

می‌شوند. لذا جا دارد برای رفع شبهه و اشتباه، شرحی مختصر در مورد اثربخشی داده شود.

برداشت اولیه از اثربخشی سازمانی که در دهه ۱۹۵۰ ارائه شده بسیار ساده بود و آن اثربخشی را میزان درک اهداف توسط سازمان می‌دانستند. اما نکته ابهامی در این تعریف وجود داشت و آن اینکه منظور از اهداف، اهداف کوتاه‌مدت یا بلندمدت یا ترکیبی از هر دو است؟ منظور از اهداف، در اثربخشی فعالیت‌های سازمانی کدام یک است؟

این نکته زمانی روشن‌تر می‌شود که هدفی را که به تأیید اکثر دانشمندان رسیده و آن را شرایط لازم موفقیت سازمانی می‌دانند، مورد توجه قرار دهیم و آن هدف، کسب بقا و حفظ آن است.

یکی از تعاریفی که از اثربخشی می‌توان ارائه نمود عبارت است از: «اثربخشی سازمان عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به هدفهای موردنظر خود نائل می‌آید. اثربخشی یک مفهوم کلی دارد. به بیان ساده‌تر اثربخشی را می‌توان «انجام کارهای درست» نامید.

واژه کارایی، مفهوم محدودتری دارد و در رابطه با کارهای درون سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. کارایی سازمان عبارت است از مقدار منابعی که برای تولید یک واحد محصول به مصرف رسیده است و می‌توان آن را برحسب نسبت مصرف به محصول محاسبه کرد.

اگر سازمانی بتواند در مقایسه با سازمان دیگر با صرف مقدار کمتری از منابع به هدف مشخص برسد، می‌گویند که کارایی بیشتری دارد. به عبارت دیگر کارایی به معنای کمترین زمان یا انرژی مصرفی برای بیشترین کار انجام شده است.

کارایی که در مهندسی فیزیک راندمان ترجمه شده است، معمولاً به جای بهره‌وری نیز به کار برده می‌شود. این واژه به طور ساده به صورت زیر تعریف شده است:

$\text{کارایی} = \frac{\text{برون داد مفید}}{\text{واحد درون داد}}$

$\text{عملکرد (بر حسب تولید یا خدمات)} = \text{کارایی}$   
هزینه عملکرد

### مفهوم کارایی

کارایی در نظر فردریک تیلور (نظریه مدیریت علمی): تیلور هنر مدیریت را به عنوان ابزار شکل‌دهنده رابطه بین مدیران و کارگران مورد ملاحظه قرار داد. تیلور عوامل زیر را موجب

## راههای

# افزایش کارایی

بهزاد جمعری قوشچی

"Soheil-Behzad@yahoo.com"

### مقدمه

توجه به انسان به عنوان بزرگترین سرمایه سازمان و مطالعه رفتار وی، سابقه کوتاهی دارد. رشته علمی جدیدی که دارای نگرش سیستمیک به رفتار انسان در سازمان است و از یافته‌های علوم رفتاری و مطالعات و تجربیات رفتار سازمانی بهره‌گیری می‌کند، عبارت است از بهسازی نیروی انسانی و سازمان که با تلاش و پیگیری بی‌وقفه صاحب‌نظران مدیریت روبه توسعه و تکامل است. این رشته علمی نوین توانسته است با انجام تغییرات برنامه‌ریزی شده، عوامل انسانی را با محیط خارجی سازگار کند، تعارضات درون سازمانی را از بین ببرد و با ایجاد گروه‌های منسجم و مولد و مشارکت دادن کارکنان در کلیه فعالیتها و تلاشها، بهره‌وری سازمان را به نحوی مطلوب افزایش دهد.

مدیران از بدو پیدایش سازمان تاکنون همواره برای بهسازی آن تلاش و کوشش بی‌وقفه‌ای به عمل آورده‌اند تا با بهره‌گیری از تجارب علمی گذشته و فنون و روشهای علمی حاضر که حاصل پیشرفت نظریه‌های علمی و دستاوردهای مکاتب مدیریت است بتوانند کارایی و اثربخشی سازمان را افزایش دهند.

هدف اکثر مکاتب مدیریت افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است. البته تعدادی از آنها به سبب نگرش محدود و مفروضاتی که درباره

سازمان و انسان دارند نتوانسته‌اند به هدف خود نائل شوند. برای نمونه مکتب کلاسیک با فرض عقلایی - اقتصادی بودن انسان استفاده از اصول و کارکرد مدیریت علمی، جمعیت از مدل بوروکراتیک را برای بهسازی و افزایش کارایی سازمان تجویز کرده، به انسان با دید مکانیکی نگرسته، روابط غیررسمی افراد را در محیط کار نسفی کرده و اصولاً ساختار سازمان رسمی و اجزای بی‌چون و چرای قانون و مقررات را مدنظر قرار داده است.

به طور کلی «بهبود و بازسازی سازمان» فرایستندی است که از طریق آن دانش و عملکردهای علوم رفتاری برای کمک به سازماندهی در دستیابی به اثربخشی بیشتر، از قبیل بهبود شرایط زندگی (بالارفتن رفاه) افزایش بهره‌وری و بهبود کیفیت کالا و خدمات مورد استفاده قرار می‌گیرد. هدف از بهبود و بازسازی سازمان بهبود تواناییها و امکانات سازمان برای ارزیابی و حل مشکلات سازمانی است. از سوی دیگر بهبود و بازسازی سازمان برای بهبود کل سیستم، یعنی خود سازمان و بخشهای تابعه آن و ارتباط با محیط پیرامون طراحی می‌گردد.

### اثربخشی و کارایی

اغلب اوقات واژه‌های اثربخشی و کارایی به طور مترادف و به جای یکدیگر به کار برده

کارایی بیشتر می‌داند:

- تقسیم کار مبتنی بر تخصصی‌کردن وظیفه‌ها؛
- کارکنان قدرتمندی که برای موقعیتهای سخت استخدام شده‌اند؛
- هماهنگی موثر میان تمام وظیفه‌ها. با این مفهوم، سازماندهی وسیله‌ای می‌شود برای دستیابی به کارایی بیشتر از طریق کاهش هزینه‌ها.

وی برای فرآیند سازماندهی اصولی را ارائه داد که تسهیم از آن را برای مدیران موجب چیرگی آنها بر مشکلات و دستیابی به کارایی هرچه بیشتر می‌دانست که به اصول چهارگانه تئوری مدیریت علمی شهرت یافته است:

۱- باید هریک از عناصر کار را به‌طور علمی مورد توجه و تحلیل قرار داد و از استفاده از شیوه عملی و راه تجربی پرهیز کرد؛

۲- باید کارگران را به‌روش علمی انتخاب، تربیت و برای سیستم‌هایی پرورش داد که بهترین تناسب را دارند. نباید گذاشت کارگران، خود کار خود را انتخاب و از روشهای خاص خود در انجام کار استفاده کنند.

۳- باید در مورد هماهنگی بین مدیرانی که کارها را برنامه‌ریزی می‌کنند و کسانی که آن کارها را انجام می‌دهند تشویق و ترغیب لازم صورت گیرد تا مطمئن شد که تمام کارها طبق اصول پیشرفته علمی انجام می‌شود.

۴- باید مسئولیت و کارها بین کسانی تقسیم شوند که برنامه‌ریزی می‌کنند و کسانی که آن کارها را انجام می‌دهند.

به‌طور مثال اصل دوم از اصول «فردریک تیلور» تخصص‌گرایی و مهارت کارکنان را مورد تأکید قرار داده و کارکنان آموزش دیده را موجب تولید با کیفیت بهتر و کمیت بیشتر می‌داند و عامل انگیزش را صرفاً براساس مهارت بیشتر و تولید کارایی بیشتر دانسته و در اصل سوم که تشویق و تنبیه را مورد تأکید قرار می‌دهد، پاداش مادی را تنها محرک برای تولید و کارایی بیشتر دانسته است و بدین ترتیب یک تئوری ناقص شناخته می‌شود.

### مفهوم کارایی در نظریه «هنری گانت»

هنری گانت از دانشمندان معاصر با فردریک تیلور است و همکاری نزدیک و مشترکی را نیز با یکدیگر داشته‌اند. نظریات آنها از جنبه‌های مختلف مشابه یکدیگر است، اما تأکید «هنری گانت» بر روی مسائلی چون عناصر انسانی در سازمان بیشتر بوده است. زیرا او به جنبه روانی

کار و کارکنان و همچنین به درجه کارایی افرادی آنها توجه خاصی معطوف داشته است. وی در مورد شناخت ارزش واقعی عناصر انسانی که در پژوهشهای وی دیده می‌شود، به این نتیجه رسیده بود که اثرات انجام کار صحیح در نزد کارکنان حاصل انگیزه‌های خودآگاه درونی آنهاست و معتقد بود که اگر در سازمانها مبادرت به ایجاد کاری جدید گردد بایستی کارگران را به کار جدید گمارد که در آنها انگیزه به کار جدید به‌وجود آید تا بتوانند به‌خاطر دریافت پاداشهای بیشتر تا جایی که امکان دارد کوشش نمایند تا کار را به‌خوبی انجام داده و در کار خود موفقیت کسب کنند. وی احساس کرده بود که این عمل نه‌تنها در انجام کار مورد قبول کارگر قرار می‌گیرد، بلکه برای کارگر هم نیل به موفقیت لذت‌بخش است.

به‌طور کلی شناخت و تشخیص انگیزه‌های کارکنان در نزد «هنری گانت» بیشتر از جنبه‌های اقتصادی و مادی سرچشمه گرفته بود. اثرات باارزش «هنری گانت» در مورد ایجاد زمینه شناخت انگیزه‌های کارگران و روحیه آنان با محیط کار برای اولین بار توسط این دانشمند عرضه گردیده است.

کارایی در نظریه «هنری دنیسون»: هنری دنیسون یکی از دانشمندان معاصر تیلور است. پژوهشهای این دانشمند در درون مکتب مدیریت علمی اتفاق افتاده است و آن را جزء مکتب مدیریت علمی و یا کلاسیک می‌شناسند. اما از جهاتی چند و بسیار مهم برزمینه و مبنای ریشه‌های مکتب روابط انسانی یا نئوکلاسیک به حساب آورد. زیرا وی اعتقاد داشت تنها تمرکز فکر پژوهشی بر روی جنبه‌های مادی صحیح نیست، بلکه بایستی بر روی حیات و درون کارگران بیشتر تامل و تعمق کرد زیرا تنها جنبه‌های اقتصادی، تحریک‌کننده کارکنان به کار نیست.

وی همچنین اعتقاد داشت که رفتار کارکنان تابعی از انگیزه‌های نامحدود آنهاست و رفتار آنها در محیط کار بر روی جنبه‌های فیزیکی و یا مادی محیط اثرگذار نیست.

کارایی در نظریه فرانک و لیلیان گیلبرت: فرانک گیلبرت و همسرش دو دانشمند معاصر فردریک تیلور به‌شمار می‌روند. اگرچه از نقطه‌نظر دید پژوهشی تشابه خاصی را با پروژه‌های تحقیقی تیلور پیدا کرده‌اند، اما نظریه آنها در مورد عناصر انسانی همان نظریه «هنری گانت» در مورد روحیه و انگیزش کارکنان است. بدین جهت این

دو دانشمند جنبه‌های پژوهشی خود را بیشتر صرف خصوصیت روانی کارگران کرده‌اند و معتقد بودند خلاقیت فکری و توان جسمی کارکنان که حاصل روحیه قوی در جهت ازدیاد تولید است، بستگی مستقیم به کاربرد شیوه‌های علمی و آلت و ابزار مکانیکی کار دارد. بدین معنی که تولید پدیده‌ای است که از توانایی، فرصت و خصوصیات متناسب محیط فیزیکی محل کار متأثر می‌گردد و با بررسیهای مداوم در طرز حرکات دست و بدن کارگران و تجزیه و تحلیل این حرکات به‌منظور حذف حرکات زائد، جلوگیری از خسته‌شدن کارگران و افزایش کارایی هر کارگر، رعایت اصل صرفه‌جویی در حرکات را ارائه کند.

کارایی در نظریه «ماکس وبر»: بخش عمده نظریه کلاسیک مربوط به سازمان را می‌توان در نوشته‌های «ماکس وبر» یافت. او اولین نظریه جامع در مورد سازمانهای بوروکراتیک را ارائه داد و در واقع «وبر» به‌جای استفاده از سازمان از لغت بوروکراسی استفاده کرد و منظور وی از این کار نظم ایده‌آل برای ساختار رسمی بود. به‌نظر او هرچه سازمان بتواند از لحاظ وظایف مشخص شغلی، نظارت مربوط به هماهنگی، فنون مربوط به کنترل و برنامه رسمی‌تر باشد، در نیل به اهدافش کارا تر خواهد بود. در این نظریه او جنبه‌های غیرانسانی شدن مستتر در دیوانسالاری خود را به‌عنوان یک نقطه ضعف مورد ملاحظه قرار نداده است.

کارایی در نظریه رنسیس لیکرت: براساس پژوهشهایی که به‌وسیله این دانشمند صورت پذیرفته است برای اولین بار تلفیق مکاتب مدیریت علمی و روابط انسانی تحت عنوان تئوری ساخت‌گرایان ارائه گردید.

بررسیها و کاوشهای این دانشمند درباره انسان و رابطه انگیزش با تولید و کارایی است. لیکرت در پژوهش خود در سال ۱۹۴۷ میلادی رابطه افزایش تولید و کارایی با انگیزش را در چهار سطح مختلف مورد بررسی قرار داد. در نمودار زیر ارتباط هریک از عوامل روحیه و کارایی (تولید) را در شرایط عالی و ضعیف به‌ترتیب زیر نمایان می‌سازد. (نمودار ۱)

ناحیه A، مشخص‌کننده سطح روحیه پایین کارکنان و سطح تولید پایین است؛  
ناحیه B، مشخص‌کننده واحدهایی است که کارکنان آنها از روحیه نسبتاً عالی برخوردارند؛  
ناحیه C، مشخص‌کننده واحدهایی است که

مرحله سوم: در این دوره، توجه مستقیماً بر روی تفکر تئوری روابط انسانی معطوف گردید و افزایش کارایی در آزمایشات حاصله، نشانگر جنبه‌های روانی کار در تاثیر افزایش کارایی بود، و نه شرایط فیزیکی محیط کار.

مرحله چهارم: در این مرحله، کارکنان مورد آزمایش، در مقابل پاداش مادی و کنترل و نظارت شدید حین انجام کار، نسبت به افزایش کارایی به عامل محرک و ایجاد انگیزش در آنان، اذعان داشتند، پاداش مادی نقش محرک نداشته و کارکنان بدون اینکه کنترل و نظارت حین انجام کار در مورد آنها اجرا گردد، آزادی عمل به عنوان عامل محرک در افزایش تولید شناخته شد.

با شرح این دوره‌ها در آزمایش هاثورن ثابت شد که کارکنان سازمانها، انسانهای مادی نبوده بلکه جنبه‌های معنوی در سرشت آنها موثر است.

کارایی در نظریه جرج هومنز (نظریات گروهی): نظریات گروهی را می‌توان یکی از نظریات جدید قلمداد کرد. در بیست سال اخیر تلاشهای فزاینده‌ای در زمینه‌های مختلف به منظور کسب دانش بیشتر در مورد گروهها به عمل آمده است. پویاییهای گروه یکی از این زمینه‌ها است. جرج هومنز نظریه‌پرداز گروه کوچک، چارچوب سیستماتیک را برای تجزیه و تحلیل گروههای کوچک ارائه کرده است. مدل پیشنهادی او توصیفی است از رفتار انسان در کوچکترین گروههایی که خیلی شبیه واحدهای اجتماعی هستند. «هومنز» سه عنصر مشترک در همه گروههای کوچک را خاطر نشان می‌سازد:

- ۱ - فعالیت - کاری که همه گروه انجام می‌دهند؛
- ۲ - کنش متقابل - روابط بین اعضای گروه؛
- ۳ - احساسات - دریافتهای فیزیکی و ذهنی که یک عضو گروه در ارتباط با فعالیتهای گروه دارد. روابط میان این عناصر را می‌توان در یک موقعیتی که افعال بعضی از اعضای گروهها در مقابل گروه قرار می‌گیرد (احساسات) مشاهده کرد. در نتیجه وقتی گروه تلاش می‌کند که رفتار انحرافی، اعضاء را به مسیر احساسات گروه بکشاند، کنشهای متقابل افزایش می‌یابد.

#### راههای افزایش کارایی

باعنایت به آنچه از مفهوم کارایی در مکاتب مختلف مدیریت و در نظریات دانشمندان مختلف این علم به دست آمد، این نتیجه حاصل می‌شود که عوامل متفاوت و گوناگونی در افزایش کارایی موثرند که به اختصار به برخی از آنها اشاره می‌کنیم.

#### مدیران همواره سعی دارند با بهره‌گیری از تجارب علمی، کارایی و اثربخشی سازمان را افزایش دهند.

**بهبود و بازسازی سازمان فرآیندی است که از طریق آن دانش و عملکردهای علوم رفتاری برای کمک به اثربخشی بیشتر، مورد استفاده قرار می‌گیرند.**

**کارایی به معنای کمترین زمان یا انرژی مصرفی برای بیشترین کاری که انجام شده است.**

**سطح افزایش کارایی مستقیماً به دست مدیران سپرده شده است.**

**سازمانهای بزرگ امروزه برای افزایش کارایی اقدام به تاسیس نهادهای دانشگاهی کرده‌اند.**

بسیستم اندیشمندان امور اقتصادی و صنعتی به این نتیجه رسیده‌اند که کارایی و پویایی کار در سازمانها و همچنین اختراعات و اکتشافات، بدون استفاده از عوامل انسانی میسر نیست و همچنین به عامل اصلی تولید، یعنی نیروی انسانی می‌بایستی توجه کافی مبذول گردد و دانش‌پژوهان به‌خاطر بهزیستی در جامعه خود و انگیزه‌های سلوکی و رفتاری، انسان را تا حدودی بشناسد.

کارایی در نظریه التون مایو: پروفیسور «التون مایو» یکی از دانشمندان نهضت یا مکتب روابط انسانی است. وی در آزمایشاتی که به آزمایش هاثورن شهرت یافت، بررسی اثرات مختلف محیط کار بر روی کارایی کارکنان را مورد پژوهش قرار داد و به نتایج شگفت‌انگیزی در آن زمان دست یافت که به‌طور اختصار به نتایج آن اشاره می‌کنیم:

نتایج مرحله اول آزمایش هاثورن: عامل روحی و روانی بیش از عوامل فیزیکی محیط کار در افزایش و یا کاهش تولید موثرند.

مرحله دوم: شناخت ارزش و اهمیت وجود انسانی از طرف کادر مدیریت یکی از پدیده‌های مهم ازدیاد تولید است و بدون اینکه تغییر فیزیکی در محل کار ایجاد کند فقط با توجه خاصی به شخصیت هریک از افراد امکان ازدیاد تولید میسر است.

عالی	ناحیه B	ناحیه D
روحیه		
ضعیف	ناحیه A	ناحیه C
	ضعیف	تولید

نمودار ۱ - رابطه بین عوامل روحیه و کارایی

تولید نسبتاً خوب، اما کارکنان از روحیه‌ای ضعیف برخوردارند؛

ناحیه D، مشخص‌کننده واحدهایی است که هم تولید در سطح عالی و هم کارکنان از روحیه عالی برخوردارند.

نتایجی که لیکرت از این تئوری می‌گیرد:

ناحیه A مبین آن است که سرپرستان و مدیران بی‌تفاوت در راس کارکنان قرار گرفته‌اند که توجهی به افزایش کارایی یا روحیه کارکنان ندارند.

ناحیه B مبین آن است که مدیران دلسوز نسبت به خصوصیات خلقی و روحی کارکنان وجود دارند. اما توجهی ناچیز به کارایی و راندمان کار آنها می‌شود. بدین معنی که سرپرستان بیشتر افکار خود را صرف خوشحال کردن کارکنان کرده‌اند.

ناحیه C نشان‌دهنده آن است که کارکنان سخت تحت فشار و کنترل سرپرستان خود هستند و از روحیه‌ای ناچیز برخوردارند و با زور و اجبار، تولید عالی ارائه می‌دهند. بنابراین ناحیه C، ناحیه‌ای است که اگر مدیران بخواهند تولید عالی داشته باشند کارگران را وادار به کار می‌کند. در واقع سطح کارایی مستقیماً به دست مدیران سپرده شده است.

ناحیه D کارکنانی با روحیه قوی، تولید قابل ملاحظه‌ای را عرضه می‌دارند. این کارکنان از مدیران و سرپرستان عالی برخوردارند. حاصل چنین برنامه‌ای، رضایتمندی و انگیزش عالی در کارکنان است و به دلیل داشتن روحیه‌ای قوی حداکثر موفقیت را در کار به دست می‌آورند.

رنیس لیکرت ناحیه D را که نوع سرپرستی آن مبین همبستگی و تلفیق دو مکتب تئوری مدیریت علمی و مکتب روابط انسانی است، بهترین شیوه اداره کارکنان دانسته که با به وجود آوردن انگیزش در افراد موجب افزایش راندمان، کارایی و تولید می‌گردد.

کارایی در مکتب روابط انسانی: در قرن نوزدهم و

آموزش: آموزش امروزه به عنوان یکی از وظایف مهم سازمانها و مدیران محسوب می شود سازمانهای بزرگ امروزه باتلاش برای افزایش کارایی هرچه بیشتر اقدام به تاسیس نهادهای دانشگاهی می کنند. با آغاز انقلاب صنعتی که با استفاده از ماشین به جای نیروی انسانی، حجم تولید سازمانهای مختلف به میزان بی سابقه ای افزایش یافت، اهمیت تخصص و لزوم رعایت اصل تقسیم کار بیش از پیش مورد توجه قرار گرفت.

همان طور که می دانیم در اداره امور یک سازمان، وظیفه دستگاه مدیریت است که آموزش لازم را به کارکنان سازمانی بدهد و در آنها انگیزه های لازم به خاطر یادگیری شیوه انجام کار ایجاد کند و همچنین عملیات اجرایی انجام کار را به کارکنان خود تفهیم کند.

در تعریف دیگری ارتباط بین آموزش و کارایی تحت عنوان بهره وری مطرح می گردد. توان کاری کارکنان یکی از عوامل موثر در بهره وری کارکنان است. توان به معنای آمادگی کاری، دانش و مهارت انجام کار است. دوره های ضمن خدمت مدیران و کارکنان از سریعترین و مفیدترین اقدامات آموزشی است که عهده دار ارتقای سطح علمی کاربردی و کیفی آنان است. سازمانهای آموزشی با جامعه و نهادهای آن در تعامل هستند و برای عقب نماندن از تغییر و تحولات علمی و تکنولوژیک، دانش و اطلاعات مدیران و دیگر اعضای آنها باید به روز باشد. چرخش شغلی: در سازمانهای جدید کارکنان می خواهند یاد بگیرند و توانائیهایشان را توسعه دهند. این امر بدان معنی است که آنها بایستی با مجموعه ای از چالشهای مداوم و مستمر روبرو شوند.

به طور خلاصه چرخش شغلی روش متداولی است که مستلزم حرکت کارکنان از یک شغل به شغل دیگر به منظور افزایش تجارب آنهاست. بسیاری از شرکتهای بزرگ علاقه مند هستند که کارکنانشان قادر به انجام چند فعالیت باشند تا نیروی کار آنها دارای تحرک و تبادل پذیری بیشتری شود. همچنین شرکت به کارکنانی نیازمند است که تمایل دارند مقدار بیشتری از هوش و درایت، خلاقیت و انرژی را برای راه اندازی شرکت در اختیار بگذارند. کارمند باید راغب باشد تا شغلش را برای یادگیری و مهارتهای جدید عوض کند. در سازمان خلاق و کارا افراد دارای یک تخصص ویژه نیستند و این امکان را دارند که برای قرار گرفتن در جایگاه

مناسب گردش شغلی داشته باشند.

جابه جایی و گردش شغلی افراد مخصوصاً اگر با ترفیع در مقام همراه باشد می تواند بر رضایت شغلی و به تبع آن بر کارایی آنان تاثیر داشته باشد.

افرادی که جابجا می شوند تغییرات برجسته ای در شغل، محیط کاری، دستمزد و همکاران آنها ایجاد می شود که اگر این تغییرات به اندازه یا بیشتر از انتظار افراد باشد به افزایش رضایت شغلی و نیز کارایی کارکنان منجر می شود.

غنی سازی شغل: غنی سازی شغل یک روش قابل تعمیم جدیدتر و ساده تر از تکنیکهای گردش شغل و توسعه شغل در طراحی شغل معرفی می کند. در غنی سازی شغل فرض بر این است که به منظور انگیزش کارکنان، شغل بایستی طوری طراحی شود که فرصتهایی برای دستیابی به پیشرفت، شناخت، مسئولیت، رشد و بالندگی به وجود آورد.

غنی سازی شغل بر این اصل استوار است که شغل باید غنی، با معنی و دارای اختیارات کافی باشد. به طوری که شاغلان بتوانند در آن شغل با استقلال کار کرده، بر کار خود کنترل داشته و زمینه مساعدی برای رشد و خلاقیت داشته باشند. در غنی سازی شغل یا دادن اختیارات و مسئولیتهای بیشتر بدون آنکه وظایف را اضافه کنیم، شغل را از جهت عمق توسعه می دهیم. در این صورت است که کارکنان هر روز با اشتیاق بر سر کار می آیند. آنها افزایش مسئولیت را بسیار ثمربخش می دانند. همچنین روشهای جدیدی پدید می آورند تا کارها سریعتر با هزینه کمتر و کیفیت بالاتر انجام دهند.

تواناسازی کارکنان: یک محیط کار توانمند، محیطی است که در آن گروههایی از انسانها با هم کار می کنند و در انجام کارها با یکدیگر مشارکت دارند. این روش با سازمان رقابتی یعنی جایی که هر کارمند در انجام دادن کارها با دیگران به رقابت می پردازد، کاملاً تفاوت دارد. در یک سازمان توانمند، افراد به جای اینکه خود رأساً به کار بپردازند، می توانند به یکدیگر متکی باشند. در سازمان توانمند، کارکنان با احساس هیجان، مالکیت و افتخار، بهترین ابداعات و افکار خود را پیاده می سازند. علاوه بر این، با احساس مسئولیت کار می کنند و منافع سازمان را بر منافع خود ترجیح می دهند. مدل مدیریت سنتی که در آن مدیر کنترل می کند و کارکنان تحت کنترل هستند دیگر کارآمد نیست. به منظور ایجاد محیط

کار توانمند، نقش مدیر در سازمان بایستی از چارچوب ذهنی فرماندهی و کنترل به محیط حمایتی و مبتنی بر حس مسئولیت تبدیل شود که در آن کلیه کارکنان فرصت داشته باشند، به نحو احسن همکاری کنند.

علاوه بر راههای فوق می توان به عوامل زیر به عنوان راههای افزایش کارایی نیز اشاره کرد: تقسیم کار صحیح، گزینش مناسب افراد، توجه به جنبه های روانی کار و کارکنان، ایجاد زمینه های خلاقیت فکری و تقویت روحیه کارکنان، توجه به نظم و انضباط در کار، توجه کافی به محیط کار و...

در این میان نقش مدیران و سرپرستان در بهره جستن از «هنر مدیریت» در کنار «علم مدیریت» خودنمایی می کند. بدین معنا که مدیران و سرپرستان با استفاده از سیاست اقتضایی کنترل و رهبری، می توانند از عوامل فوق متناسب با شرایط مختلف، گام اصلی را در افزایش کارایی افراد بردارند. گامی که در نهایت موجب ارتقای بهره وری سازمانها و کمک موثر در نیل به اهداف خواهد شد. □

منابع و مأخذ:

- ۱- اف. هاروی، دونالد آر، براون، محمدزاده، عباس، توسعه سازمان، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران ۱۳۷۷
  - ۲- برومند، زهرا، مدیریت رفتار سازمانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ۱۳۷۴
  - ۳- جمفری قوشچی، بهزاد، «چرخش شغلی، آرمان یا ضرورت؟» تدبیر شماره ۱۲۲، خرداد ۱۳۸۱
  - ۴- دفت، ریچارد، پارسائیان، علی، سیدمحمد اعرابی، تئوری سازمان و طراحی ساختار، موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، جلد اول، تهران - ۱۳۷۴
  - ۵- شماری نژاد، علی اکبر، فرهنگ علوم رفتاری، امیرکبیر تهران، ۱۳۶۴
  - ۶- طاهری روزبهبانی، محمد، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، شهریور ۱۳۷۶
  - ۷- غزنوی اسکوتی، اصغر، «بررسی تاثیر آموزشهای بلندمدت در افزایش کارایی کارکنان تربیت مدرس»، دانشگاه تربیت مدرس، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران، اسفندماه ۱۳۷۹
  - ۸- میرسپاسی، ناصر، مدیریت منابع انسانی و روابط کار (تمرین و مقالات)، انتشارات شروین
- بهزاد جمفری قوشچی: کارشناس سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

ارائه دهنده نسل جدید نرم افزارهای تحت windows



# فراپيام

## همگام با تکنولوژی روز همراه با مدیران

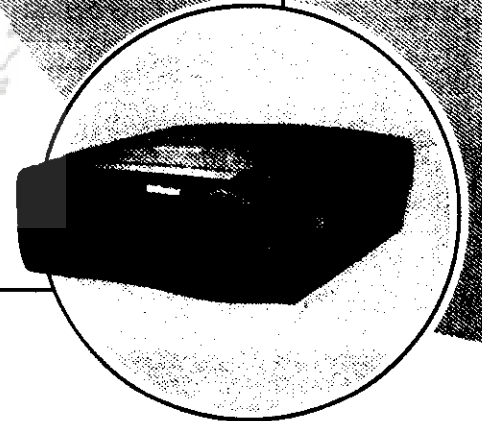
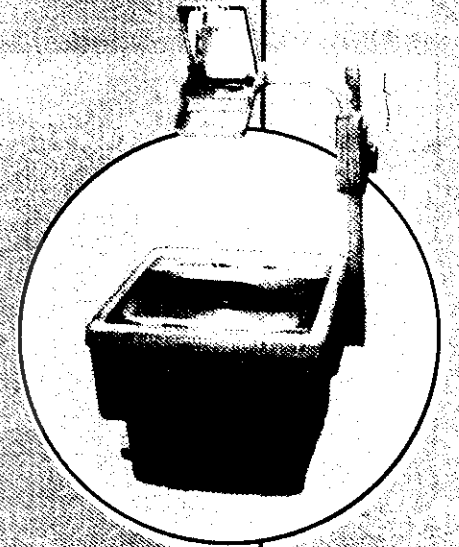
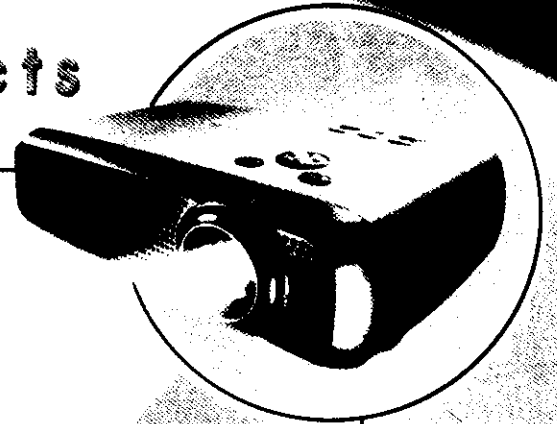
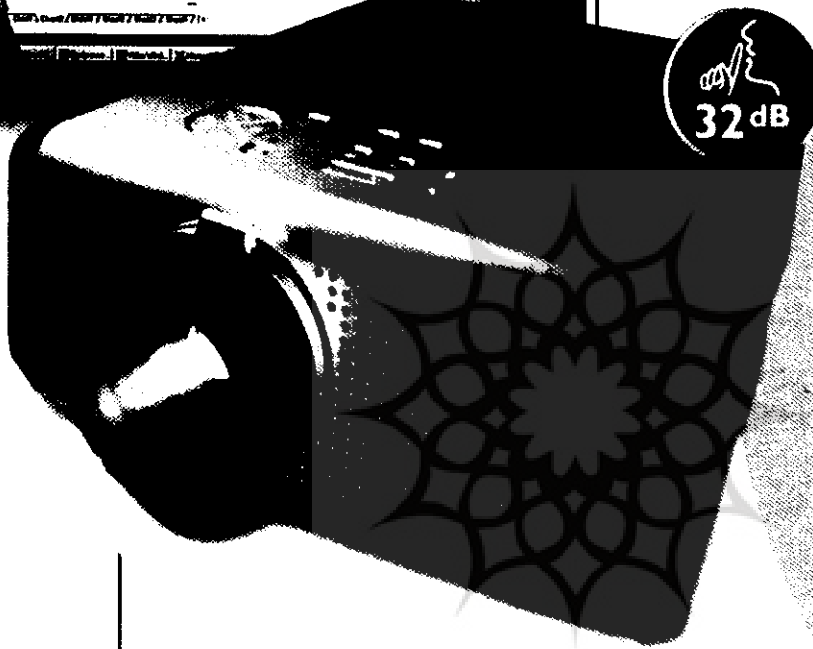
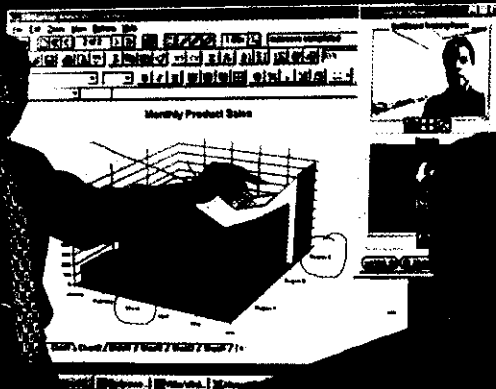


- حسابداری مالی
- خزانه داری (دریافت پرداخت)
- حسابداری انبار (تعدادی - ریالی)
- حقوق دستمزد و اطلاعات پرسنلی
- دارائیهای ثابت و ماشین آلات
- سیستم فروش
- حسابداری صنعتی (قیمت تمام شده)
- برنامه ریزی تولید و فرمولاسیون

تک کاربره و چند کاربره تحت Windows NT  
 خدمات پشتیبانی و آموزش رایگان  
 پویایی و توسعه ماهانه سیستم ها (نسخه جدید)  
 ارائه خدمات سخت افزار و پیاده سازی انواع شبکه  
 ارائه مشاوره مالی جهت پیاده سازی بهینه سیستم ها

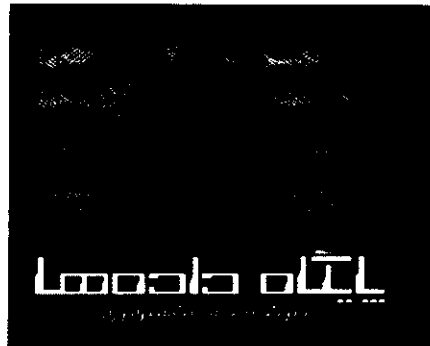
خیابان رنگ، خیابان آفتاب  
 خیابان باغچه، ساختمان ۱۶، طبقه سوم، واحد ۱۰  
 تهران، پلاک ۳۸۸۳ - ۲۰۶۶۶۲ - ۲۰۶۶۶۲  
 ۸۰۶۶۱۷۷ - ۸۰۶۶۱۸۰

# Presentation Products



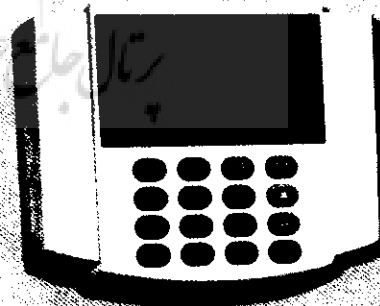
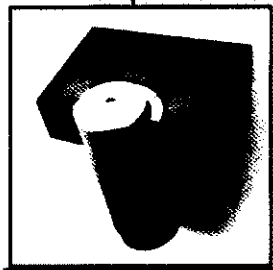
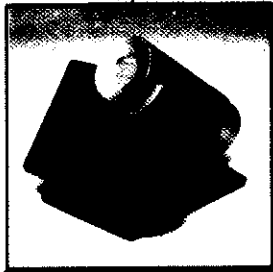
وسایل کمک آموزشی و ارائه مطالب در سمینارها و کلاسهای درس که شامل: انواع پرده - پروژکتور های اسلاید - اورهد-ویدئو-دیتا- اوپک-ویژولایزر-انواع وایت بردهای دیجیتال و...

Option 8774784



خیابان سلیمان خاطر (امیر اتابک) شماره ۳۷  
طبقه سوم - شماره ۱  
مستودق پستی ۳۷۶۷ - ۱۵۸۷۵ : تهران ۱۵۷۹۶  
تلفن: ۸۸۳۶۶۸۰ (خط ۸)  
فکس: ۸۸۲۴۴۸۷  
پست الکترونیک: [dbb@kanoon.net](mailto:dbb@kanoon.net)

# IDENTIFICATION SYSTEMS



## سیستم‌های تشخیص هویت

سیستم های تشخیص هویت شامل: طراحی و چاپ کارت PVC دیجیتال - دستگاههای Reader/Encoder کارت های بارکد مغناطیسی - Smart دستگاههای کنترل ورود و خروج از انواع کارت و Biometrics سیستمهای کنترل اتوماتیک ومانیتورینگ اماکن اداری و صنعتی - نظامی و غیره توسط دوربینهای CCD مدار بسته و تجهیزات آرشيو دیجیتال و...

خیابان سلیمان خاطر (امیر اتابک) شماره ۳۷  
 طبقه سوم - شماره ۱۵  
 صندوق پستی ۳۷۶۷-۱۵۸۷۵ : تهران ۱۵۷۹۶  
 تلفن: ۸۸۳۶۶۸۰ (خط ۸)  
 فکس: ۸۸۲۴۴۸۷  
 پست الکترونیک: [dbs@kanoon.net](mailto:dbs@kanoon.net)

Option 8774784





# PARS SYSTEM



ISO 9001/TICBIT



email: pars-system@parsi.net