از رئیس‌جمهور (۱۰ امتیاز)؛ وزیر یا معاون رئیس‌جمهور (۸ امتیاز)؛ معاون وزیر و مقامات هم‌تراز (۷ امتیاز)؛ استاندار (۸ امتیاز)؛ معاونین دستگاه‌های وابسته (۵ امتیاز)؛ مدیر کل یا مقامات هم‌تراز (۴ امتیاز)؛ و مقامات پایین‌تر (۳ امتیاز) کسب عنوان کارمند نمونه (۱۰ امتیاز)؛ دریافت تقدیرنامه طبق ضوابط طرح ککریم (۵ امتیاز)؛ هجرت‌های نظارت و اجرایی انتخابات کشور (تا ۶ امتیاز) - آموزش ضمن خدمت (تا ۱۰ امتیاز)		۲

		<p>-انتقال تجارب شفاهی با تأیید مدیر واحد (تا ۳ امتیاز)</p> <p>-تدریس در زمینه شغل مورد تفسیر در دوره‌های عمومی یا تخصصی (با تأیید مدیر تا ۱۰ امتیاز)</p> <p>-کسب موفقیت‌های ویژه شامل دریافت تأییدیه و جایزه از مراکز معتبر تخصصی مرتبط (۱۰ امتیاز)، تألیف یا ترجمه کتاب در زمینه شفاهی (تألیف ۲۰ و ترجمه ۱۰ امتیاز)، تألیف یا ترجمه مقاله در زمینه شفاهی (تألیف تا ۱۰ و ترجمه تا ۵ امتیاز)، سخنرانی در همایش علمی مرتبط (۶ امتیاز)، ارائه پوستر در همایش علمی مرتبط (۵ امتیاز) و تدوین گزارش تخصصی مرتبط با شغل (تا ۱۰ امتیاز)</p>	
		<p>-رضایتمندی از کارمندان دارای ارزیاب رجوع بر اساس نظر سنجی انجام شده: عالی تا ۱۰ امتیاز، خوب تا ۷ امتیاز، متوسط تا ۴ امتیاز)</p> <p>-رضایت از کارمندان بدون ارزیاب رجوع (با نظر مدیر و با در نظر گرفتن معیارهای رعایت شغل و اخلاق اسلامی در محیط کار، رعایت اقتضای اداری شامل: حضور به موقع در جلسات و انجام به موقع وظایف و تکالیف محوله) (عالی تا ۱۰ امتیاز، خوب تا ۷ امتیاز، متوسط ۴ امتیاز)</p> <p>-رضایت همکاران (عالی تا ۱۰ امتیاز، خوب تا ۷ امتیاز، متوسط تا ۴ امتیاز)</p>	<p>رضایتمندی ۳</p>
	۶۰		<p>جمع شاخص‌های عمومی</p>
		<p>جمع کل</p>	<p>جمع شاخص‌های <input type="checkbox"/> اختصاصی جمع شاخص‌های <input type="checkbox"/> عمومی</p>
	۱۰۰		

تأیید ارزیابی کننده (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضا)

تأیید ارزیابی شونده: (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضا)
 امضای تأیید کننده (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضا)

شماره:.....
تاریخ:.....

مهارت:.....
واحد:.....

فرم شماره (۴-۱) محورها و شاخص های اختصاصی ارزیابی عملکرد کارکنان پشتیبانی

مشخصات ارزیابی شوندگه:

دوره ارزیابی: تاریخ ۱۳ / ۸ / ۱۳	نوع استخدام:	عنوان شغل مورد تفصیلی:	عنوان پست:	نام کد	نام و نام خانوادگی:
۱۳ / ۲ / ۲۹				ملی:	

شاخص های اختصاصی

توضیحات	امتیاز نهایی	سقف امتیاز محور	امتیاز کسب شده	سقف امتیاز شاخص	شاخص های ارزیابی	محور عملکرد
		۱۰		۳	تعمین اولویت برای انجام کارها	کمیت انجام کار
				۳	انجام وظایف و برنامه های محوله به نحو مطلوب	
				۴	انجام امور طی بازه های زمانی تعیین شده	
				۴	وقت در انجام امور محوله	
		۲۰		۴	پیگیری کامل کارها و وظایف محوله تا انتها	کیفیت انجام کار
				۴	یافتن روش هایی جهت ارائه بهتر خدمات	

				۴	تعیین از الزامات تعیین شده و استفاده از روش‌های استاندارد و بروز به منظور ارائه بهتر خدمات	دانش، اطلاعات و مهارت‌های شفاهی
				۴	در دسترس بودن و پاسخگویی به موقع به مسئولین	
				۲	درک موقعیت و شرایط موجود و توانایی در انجام وظایف و مسئولیت‌ها	
				۲	بررسی و حل مسائل و مشکلات ارائه راهکار	
	۱۰			۲	دارا بودن اطلاعات و مهارت‌های لازم مرتبط با وظایف شفاهی	مهارت‌های شفاهی
				۲	به کارگیری وسائل و تجهیزات شفاهی به طور مناسب	
				۲	توسعه و به‌روزرسانی اطلاعات و مهارت‌های شفاهی	
	۴۰			۴۰	جمع شاخص‌های اختصاصی	

شماره:.....
تاریخ:.....

معاونت:.....
واحد:.....

نوم شماره (۲-۴) محورها و شاخص های عمومی ارزیابی عملکرد کارکنان پشتیبانی

امتیاز کسب شده	امتیاز عملکرد	سقف امتیاز	شاخص های عمومی	ردیف
		۱۵	- ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف (تا ۷ امتیاز) - دریافت تشویق ها شامل: وزیر یا معاون رئیس جمهور (۸ امتیاز)، معاون وزیر و مقامات هم تراز (۷ امتیاز)، استاندار (۸ امتیاز)، معاونین دستگاه های وابسته (۵ امتیاز)، مدیر کل یا مقامات هم تراز (۴ امتیاز) و مقامات پایین تر (۳ امتیاز)، کسب عنوان کارمند نمونه (۱۰ امتیاز)، دریافت تقدیرنامه طبق ضوابط طرح تکریم (۵ امتیاز) هیئت های نظارت و اجرائی انتخابات کشور (تا ۶ امتیاز)	خلاقیت و نوآوری
		۵	- آموزش ضمن خدمت (تا ۵ امتیاز)	آموزش
		۱۵	- رعایت نظم و انضباط اداری (با نظر مدیر و در نظر گرفتن معیارهای: رعایت سلسله مراتب اداری، حضور فعال در محل کار، حضور در مواقع، اضطرابی برای انجام وظایف محوله، پذیرش مسئولیت کارهای انجام شده و تلاش برای انجام مناسب تر وظایف، پر کردن خلاء حضور همکاران به صورت داوطلبانه) عالی تا ۱۵ امتیاز، خوب تا ۱۰ امتیاز، متوسط ۵ امتیاز	رضایتمندی
		۱۵	- تطابق با تغییر و پذیرش روش های جدید جهت انجام کارها (با نظر مدیر و در نظر گرفتن معیارهای: سازگاری با هر تغییری در وظایف، روش ها، مدیران و سرپرستان یا محیط کاری،	

	<p>توجه به انتقادات سازنده و پیشنهادات موثر در راستای بهبود کار، تطابق با درخواستها و تقاضاهای مختلف، حفظ آرامش در هنگام مواجه شدن با مشکلات کاری) عالی تا ۱۵ امتیاز، خوب تا ۱۰ امتیاز، متوسط ۵ امتیاز)</p>	
	<p>رضایت همکاران (برقراری و حفظ روابط کاری مناسب با همکاران/ سایر کارکنان/ مدیران/ -ازبابت روحیه، درک و رسیدگی به مشکلات همکاران، احترام گذاشتن و در نظر گرفتن شأن و مقام افراد، رفتار کردن مطابق اصول و ارزش های اخلاقی) (عالی تا ۱۰ امتیاز، خوب تا ۷ امتیاز، متوسط تا ۴ امتیاز)</p>	
	<p>جمع شاخص های عمومی</p>	
	<p>۶۰</p>	
	<p>جمع امتیاز نهایی</p>	<p>۱۰۰</p>

تأیید ارزیابی شونده: (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضا)

تأیید ارزیابی کننده: (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضا)

امضای تأیید کننده (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضا)

منابع و مراجع

منابع فارسی

- ابطحی، سید حسین. آموزش بهسازی منابع انسانی، مؤسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی، ۱۳۸۷.
- بابائی، علی‌اکبر و همکاران. تواناسازی کارکنان، سرمایه‌گذاری جایگزین، مجله تدبیر، ۱۳۸۱.
- باکنیگهام، مارکوس کلیتون دونالد. کشف توانمندیها، ترجمه عبدالرضا رضائی‌نژاد، نشر فرا، ۱۳۸۳.
- بزاز جزایری، سید احمد. کاربست رویکرد مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی، جامعه کیفیت ایران، ۱۳۸۱.
- بلانچارد، کنت. سه کلید توان‌افزایی، ترجمه فضل‌اله امینی، نشر فرا، ۱۳۷۹.
- بنیاد نهج البلاغه. آیین جهاد، (چاپ اول، انتشارات روابط عمومی بنیاد نهج البلاغه، ۱۳۶۲)، ص ۴۱.
- پوسیانت، آلبرت چارلز. توانگران چگونه می‌اندیشند؟ ترجمه محمدرضا آل یاسین، نشر هامون، ۱۳۷۶.
- جزئی، نسرین. مدیریت منابع انسانی، تهران، انتشارات نی، ۱۳۷۵.
- جفت و اسکات. مدیریت توانمند، ترجمه بهزاد رمضان، نشر دایره، ۱۳۷۷.
- حلم‌سرشت، پروش و اسماعیل دل‌پیشه. بهداشت کار و اصول و مبانی بهداشت محیط، انتشارات چهر، ۱۳۷۴.

منابع و مراجع ۱۹۱

- ایمایی، ماساکی. روش‌های بهبود مستمر، ترجمه حیدر امیریان، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، ۱۳۷۳.
- رابرت هلر. مدیریت انگیزش، ترجمه سعید علی میرزایی، چاپ سوم، نشر سارگل، تهران، ۱۳۸۶.
- رابینز، استیفن. تئوری سازمان: ساختار و طرح سازمانی، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، صفار، ۱۳۹۴.
- راهنمای ثبت، اطلاع، تحقیق، تجزیه و تحلیل حوادث، مدیریت HSE شرکت ملی نفت، ۱۳۸۳.
- رضاییان، علی. تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم، دانشکده علوم اداری دانشگاه تهران، ۱۳۷۷.
- مدیریت رفتار سازمانی، چاپ دوم، سمت، ۱۳۸۰.
- مبانی سازمان و مدیریت، انتشارات سمت، ۱۳۹۰.
- رمزدن، پال. یادگیری رهبری در آموزش عالی، ترجمه عبدالرحیم نوه ابراهیم و همکاران، دانشگاه علوم پایه دامغان و مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۱۳۸۰.
- ساعتچی، محمود. روان‌شناسی بهره‌وری، چاپ دوم، تهران، ویرایش ۱۳۷۷.
- روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، تهران، ویرایش، ۱۳۸۶.
- سرمد، غلامعلی. روابط انسانی در سازمان‌های آموزشی، انتشارات سمت، ۱۳۸۷.
- سرمدی خضرلو، پرویز. بررسی و مقایسه سیستماتیک سیر تکامل چهارچوب‌ها و سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد، سومین کنفرانس مدیریت عملکرد، تهران، ۲۰۰۷.
- سعادت، اسفندیار. مدیریت منابع انسانی، چاپ نوزدهم، انتشارات سمت، ۱۳۹۴.
- شعاری‌نژاد، علی‌اکبر. روان‌شناسی عمومی، چاپ چهارم، تهران، توس، ۱۳۷۰.
- صدرا ابرقویی، ناصر. طراحی مدل ارزیابی ارگونومی جامع، تز دکتری، دانشگاه یزد، ۱۳۹۱.
- مهندسی عوامل انسانی (ارگونومی)، تهران، نشر فن‌آوران، ۱۳۹۳.
- ارگونومی، انتشارات دانشگاه یزد، ۱۳۹۴.
- ارگونومی کلان (آموزشی-کاربردی)، تهران، نشر فن‌آوران، ۱۳۹۶.
- طباطبایی، سیدمحمدحسین. تفسیر المیزان، بیست جلدی.
- عباس‌پور، عباس. مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها و کارکردها) انتشارات سمت، ۱۳۹۱.
- عباس‌زادگان، سید محمد. مدیریت عملکرد، شرکت سهامی انتشار، ۱۳۸۵.

- عبداللهی، بیژن و عبدالرحیم نوه ابراهیم. توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی. تهران، ۱۳۸۵.
- قرائتی، محسن. تفسیر نور، دوازده جلدی، مرکز فرهنگی درس‌هایی از قرآن، ۱۳۹۰.
- قوشچی، جعفر. راه‌های تواناسازی کارکنان، مجله تدبیر، ۱۳۸۰.
- کرینز، استوارت. دیدگاه‌های کلیدی مدیریت، ترجمه محمدعلی حسین‌نژاد، ناشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۱.
- گروه گزارش مجله تدبیر. تواناسازی کارکنان، سرمایه‌گذاری بی‌جایگزین، تدبیر شماره ۱۲۹، ۱۳۸۱.
- گریفین، مورهد. رفتار سازمانی، ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، چاپ دوازدهم، تهران، مروارید، ۱۳۸۶.
- لغت‌نامه دهخدا. تهران، انتشارات دانشگاه تهران. بی‌تا، ج ۳۴.
- مارشال، جی. کوک. کارکنان و انگیزش، ترجمه شهرام میرزایی دریانی و احمد اصلی‌زاده، مؤسسه انتشاراتی میر، چاپ اول، ۱۳۸۲ (ش ۱ ص).
- کارکنان و انگیزش، ترجمه شهرام میرزایی دریانی و احمد اصلی‌زاده، (مؤسسه انتشاراتی میر، چاپ اول، ۱۳۸۲ ش)، ص ۷۴.
- محمدی، ابوالفضل و حسین مزروعی. مقاله تحلیل متون مدیریت اسلامی پیرامون انگیزش از منظر اسلام، مجله علوم انسانی، شماره ۶۵، مهر و آبان ۱۳۸۵، ص ۱۳۹.
- مدرسی سریزدی، سیده جمیله. اصول سرپرستی، نشر ترمه، ۱۳۸۶.
- میرسپاسی، ناصر. مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار (با نگرش به روند جهانی شدن)، چاپ بیست‌وچهارم تهران، انتشارات میر، ۱۳۸۴.
- مظهری، مرتضی. مجموعه آثار، (وحی و نبوت)، (انتشارات صدرا، تهران، چاپ اول) ص ۱۸۳.
- معین، محمد. فرهنگ فارسی، تهران، انتشارات فردوس، چاپ اول، سال ۱۳۸۱ هـ.ق.
- مقدم‌پور، مرتضی. روان‌شناسی کار، چاپ ششم، تهران، مهربان، ۱۳۸۷.
- مکارم شیرازی، ناصر. تفسیر نمونه، بیست‌وهشت جلدی، دارالکتب‌الاسلامیه- تهران، بازار سلطانی، ۱۳۷۷.
- ملاصدرا، صدرالدین محمد شیرازی، الحکمة المتعالیة فی الأسفار العقلیة الاربعة، (چاپ دوم، انتشارات دار احیاء التراث العربی، بیروت، ۱۹۸۱) ج ۲، ص ۲۷۰.

منابع و مراجع ۱۹۳

میرکمالی، سید محمد. مبانی مدیریت منابع انسانی، یسپرون، ۱۳۹۲.
ویلیام گلاسپر. مدیریت بدون زور و اجبار، ترجمه نسرین ملکی، انتشارات گندمان، ۱۳۸۴.
هافمن، کارل و دیگران. روان‌شناسی عمومی، سیامک نقش‌بندی و دیگران، ج ۲، تهران،
ارسیباران، ۱۳۷۹.
هرسی، پال و کنت بلانچارد. مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه‌بند، تهران امیرکبیر،
۱۳۸۵.

منابع لاتین

Dr. Sam Mannan- Lee's Loss Prevention in the Process Industries-Hazard Identification, Assessment and Control- Third edition-2005.
European Communities-Statistical analysis of socio-economic costs of accidents at work in the European Union-2004.
ISO 31000 draft document-"Risk management-Guidelines on principles and implementation of risk management":2007 - International Organization for Standardization.
Occupational health and safety assessment series-Requirements: 2007 (OHSAS 18001: 2007)-British Standard Institute.
Stephen P. Robbins, David A. De Cenzo and Mary Coulter, Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications (8th Edition), Amazon, Jan 15, 2012.

واژه‌نامه



education	آموزش
on the job training	آموزش حین کار
training within industry (TWI)	آموزش در داخل صنایع
systems analysis tool (SAT)	ابزار تجزیه و تحلیل سیستم
musculoskeletal disorders (MSDs)	اختلالات اسکلتی-عضلانی
values	ارزش‌ها
ergonomy	ارگونومی
micro ergonomics	ارگونومی خرد
macro ergonomics	ارگونومی کلان
participatory ergonomics (PE)	ارگونومی مشارکتی
software ergonomics	ارگونومی نرم افزار
beliefs	اعتقادات
enforcement	اعمال، اجرا
personal	افراد
International Ergonomics Association	انجمن بین‌المللی ارگونومی
motivation	انگیزش
type of hazards	انواع خطرات

International Organization for Standardization -IS 9000	ایزو ۹۰۰۰
planning	برنامه‌ریزی
budgeting	بودجه‌بندی
productivity	بهره‌وری
video display terminal (VDT)	پایانه تصویری
post analysis questionnaire	پرسشنامه تجزیه و تحلیل سمت
quality of work life questioner	پرسشنامه کیفیت زندگی کاری
nurturing creativity & innovation	پرورش خلاقیت و نوآوری
accident prevention	پیشگیری از حوادث
contrast	تطابق
DACUM	تکنیک دیکوم
sustainable development	توسعه پایدار
stop	توقف
tower crane	جرثقیل برجی
out rigging	جرثقیل تلسکوپیی
over head crane	جرثقیل سقفی
alternative current (AC)	جریان متناوب
direct current (DC)	جریان مستقیم
load chart	چارت بار
vision	چشم‌انداز
what if method	چه می‌شود اگر...؟
layout	چیدمان، طرح‌ریزی
fatal accidents	حادثه مرگبار
mover	حرکت‌دهنده
quality circle	حلقه کیفیت
output	خروجی



hazard	خطر
danger	خطر بالقوه (شبه خطر)
win-win	راه حل برد- برد
guideline	راهنما
behavior	رفتاری
guided discussion	روش بحث (آموزش) هدایت شده
group discussion	روش بحث گروهی
rapid office strain assessment (ROSA)	روش سریع ارزیابی تنش اداری
lecture method	روش شفاهی
hazard control methods	روش های کنترل خطر
incident	رویداد
risk	ریسک
runtime	زمان اجرا
World Health Organization (WHO)	سازمان بهداشت جهانی
International Labour Organization (I.L.O)	سازمان بین المللی کار
work organization	سازمان کار
organizing	سازماندهی
socio-technical	سازمان های اجتماعی- فنی
socio-technical model	سامانه های اجتماعی- فنی
supervisor	سرپرست
profitability	سودمندی
near miss	شبه حادثه
white accident	شبه حادثه (حادثه فاقد خسارت)
flame arrestor	شعله گیر
inherently safe design	طراحی ذاتاً ایمن
uncertain	عدم قطعیت
practice	عمل



performance	عملکرد
safety performance	عملکرد ایمن
non-functional	غیرکارکردی
shop	فروشگاه
safety culture	فرهنگ ایمنی
safety locks	قفل خطر
organizational functioning	کارکرد سازمانی
staffing	کارگزینی
steering committee (SC)	کمیته راهبری
quality control (QC)	کنترل کیفیت
job rotation	گردش شغلی
oven	گرم‌کننده
work teams (WTs)	گروه‌های کاری
reporting	گزارش‌دهی
material safety data sheet (MSDS)	لیست اطلاعات ایمنی مواد
preliminary hazard list	لیست اولیه خطرات
certificate	مجوز
hazard level limitation	محدود کردن میزان خطر
environment	محیط
micro ergonomics interventions	مداخلات ارگونومی کلان
Heinrich's domino model	مدل دامنه هاینریش
management	مدیریت
occupational health and safety assessment series	مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه‌ای
management by objective (MBO)	مدیریت بر مبنای هدف
performance management	مدیریت عملکرد
participatory management (PM)	مدیریت مشارکتی
organizational design and management	مدیریت و طراحی سازمانی



reference	مرجع
information sharing	مشارکت اطلاعات
organizational consultation (OC)	مشارکت سازمانی
incentive	مشوق
material	مواد
human skills	مهارت‌های انسانی
conceptual Skills	مهارت‌های تحلیلی
technical skills	مهارت‌های فنی
engineering	مهندسی
human factors engineering	مهندسی عوامل انسانی
software engineering (SE)	مهندسی نرم افزار
Institute for Scientific Information	مؤسسه اطلاعات علمی
monitoring and control	نظارت و کنترل
strength, weakness, opportunity, threat (SWOT)	نقاط قوت، ضعف، فرصت، تهدید
socio-technical approach	نگرش اجتماعی- فنی
proactive approach	نگرش کنشی
reactive approach	نگرش واکنشی
copy Holder	نگهدارنده
event	واقعه
task	وظایف
indirect or uninsured costs	هزینه‌های غیرمستقیم یا غیربیمه‌ای
direct or insured costs	هزینه‌های مستقیم یا بیمه‌ای
warning	هشداردهنده
synergism	هم‌افزایی، تشدیدکنندگی
coordinating	هماهنگی