

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ارائه کننده:

وبسایت تخصصی مدیریت صنعتی

www.pnu-m-s.com

روابط کار



آنچه مطالعه خواهید کرد:

مبحث اول : کلیات روابط کار

مبحث دوم : فرهنگ سازمانی و ارتباطات مؤثر در سازمان مبتنی بر ارزش های اسلامی

مبحث سوم : سازمان رسمی و غیررسمی - فشار روانی در محیط کار

مبحث چهارم : خستگی در محیط کار - اصول بهداشت روانی در سازمان - ویژگی های اساسی یک سازمان سالم

مبحث پنجم : روابط مؤثر میان مدیران و کارمندان سازمان - ارتباط مؤثر شغلی در محیط کار ، نقش و تقویت ارتباطات

در مدیریت - روش هایی برای ایجاد محیط کار شگفت انگیز - اصول ارتباط موفق - کنترل بد دهنی و دشنام گویی -

غیبت کردن - تکنیک هایی برای دوری از غیبت

مبحث ششم : مدیریت شایعه - اعتصاب و تعطیل کارگاه

مبحث هفتم : شرایط محیط کار - صدا - موسیقی - حرارت - کامپیوتر - رنگها در محیط

مبحث هشتم : بهداشت محیط کار

مبحث نهم : روشهای برخورد با کارگران - تعادل در کار و زندگی - شایسته سالاری

مبحث دهم : روابط صنعتی

مبحث یازدهم : بررسی قرارداد در قانون کار

مبحث دوازدهم : افراد دشوار در محیط کار - تعادل بین کار و زندگی - مقاومت در مقابل تغییرات - تشویق و تنبیه

در محیط کار

مبحث سیزدهم : مفهوم شناسی ارزیابی عملکرد - اختلافهای ناشی از روابط صنعتی - انواع شخصیت های مدیریتی - آیین

نگارش و نامه نگاری اداری

مبحث چهاردهم : مزد - کسورات - نکات و مطالب مرتبط با حقوق و دستمزد - فرمول محاسبه حقوق و کسر مالیات و

حق بیمه کارکنان - اضافه کار - بازنشستگی

مبحث اول : کلیات روابط کار

روابط کار:

به طور خیلی ساده میتوانیم بیان کنیم که چگونگی تنظیم روابط کارگر و کارفرما و یا روابط کارکنان مدیریت و با توجه به این که روابط از زمان ورود افراد به سازمان تا جدا شدن و یا حتی بعد از جدا شدن آنها در سازمان مورد توجه است روابط کار را زیر مجموعه مدیریت منابع انسانی و با لعکس میدانند



تئوریهای روابط کار:

- ۱) تئوری همزیستی یا وحدت گرا که بر اساس این تئوری هر دو منافی که حاصل میشود شریکند
- ۲) تئوری تعارض یا کثرت گرا بین کارگر و کارفرما تعارض وجود دارد
- ۳) تئوری اقدام یا نقش اجتماعی در این تئوری تک تک افراد هستند که چگونگی روابط کار در سازمان را به وجود می آورند



فشارهایی که منجر به شکل گیری رفتار شخص در جامعه میشود

- ❖ ارزشهای مذهبی
- ❖ هدف ها
- ❖ تجربیات
- ❖ هنجار ها
- ❖ توقعات
- ❖ وضعیت
- ❖ دیگران



شرایط محیط فرا سازمانی و درون داد نظام روابط کار

چگونگی روابط کارگر و کارفرما در هر کشوری تحت تاثیر شرایط سیاسی - اقتصادی - اجتماعی - و حتی اقلیمی شکل می

گیرد



تحول روابط کار در جهان در دو مقطع قبل و بعد از انقلاب صنعتی

روابط کار قبل از انقلاب صنعتی: قبل از انقلاب صنعتی به علت سادگی و کم حجم بودن تولیدات صنعتی و کشاورزی روابط کار و کارفرما از پیچیدگی چندانی برخوردار نبوده است
با توجه به تحت تاثیر قرار گرفتن این شرایط در گذشته روابط به صورت:

۱) دوران بردگی: در این دوران افراد را به چشم یک برده نگاه می کردند و کارگران از هر گونه حق و حقوق مالی و اجتماعی محروم بودند

۲) دوران فئودالیت: در این دوران مصادف با کم شدن بردگان، در این دوره رعیت و زارع جای بردگی را گرفته بود به این صورت که رعیت به زمین و زمین به ارباب تعلق داشت (ارباب رعیتی)

۳) دوران نظام صنفی: در این نظام روابط به صورت استاد شاگردی و با شیوه پدر سالاری شکل گرفت

روابط کار بعد از انقلاب صنعتی: شکل گیری روابط کار بعد از انقلاب صنعتی ناشی از دو پدیده می باشد

الف) تحول فکری ب) تحول صنعتی

که انقلاب کبیر فرانسه تحول فکری عظیمی برای حمایت از طبقه کارگر را به وجود آورد انقلاب صنعتی باعث پدیده های بسیاری شد که از جمله آنها :

الف) هجوم روستاییان به شهرها

ب) افزایش تعداد کارگران در واحد های صنعتی

ج) تنوع نوسان شغلی

د) کاهش امنیت شغلی

ه) دشواری زندگی در شهرهای بزرگ

و) کاهش انس الفت ها



تاریخچه روابط کار در ایران:

در گذشته در ایران هم روابط کار مانند قبل از انقلاب صنعتی در اروپا بوده بدین گونه که در بخش صنعت نظام صنفی حاکم، در بخش کشاورزی نظام ارباب - رعیتی حاکم بود. گام برداشتن ایران بسوی صنعت با ایجاد راه آهن، بنادر شکل گرفت و با به وجود آمدن کارخانجات کبریت سازی، سیمان، قند، نساجی، صنعت گسترش بیشتری در ایران پیدا کرد. در گذشته در ایران بین کارگران و کارفرمایان اختلاف چندانی وجود نداشت و نیازی به حضور دولت نبود و دلیل آن هم

۱) وابسته شدن کارگر به محیط کار

۲) رعایت کردن کارگران در یک کارخانه و تلاش کارفرما برای نگه داشتن کارگران با تجربه و ماهر

۳) از لحاظ مذهبی



چهار عامل فرا سازمانی و تاثیر گذار آن بر روابط کار

الف) شرایط سیاسی ب) شرایط اقتصادی ج) شرایط اجتماعی و فرهنگی د) شرایط اکولوژیک

الف) شرایط سیاسی از اساسی ترین عامل در تعیین روابط کار به حساب می آید که به صورت مستقیم و یا غیر مستقیم در تعیین وضع دولت، کارگر، کارفرما تاثیر میگذارد.

قانون اساسی: مهمترین تعیین کننده کارگر و کارفرما است و بیشتر کلیات قوانین را بیان می کند

قانون مدنی: حفظ نظم اجتماعی و بهبود بخشیدن به وضع اجتماعی از هدف های اصلی هر قانون مدنی است

قانون کار: ملموس ترین عامل سیاسی در روابط کار در کشورها به حساب می آید

تشکل های کارگری: به این علت به وجود آمدند که حق و حقوق کارگران را راحت تر و بهتر از کارفرما یا ن دریافت کنند و آنها بر این باور بودند که با هم بودن باعث میشود که کار فرما یا ن راحت - تر به حرف های آنها گوش دهند و عمل کنند

تشکل های کار فرمایی : آنها هم مانند تشکل های کارگری قدمت زیادی دارند، که از جمله کارفرما یا ن نسبتا فعال میتوان

اتاق بازرگانی، صنایع و معادن، و انجمن مدیران صنایع جمهوری اسلامی را نام برد.

فعالیت سندیکایی در ایران : این نوع فعالیت در ایران در زمان مشروطه با اصل ۲۱ قانون اساسی ان زمان که ((اجتماعاتی که مولد فتنه دینی، دنیوی، و محل نظم در مملکت نباشد آزاد است)) طبق آمار به ثبت رسیده در سال ۱۳۵۷ چیزی حدود ۵۰۲ در بخش کارگاهی و ۱۶ سندیکا در بخش حرفه ای که آمار قابل توجهی در آن زمان نبوده.

دولت و روابط کار:

کشورهای مختلف از لحاظ دخالت در تنظیم روابط کار به سه دسته تقسیم می شوند

- الف) کشورهایی که نظام اقتصادی نسبتا آزادی دارند در آنها حداقل دخالت صورت می گیرد
- ب) کشورهایی که نظام اقتصادی کاملا برنامه ای دارند، در این کشورها تصمیمات دولت و حزب حاکم تعیین کننده اصلی چگونگی روابط کار است
- ج) کشورهایی که بین این دو کشور قرار دارند
- سازمان بین المللی کار: به سازمانی که قوانین و مقررات حاکم بر آن فرا کشوری و برون مرزی باشد.

ب) شرایط اقتصادی: در شرایط اقتصادی تا عوامل تولید مشخص نشود (طبیعت، نیروی کار، سرمایه، تکنولوژی و مدیریت) تعیین حق کارگر و کارفرما کار آسانی نخواهد بود

ج) شرایط اجتماعی و فرهنگی:

مثلا در منطقه عسلویه و لامرد با توجه به وجود منطقه ویژه اقتصادی پارس جنوبی و پارسیان بر شرایط اجتماعی و فرهنگی این جوامع تاثیر بسزایی داشته است یا در هند از لحاظ مذهبی اختلاف طبقاتی یک هندو با یک کارگر ساده نسبتا زیاد است

د) شرایط اکولوژیک:

از لحاظ اقلیمی رفتار کارگران در محیط ها و شرایط آب و هوایی با هم فرق می کند مثلا در مناطق کوهستانی و سرد یک نوع خلق و خوی دارند و در مناطق کویری به علت هوای خشک و کمی آب یک نوع خلق و خوی دارند و در مناطق جنوبی به علت گرما و رطوبت بالا یک نوع خلق و خوی بین کارگر و کارفرما حاکم است



شرایط محیط درون سازمانی

این شرایط را میتوان به پنج دسته تقسیم کرد

(۱) اندازه و حجم نیروی انسانی در سازمان: هر چه اندازه نیروی انسانی کمتر باشد اختلافات نیز کمتر است در کارخانجات و موسسات صنعتی بزرگ به علت نیروی کار زیاد مشکلات ارتباطی که بین کارگران با هم و یا کارگران با کارگران یا کارفرما یا ن شکل میگیرد باعث سوء تفاهم هایی میشود که در نتیجه باعث اختلافات عظیمی میشود

(۲) ویژگیهای نیروی انسانی :

الف) سطح تخصص و مهارت

ب) میزان تحصیلات

ج) حرفه ای یا غیر حرفه ای بودن (دائم یا غیر دائم بودن در آن شغل)

(۳) نوع تکنولوژی: هرچه تکنولوژی در کار پیشرفته تر باشد راندمان کار بالاتر می رود

(۴) نوع محصول و روند تولید: کارگری که تمام وقت کار خود با محصول نامطبوع، خشن، خطرناک، مثل بعضی از داروها و مواد معدنی سر و کار دارند با فشارهای عصبی بیشتری روبرو هستند و بر خورد ها خشن تر است عدم ثبات شغلی هم در روند تولید آثار روانی متعددی به دنبال دارد

(۵) محل موسسه: امکانات داخل سازمان و شرایط آرامشی که محل مناسب موسسه برای کارگران تامین می کند



فرایند تنظیم روابط کار:

اقداماتی که در جهت تنظیم روابط کارگران با مدیران صورت میگیرد و شامل:

(۱) تنظیم مقررات عمومی (۲) تنظیم روابط فردی کار (۳) تنظیم روابط جمعی کار

تفاوتهای عمده ای که بین مذاکرات انفرادی و مذاکرات دست جمعی میباشد:

مذاکرات انفرادی یک فرایند اقتصادی است در حالی که مذاکرات دست جمعی یک فرایند سیاسی است

❖ مذاکرات انفرادی توسط یک کارگر و در مورد خود او انجام میگیرد در حالیکه مذاکرات دست جمعی توسط نمایندگی جمع انجام میگیرد



کارگر و کارفرما و روابط بین آنها

کلیه کارفرمایان، کارگران، کارگاهها، موسسات تولیدی، صنعتی، خدماتی و کشاورزی مکلف به تبعیت از قانون کار می باشند.



تعاریف:

۱- کارگر: کسی است که به هر عنوان در مقابل دریافت حق السعی اعم از مزد حقوق سهم سودوسایر مزایا به درخواست کار فرما کار کند.

۲- کارفرما: کارفرما شخصی است حقیقی یا حقوقی که کارگر به درخواست و به حساب او در مقابل دریافت حق السعی کار می کند. مدیران ومسئولان و به طور عموم کلیه کسانی که عهده دار اداره کارگاه هستند نماینده کارفرما محسوب می شوند و کارفرما مسئول کلیه تعهداتی است که نمایندگان مذکور درقبال کارگر به عهده می گیرند.

❖ در صورتیکه نماینده کارفرما خارج از اختیارات خود تعهدی بنماید و کارفرما آن را نپذیرد درمقابل کارفرما ضامن است.

۳- کارگاه: کارگاه محلی است که کارگر به درخواست کارفرما یا نماینده او در آنجا کار می کند، از قبیل موسسات صنعتی، کشاورزی، معدنی، ساختمانی، ترابری، مسافربری، خدماتی، تجاری، تولیدی، اماکن عمومی وامثال آنها. کلیه تأسیساتی که به اقتضای کارمعلق به کارگاه اند، از قبیل نمازخانه، ناهارخوری، تعاونیها، شیرخوارگاه، مهد کودک، درمانگاه، حمام، آموزشگاه حرفه ای، قرائت خانه، کلاسهای سوادآموزی و سایر مراکز آموزشی و اماکن مربوط به شورا و انجمن اسلامی و بسیج کارگران، ورزشگاه و وسایل ایاب و ذهاب و نظایر آنها جزء کارگاه می باشند.

۴- قرارداد کار: عبارت است از قرارداد کتبی یا شفاهی که به موجب آن کارگر در قبال دریافت حق السعی کاری را برای مدت موقت یا غیر موقت برای کارفرما انجام دهد.

۵- شرایط صحت قرارداد کار:

الف) مشروعیت مورد قرارداد

ب) معین بودن موضوع قرارداد

ج) عدم ممنوعیت قانونی و شرعی طرفین در تصرف اموال یا انجام کار مورد نظر .

۶- خاتمه قرارداد کار:

الف) فوت کارگر

ب) بازنشستگی کارگر

ج) از کار افتادگی کلی کارگر

د) انقضای مدت در قراردادهای کار با مدت موقت و عدم تجدید صریح یا ضمنی آن

ه) پایان کار در قرارداد هایی که مربوط به کار معین است

و) استعفای کارگر

❖ در صورت خاتمه قرارداد کار معین یا مدت موقت کار فرما مکلف است به کارگری که مطابق قرارداد یکسال یا بیشتر بکاراشغال داشته است برای هر سال سابقه اعم از متوالی یا متناوب بر اساس آخرین حقوق مبلغی معادل یک ماه حقوق بعنوان مزایای پایان کار به وی پرداخت نماید.

❖ هرگاه قرارداد کار برای مدت موقت و یابرای انجام کار معین منعقد شده باشد هیچ یک از طرفین بتنهایی حق فسخ انرا ندارد.

۷- حق السعی: کلیه دریافتهای قانون که کارگر با اعتبار قرارداد کار اعم از مزد یا حقوق کمک عائله مندی هزینه های مسکن /خواروبار/ ایاب و ذهاب/مزایای غیر نقدی /پاداش تولید سود سالیانه و نظایر آنها دریافت مینماید را حق السعی مینامند.

۸- مزد: عبارت است از وجوه نقدی یاغیر نقدی ویا مجموع آنها که در مقابل انجام کار به کارگر پرداخت میشود.

۹- مزد ثابت: عبارت است از مجموع مزد شغل و مزایای ثابت برداختی به تبع شغل

❖ در ماههای سی و یک روزه مزایا و حقوق باید براساس سی ویک روز به کارگر پرداخت شود .

❖ مزدومزایای کارگرانی که به صورت نیمه وقت ویا کمتر از ساعت قانونی تعیین شده به نسبت ساعات کار انجام یافته محاسبه وپرداخت میشود.

۱۰- حداقل مزد: به استناد ماده ۴۱ قانون کار با در نظر گرفتن شرایط اقتصادی واجتماعی کشور همه ساله میزان حداقل مزد کارگران را تعیین می کند که منحصرأ باید بصورت نقدی پرداخت شود.



مبحث دوم :

فرهنگ سازمانی و ارتباطات موثر در سازمان

مبثنی بر ارزش های اسلامی

فرهنگ سازمانی :

فرهنگ در مفهوم تخصصی در اواسط قرن نوزدهم در نوشته های علمای مردم شناسی پدیدار شد ، فرهنگ در زبان فارسی معانی مختلف دارد از جمله : ادب، تربیت، دانش، مجموعه آداب و رسوم، علوم، معارف، و هنرهای یک جامعه



تعریف سازمان :

سازمان عبارت است از فرایندهای نظام یافته از روابط متقابل افراد برای دست یافتن به هدف های معین



ویژگیهای مشترک سازمان های رسمی

☒ ترکیب اجتماعی افراد

☒ هدف

☒ روابط منظم و منطقی

☒ تقسیم کار

☒ فعالیت مستمر و مداوم



مفهوم فرهنگ سازمانی :

از ترکیب دو واژه فرهنگ و سازمان، مفهومی تازه پدید آمده است که هیچ یک از آن دو واژه این مفهوم را ندارد. مقصود از فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می شود.



فرهنگ سازمانی :

☒ کلی است که از مجموع اجزای آن بیشتر است.

☒ تاریخچه سازمان را نشان می دهد.

☒ به مطالعه انسان شناسی مانند رسوم و نهادها می شود.

☒ توسط گروهی از افراد شکل گرفته است که یک سازمان را تشکیل داده اند

☒ حرکت آن کند و سخت است

☒ به سختی تغییر میکند



ویژگیهای فرهنگ :

☒ آموختنی است

☒ آموخته می شود

☒ اجتماعی است

☒ پدیده ای ذهنی و تصویری است

- خشنودی بخش است
- سازگاری می یابد
- یگانه ساز است



ویژگیهای فرهنگ سازمانی :

- نوآوری فردی
- ریسک پذیری
- جهت دهی (رهبری)
- یکپارچگی و وحدت
- روابط (حمایت) مدیریت
- کنترل
- هویت
- سیستم پاداش
- الگوی ارتباطی
- تحمل تعارض
- توجه به جزئیات
- نتیجه محوری
- توجه به افراد
- تیم گرایی
- جسارت و شجاعت
- ثبات یا پایداری



عوامل و اجزاء فرهنگ سازمانی :

فرهنگ سازمان از دو لایه اصلی تشکیل شده است :

۱. ارزش ها و باورها (نمایشگر نمادهای ملموس مانند طرز پوشش ، رفتار، مراسم ، تشریفات ، اسطوره ها و افسانه ها)
۲. شالوده اساسی فرهنگ سازمان (ارزش های زیربنایی ، مفروضات ، باورها و فرایندهای فکری افراد و گروههای سازمانی است . این لایه در واقع فرهنگ راستین سازمان را تشکیل می دهد.



چهار لایه زیر تقریباً " مفهوم جامعی از عوامل و اجزاء فرهنگ سازمانی را بیان می کنند :

۱. نمادها (سمبل ها) : عبارتند از کلماتف حالت ها، تصاویر و مواردی که حامل معنی خاصی هستند و صرفاً " کسانی آن را می شناسند که با آن فرهنگ سر و کار دارند.
۲. قهرمانان (اسطوره ها) : افرادی هستند، مرده یا زنده ، واقعی یا تخیلی که در یک فرهنگ ویژگیهایی بسیار ارزشمند دارند و بنابراین به عنوان الگوی رفتاری برای دیگران بشمار می آیند .
۳. آیین ها (سنت ها و تشریفات) : آیین ها، فعالیت های دسته جمعی هستند که اگر چه از نظر فنی رسیدن به غایت آن غیرضروری است، ولی در درون یک فرهنگ به عنوان یک ضرورت اجتماعی مطرح شده اند .
۴. ارزشها و باورها : هسته مرکزی فرهنگ توسط ارزشها ساخته می شود و موجب ترجیح برخی از امور نسبت به امور دیگر می شود .



انواع فرهنگ سازمانی:

۱. الگوی اقتضایی :
- الف) فرهنگ مکانیکی : باورهای مشترک بیشتر متوجه ساختار رسمی، قوانین و مقررات، روش ها و رویه های استاندارد
- ب) فرهنگ ارگانیکی : باورهای مشترک عموماً بر ساختار غیر رسمی و تأکیدها بیشتر بر نتیجه و عملکرد است نه وسیله و ابزار کار
۲. الگوی ارتباط فرهنگ با محیط و راهبرد سازمان :
- هم ارتباط میان نیازهای محیطی و تأکید راهبردی سازمان و هم نوع فرهنگ سازمانی سازگار با آن را نشان میدهد ، ۲ بعد دارد :
۱. درجه تغییر و یا ثبات محیط
۲. تأکید راهبردی (درونی یا بیرونی)

**نقش فرهنگ سازمانی:**

- در یک سازمان فرهنگ نقش هایی متفاوت ایفاء می کند :
۱. به کارکنان سازمان هویت سازمانی می بخشد
 ۲. تعهد گروهی را آسان می سازد شامل ۳ مرحله است :
الف) مرحله پذیرش
ب) مرحله همانندشدن
ج) مرحله درونی شدن
 ۳. به ثبات نظام اجتماعی ترغیب می کند
 ۴. به شکل دادن رفتار کارکنان کمک می کند
 ۵. بر وظایف و نحوه عملکرد مدیریت تأثیر می گذارد

**قدرت فرهنگ سازمانی:**

- قدرت فرهنگ با میزان تأثیر و نفوذ آن بر رفتار سازمانی تعیین می شود . میزان قدرت و اتداف فرهنگ های سازمانی را می توان با دو معیار بسیار مهم تعیین کرد :
۱. تعداد اعضای متعهد به ارزش های غالب و
 ۲. میزان تعهد اعضاء به ارزش های غالب سازمانی

**چگونگی شکل گیری و تداوم فرهنگ سازمانی:**

- استیفن رابینز سه عامل را در حفظ و نگهداری فرهنگ در یک سازمان موثر می داند این عوامل عبارتند :
۱. گزینش
 ۲. مدیریت عالی سازمان
 ۳. جامعه پذیری شامل سه مرحله است :
الف) مرحله پیش از ورود
ب) مرحله رویارویی
ج) مرحله دگرذیسی یا تحول جامع

**فرهنگ سالم و ناسالم:**

در هر سازمان باورهای افراد دو گونه اند :

۱. باور های راهنما

۲. باورهای روزمره

همسو سازی این دو دسته باور به هم افزایشی فرهنگی و توفیق سازمان در تحقق اهداف خود کمک می کند. در این حالت در واقع باورهای روزمره از باورهای راهنما سرچشمه می گیرد و فرهنگ سازمانی سالم را ایجاد می کند. در غیر این صورت انرژی ها صرف خنثی کردن یکدیگر و باعث اخلاق و مانع حرکت سازمان بسوی هدف های خود خواهد شد و فرهنگ سازمانی ناسالم پدید می آید.



فضا (جو) سازمانی :

جو یا فضای سازمانی میزان برآورده شدن خواسته های افراد را در سازمان می سنجد.

در مطالعه فضا (جو) سازمانی احساسات و ادراکات در موارد زیر بررسی می شود:

۱. ساختار
۲. پاسخگویی
۳. پاداش
۴. خطر پذیری
۵. صمیمیت
۶. حمایت
۷. استانداردها
۸. تضاد
۹. هویت



اصول مدیریت و فرهنگ اسلامی در سازمان ها :

۱. اصل در مدیریت الهی ساخته شدن انسانهاست و هرگونه دگرگونی با دگرگونی انسان مرتبط است.
۲. مدیریت خداوند در جهان هستی برپایه رحمت عام و خاص اوست .
۳. رحمت عام خداوند هرگز به معنای عدم رسیدگی به تخلفات متخلفان نیست
۴. مدیر خوب مانند شخصیت یک انسان سالم و رشد یافته است که اعضای خود را به بهترین وجه توجیه و اداره می کند.
۵. با توجه به ویژگی انسان از نظر قرآن درمی یابیم که انسان دارای حیثیت و کرامت ذاتی است.
۶. در جهان طبیعت و عام خلقت سازمتمندهی و هماهنگی به عالی ترین صورت مشاهده می شود .
۷. اسلام به مدیر و رهبر جامعه اهمیتی خاص قائل شده است و برای آن ویژگیهایی را لازم می داند .



ارتباطات سازمانی :

بررسی ارتباطات از دیدگاه سازمانی از اوایل قرن بیستم با مطالعات علمی مدیریت علمی تیلور، اداری فایول و بوروکراسی

ماکس وبر که به عنوان بنیان گذاران مکتب کلاسیک مدیریت معروف می باشند، آغاز شد .



مفهوم ارتباط :

پارسطو انسان را موجود ناطق و در جای دیگر انسان را موجود اجتماعی دانسته است. آنچه انسان را از سایر موجودات زنده متمایز می کند زندگی انسان ها بصورت اجتماعی است یعنی توانایی انسان در خلق و استفاده از نمادها برای برقراری ارتباط می باشد. برای هر یک از افراد در یک سازمان دو مفهوم مهم وجود دارد :

۱. مفهوم سازمان که حیاتی ترین موضوع در فرایند شغلی هر فرد است
۲. مفهوم ارتباط یک مولفه منحصر به فرد برای فهم نحوه عمل سازمان و دانستن وظیفه فرد برای ارتقاء و پیشرفت سازمان است.

ارتباطات خوب برای اثربخشی هر گروه یا سازمانی اهمیت دارد.**مقایسه روابط انسانی و رفتار سازمانی :****روابط انسانی :**

- ☒ به اعتقادات ، نگرش ها و رفتارهایی که سبب تعارضات بین فردی می شود و به زندگی شخصی همه ما و موقعیت های کاری مربوط می شود اطلاق می شود.
- ☒ از یک بار ارزشی و انسانی برخوردار است و درباره درستی و نادرستی رفتار و روابط ارزیابی و انتقاد می کند.
- ☒ رفتار سازمانی :
- ☒ به مطالعه رفتار در سازمان می پردازد و رفتار را در حالت واقعی آن و به همان صورت که در سازمان اتفاق می افتد توصیف می کند و علت های بوجود آورنده آن را توضیح می دهد .
- ☒ رفتار سازمانی بعنوان یک علم از قضاوت های ارزشی می پرهیزد.

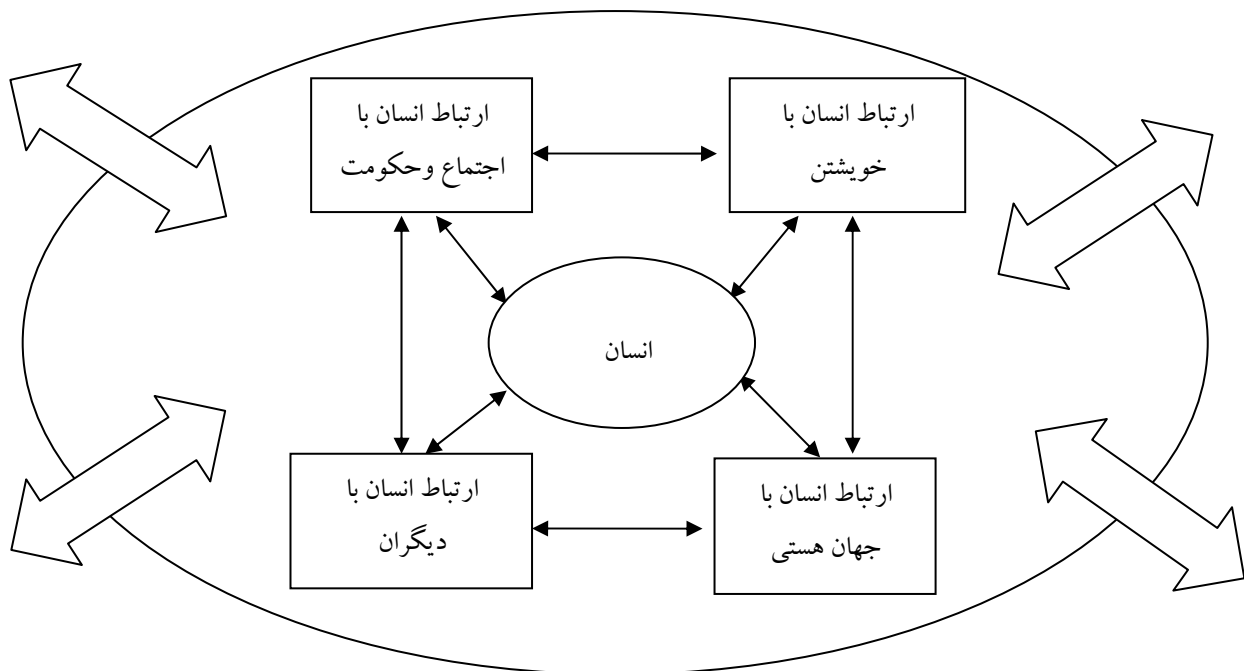
**تعریف ارتباط :**

منظور از ارتباط ترجمه کلمه communication است و مفهوم اولیه آن " عمومی کردن " و بعبارت دیگر " در معرض عموم قرار دادن " است . در تعریف جدید تر این عبارت " انتقال مفاهیم " و یا " انتقال معانی " و همچنین " انتقال و تبادل پیامها " است . برخی از دانشمندان نیز ارتباطات را " فرایند تفهیم و تفاهم و تسهیم معنی " تعریف کرده اند. نظریه پردازان غربی ارتباطات را به سه دسته تقسیم می کنند :

۱. ارتباط با خویشتن
۲. ارتباط با دیگران
۳. ارتباطات عمومی یا جمعی



ارتباطات در اسلام :



به عقیده علامه جعفری انسان در زندگی دنیوی خود انواع ارتباطات را نشان داده شده است در نمودار بالا را تجربه می کند ارتباطات چهارگانه مذکور را می توان به دو نوع اساسی تقسیم بندی کرد :

۱. ارتباطات آن چنان که هست و

۲. ارتباطات آن چنان که باید باشد

کمال دین در پاسخگویی به مسائلی است که آدمی در مجرای ارتباطات چهارگانه با آنها مواجه می شود و کمال آدمی در گرو به فعلیت رساندن همه استعدادها انسانی است که در حد امکان برای به ثمر رساندن شخصیت خویش در حرکت بسوی ابدیت قرار دارد

۱. ارتباط انسان با خویش
۲. ارتباط انسان با خداوند
۳. ارتباط انسان با دیگران
۴. ارتباط انسان با اجتماع و حکومت

انواع ارتباط در اسلام

ابعاد ارتباط انسان با خویشتن

۱. شناخت خویشتن (خودشناسی)
در جان انسان بسیاری از معارف و فضایل جاسازی شده است و روح آدمی با الهام الهی از زیبایی تقوا و زشتی فجور آگاه است.
۲. خودسازی
علامه جعفری خودشناسی را مقدمه ای بر خودسازی می داند با خودشناسی انسان بیدار و جوهر آدمی دگرگون می شود



ابعاد ارتباط انسان با خداوند

۱. هدفمند نمودن خلقت انسان
هدف از خلقت انسان رسیدن به کمال و قرب الهی است
۲. حق خداوند بر بندگان
بزرگترین حق خداوند بر انسان این است که او را پرستش کند و شریکی قرار ندهد
۳. ایمان به خداوند
ایمان و معرفت زیربنای کمالات نفسانی و حرکت بسوی قرب الهی است
۴. درک عمیق احاطه و نظارت خداوند بر انسان
الف) معیت با اشیاء نه بصورت حلول
ب) شناخت خداوند
ج) در محضر خداوند
۵. توکل به خدا
الف) مشورت
ب) اتخاذ تصمیم
ج) توکل بر خداوند

رابطه (عارف و معروف) و (محب و محبوب)

ارتباط انسان با دیگران

۱. رابطه انسان مسلمان با دیگران
- الف (رابطه با دیگر مسلمانان
- ب) رابطه انسان مسلمان در حوزه غیراسلامی (رابطه با غیر مسلمان)
- ج (حقوق دیگران
- د) امر به معروف و نهی از منکر
۲. رابطه انسان خویشاوندان

ارتباط انسان با اجتماع و حکومت

۱. اقامه دین الهی
۲. تعهد به اصول اخلاقی
۳. انسان محوری
۴. شایسته محوری
۵. مردم سالاری
۶. حقوق پیشوایان حاکم
۷. حقوق زیر دست

ابعاد ارتباطات

۱. عملگرایی (دستیابی به هدف توسط برقرار کننده ارتباط)
۲. خشنودی (رضایتمندی طرفین ارتباط از برقراری ارتباط)

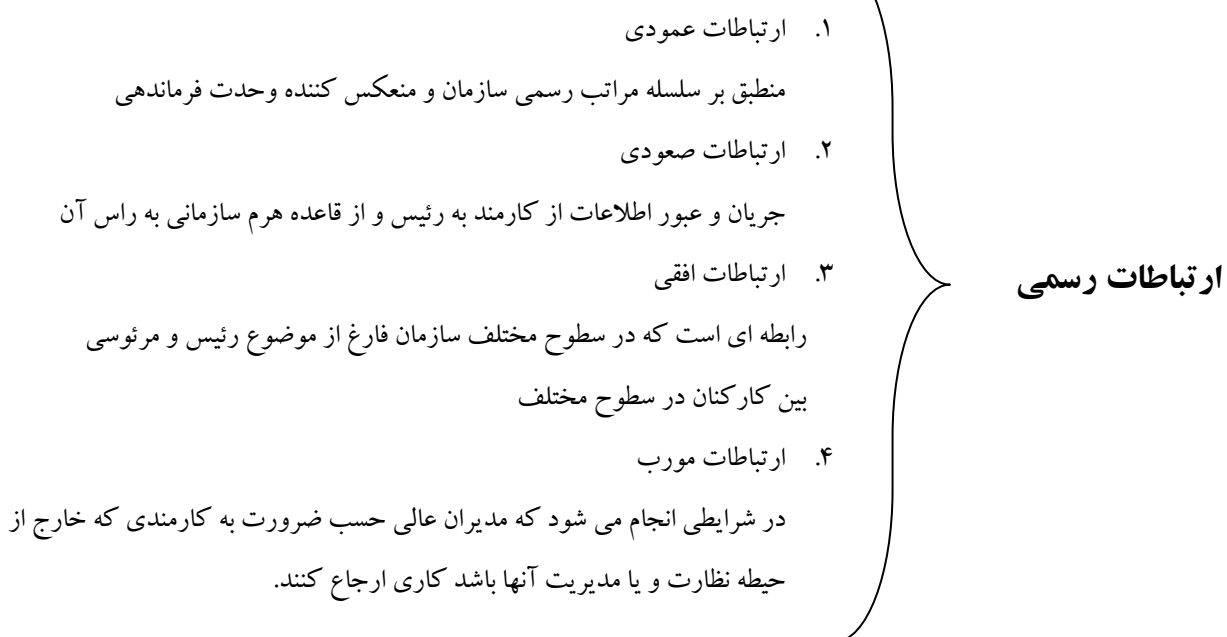
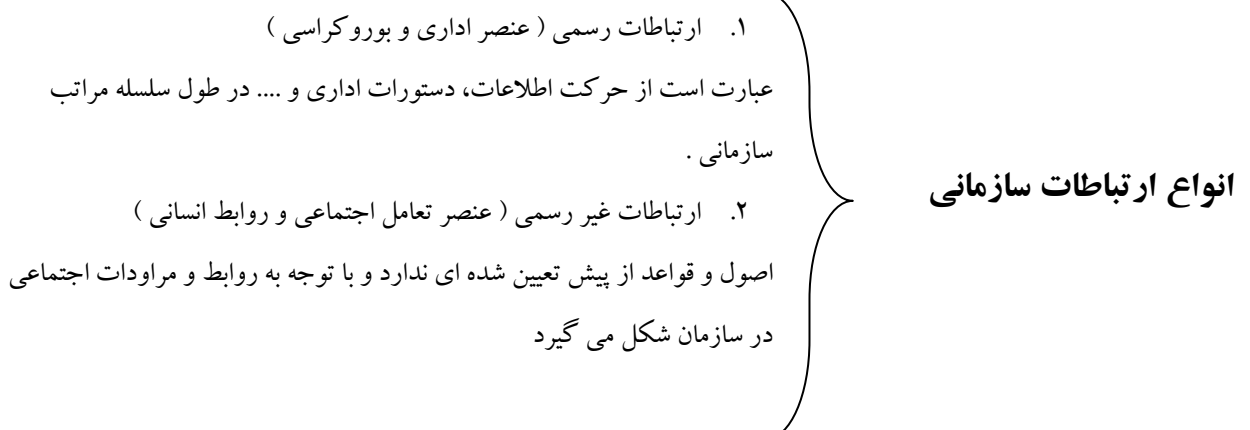
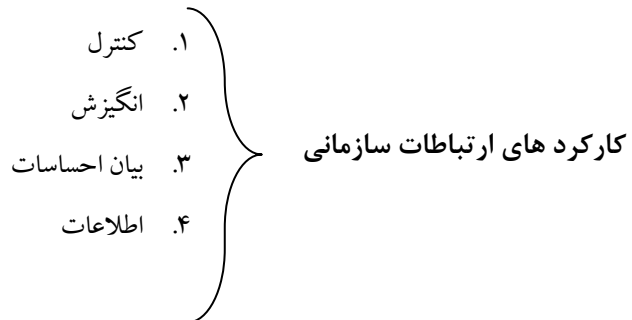


مفهوم ارتباطات سازمانی :

از ترکیب دو واژه ارتباط و سازمان به مفهوم جدیدی می توان دست یافت که ارتباطات سازمانی نام دارد . ارتباط سازمانی یکی از انواع ارتباطات انسانی است .

**تعریف ارتباط سازمانی :**

فرایندی است که با آن سیستمی را برای گرفتن اطلاعات و تبادل معانی به افراد و سازمانهای مختلف داخل و خارج سازمان راه اندازی می کنند. ارتباطات سازمانی نظامی برای هماهنگی و یکپارچه سازی و ایجاد زمینه مشترک برای فعالیت سازمان و در نهایت افزایش بهره وری سازمان است .



۱. محتوای ارتباطات
کلاسیک ها (ارتباطات کاری)
روابط انسانی (هم ارتباطات کاری و هم ارتباطات اجتماعی)
۲. جهت حرکت (جریان) ارتباطات
کلاسیک ها (رو به پایین)
روابط انسانی (هم افقی و هم عمودی)
۳. کانال ارتباطی
کلاسیک ها (مکتوب)
روابط انسانی (چهره به چهره)
۴. سبک ارتباطی
کلاسیک ها (رسمی)
روابط انسانی (غیر رسمی)

متغیرهای (اجزای و عناصر) ارتباط سازمانی

۱. براساس هدفی که ارتباط تعقیب می کند
۲. براساس نحوه ارتباط فرستنده با گیرنده که بستگی به شخصیت و رفتار سازمانی آنها دارد
۳. براساس براساس ساختار سازمان اعم از متمرکز و یا غیر متمرکز

تکنیکها و روشهای ارتباط

۱. ارتباط کتبی
۲. ارتباط شفاهی
۳. ارتباط الکترونیکی

عوامل اصلی و مشترک در تکنیک های ارتباطی

موانع ارتباطی

۱. موانع ناشی از مسائل روانشناسی و ادراکی
۲. موانع فردی
۳. موانع کلامی و بیانی
۴. موانع سازمانی و مدیریت

اصلاح ارتباطات سازمانی

۱. وضوح و روشنی پیام قبل از ارسال
۲. توجه به مشکلات کلام و زبان
۳. لحن کلام و حرکات بدن
۴. دریافت بازخورد اطلاعات

تکنیکهای بهبود ارتباط

۱. تکنیک های لازم برای فرستنده پیام
۲. تکنیک های لازم برای گیرنده پیام
۳. تکنیک های لازم برای فرستنده و گیرنده پیام

تعریف گروه :

تعریف رسمی گروه عبارت است از :

اجتماع دو یا چند نفر که برای دستیابی به یک یا چند هدف مشترک فعالیت می کنند به این معنی ، گروه بیش از تجمع

افراد است.

به عقیده رابینز (۱۹۹۷) گروه به این صورت تعریف میشود :

دو یا چند نفر که با هم روابط متقابل دارند، به یکدیگر وابسته اند و برای تامین هدفهای خاص گرد هم می آیند.

ویژگی های ساختاری گروه :

۱. مجموعه ای از دو نفر یا بیشتر است که درگیر تعامل اجتماعی هستند .
۲. دارای ساختار است و روابطی پایدار بین اعضای آن برقرار است .
۳. اعضا با یکدیگر در اهداف مشترک مشارکت دارند .
۴. اعضای گروه خود را به عنوان گروه احساس می کنند .

ویژگی های کارکردی گروه :

۱. **نقشها :** نقش مجموعه ای از الگوهای رفتاری قابل انتظار است که به فردی که یک موقعیت معین را در یک واحد اجتماعی اشغال کرده است نسبت داده می شود :
 - الف : هویت نقش
 - ب : ادراک نقش
 - ج : انتظارات نقش
 - د : تضاد نقش
۲. **هنجارها :** استانداردهای رفتاری مورد پذیرشی که میان کلیه اعضای گروه مشترک است .
۳. **مقام :** یک جایگاه یا رتبه تعریف شده اجتماعی است که توسط دیگران به گروهها یا اعضای گروه داده می شود .
۴. **اندازه گروه :** اندازه یک گروه بر رفتار کلی گروه تاثیر می گذارد .
۵. **انسجام :** یعنی میزان گرایش افراد نسبت به یکدیگر و انگیزه آنها برای باقی ماندن در گروه

**رابطه میان انسجام گروه، هنجارهای عملکرد در گروه و بهره وری گروه :****Title**

		انسجام	
		بالا	پایین
هنجارهای عملکردی	بالا	بهره وری بالا	بهره وری متوسط
	پایین	بهره وری پایین	بهره وری متوسط تا پایین

**انواع گروه و اهداف آن :****۱. گروههای اولیه :**

گروههایی کوچک هستند که از اجتماعات نسبی میان افراد شکل گرفته اند و برای شناسایی اولیه قابل تشخیص هستند .

۲. گروههای ثانویه :

پیوند احساسی بین آنها کم، روابط بین آنها رسمی و قراردادی است و اعضا به عنوان کسانی در گروه مطرح هستند که باید نقشی ویژه ایفا کنند .

۳. گروه سنتی :

مجمعی است که در آن عمده ارتباط ها و رابطه ها ، سنتی ، شخصی و یا از هردو است .

۴. گروه غیر سنتی :

گروهی است که در آن نه وابستگی و دلبستگی شخصی مشاهده می شود و نه حقوق سنتی ، اهمیت دارند .

۵. گروههای رسمی :

اگر گروهی به کمک مدیر برای یاری رساندن به سازمان در تحقق اهدافش تشکیل شد آن گروه رسمی است .

الف - گروه فرماندهی
ب - گروه کار

۶. گروه غیر رسمی :

گروه غیر رسمی هنگامی بوجود می آید که هدف از دور هم جمع شدن افراد دوستی یا منافع مشترک باشد .
الف - گروه ذی نفع
ب - گروه دوستی

۷. گروههای عمودی : (تیم فرماندهی یا تیم وظیفه ای)

مرکب از یک مدیر و چند زیر دست است که ممکن است شامل معاونان و سرپرستان باشد .

۸. گروههای افقی :

مرکب از اعضای واحدهای مختلف هم سطح در سازمان است و اکثر اوقات این تیم برای انجام یک هدف فعالیت میکنند به سه دسته تقسیم می شوند.

الف - گروه کاری
ب - گروههای میان وظیفه ای
ج - کمیته های کاری

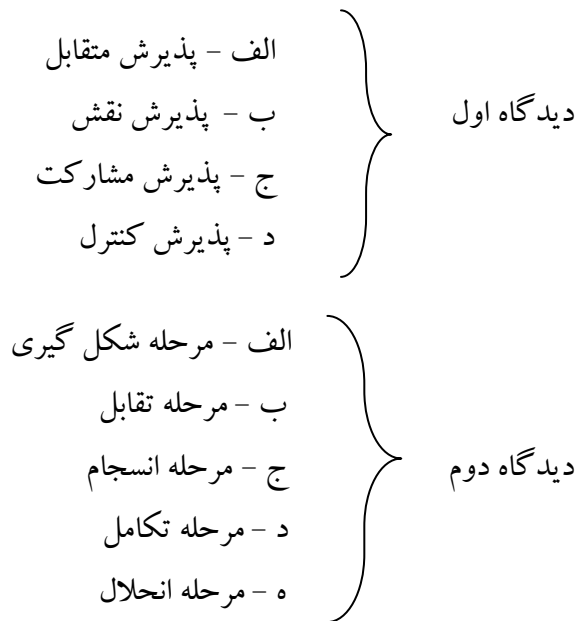
**دلایل تشکیل گروه :**

۱. منابع داخلی
 - الف - جذابیت روابط بین فرد
 - ب - فعالیت های گروهی
 - ج - هدفهای گروهی
 - د - تعلق اجتماعی

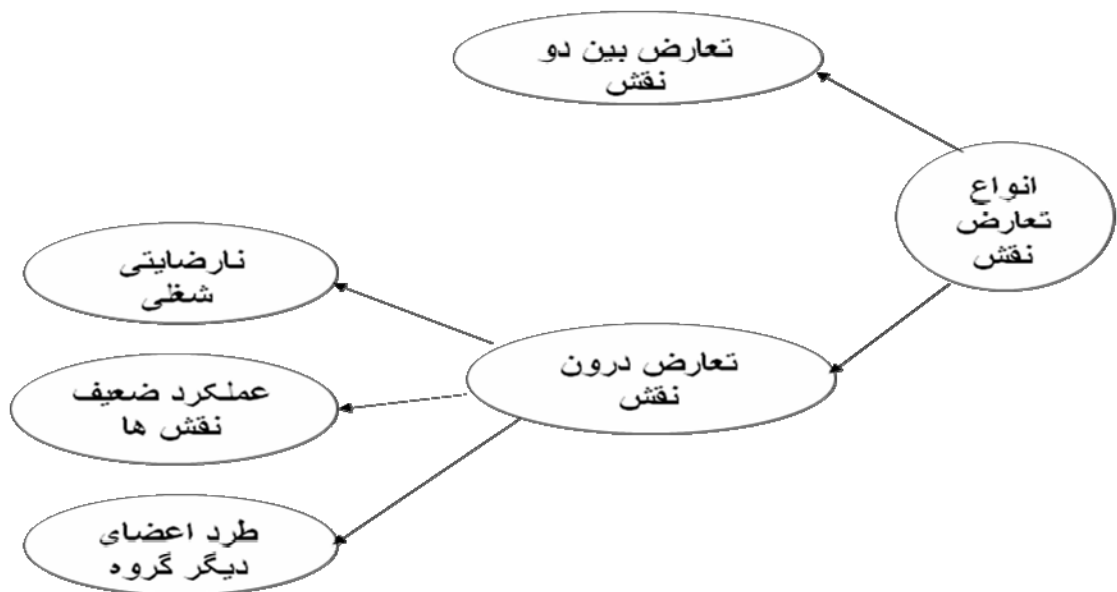
۲. منابع خارجی
 - الف - جذابیت اشخاص
 - ب - هدفهای خارج از گروه
 - ج - مزایا و منابع اقتصادی
 - د - تامین امنیت



مراحل تشکیل گروه :



انواع تعارض نقش :



طبقه بندی نقشهای گروه :

- الف- نقش مبتکر
ب- نقش جمع آوری کننده اطلاعات
ج- نقش اطلاعات دهنده
د- نقش هماهنگ کننده
ه- نقش ارزیاب
- ۱- نقش های کارگرا

- الف- نقش تشویق کننده
ب- نقش هماهنگ کننده
ج- نقش پاسدار و نگهبان
د- نقش تعیین کننده شاخص و استاندارد
ه- نقش ارزیاب یا مشاهده گر
- ۲- نقش منسجم کننده
و نگهدارنده

- الف- نقش مانع
ب- نقش جستجو گر شهرت و نام
ج- نقش تسلط جو
د- نقش اجتناب کننده
- ۳- نقش خودمحرورانه



مبحث سوم :

سازمان رسمی و غیررسمی – فشار روانی در محیط کار

سازمان رسمی :

سازمان رسمی سازمانی است که از شکل و ترکیب خاصی برخوردار بوده، از یک سلسله همبستگیها و روابط بین مشاغل و مقامات سازمانی بر اساس سلسله مراتب سازمانی به وجود آمده است.

سازمان غیررسمی :

سازمان غیررسمی عبارت است از سازمانی که به هرگونه فعالیت مشخص منتهی بدون هدف آگاهانه دست بزند. (دارای سلسله مراتب نیست و آگاهانه نیست).

افراد به محض ورود به سازمان ، بنا به علل مختلف مانند علائق و سلائق مشترک ، همفکری یا همدلی ، الفت و نزدیکی ها و... با هم رابطه برقرار می کنند و شبکه ارتباطات غیر رسمی را تشکیل می دهند. ارتباطات غیر رسمی در سازمان ، گاهی آنقدر توسعه می یابد که ارتباطات رسمی در آن محو می شود. این شبکه های غیر رسمی در چارت سازمان تعریف نشده اند، ولی شایعات از طریق همین شبکه ها ساخته و منتشر می شوند.



شبکه غیر رسمی در سازمان سه ویژگی عمده دارد :

۱. به وسیله مدیریت کنترل نمی شود.
۲. بیشتر اعضای سازمان آن را بهتر باور دارند و در مقایسه با آنچه به وسیله مدیریت ارشد سازمان صادر می شود ، به آن اعتماد بیشتری دارند ؛
۳. معمولاً منافع کسانی که درون سازمان هستند را تأمین می کند .



سازمانهای غیر رسمی را مدیریت پدید نیاورده است و نمی تواند آن را از میان بردارد و نه آنکه هرگز چنان مقصدی در میان است . ولی مدیریت می تواند راه زیستن با آنها را بیاموزد و نوعی نفوذ را بر آنها به دست بیاورد .

این نفوذ ، با این راهکارها دست یافتنی است :

- ۱- سازمانهای غیر رسمی را بپذیرید و به آنها پی ببرید
 - ۲- هر گامی که بر می دارید ، به اثرهای احتمالی آن بر نظامهای غیر رسمی توجه کنید
 - ۳- تا جایی که شدنی است ، منافع گروههای غیر رسمی را با منافع سازمان رسمی یکپارچه سازید.
- چنین به نظر می رسد که دلخواه ترین شکل آمیزش سازمانهای رسمی و غیر آن است که یک نظام رسمی چیره ، پاسدار وحدت و یگانه برای دستیابی به هدف ها وجود داشته باشد و همراه آن یک نظام غیر رسمی به حفظ همبستگی و کار گروهی بپردازد.



تفاوت سازمانهای رسمی و غیر رسمی:

سازمانهای غیررسمی	سازمانهای رسمی
روی شاغلین و روابط تاکید می شود.	روی شغل تاکید دارند و با انسانها کاری ندارند.
همه جایگاه دارند (حتی آخرین نفر).	خواص و نه عوام جایگاه دارند.
روابط از روی خواستها، نیازها و بر خوردهای طبیعی است.	روابط از روی جبر و الزام است.
عامل تحریک درونی است.	عامل تحریک بیرونی است.
اختیار و قدرت از پائین به بالاست.	اختیار و قدرت از بالا به پائین است.
تمام تلاش در جهت حفظ روابط گروهی است.	تمام تلاشها برای حفظ روابط شخصی است.
ارتباطات شفاهی است (شایعات و غیره).	ارتباطات مکتوب است.

نتیجه گیری :

- ☒ سیستمهای رسمی و غیر رسمی با هم هستند.
- ☒ سازمان غیر رسمی در داخل سازمان رسمی به وجود آمده و نسبت به آن عکس العمل نشان می دهد.
- ☒ برخلاف سازمان رسمی که به طور آگاهانه و به دقت برنامه ریزی می شود، سازمان غیر رسمی دارای نظم و ساختار طبیعی است که در محل کار تکامل پیدا می کند.
- ☒ سازمان غیر رسمی معمولاً همزمان و یا پس از تشکیل سازمان رسمی به وجود می آید. در واقع، در درون و بطن سازمانهای رسمی، گروههای احساسی بر مبنای نگرشها و ارزشیابی مشترک فرهنگی و علایق مشترک از طریق برقراری روابط دوستانه و صمیمی و شخصی به وجود می آید. غفلت از سیستم غیر رسمی، نادیده گرفتن جنبه های غیر معقول رفتار سازمانی است. در حقیقت، غفلت از هر کدام از آنها کوتاه بینی بوده و به ضرر سازمان است.

**سازمانهای غیر رسمی و تأثیر آن بر مدیریت سازمانهای رسمی**

سازمان غیر رسمی را می توان به عنوان «سایه سازمان» یا چهره دوم سازمان رسمی تعبیر نمود که در دل سازمان رسمی بوجود آمده و حیاتش وابسته به آن است ولی در عین حال بر آن نیز اثر می گذارد. در حالی که اهداف و روابط سازمان رسمی از سوی مدیریت مشخص می شود، سازمان غیر رسمی دارای سازماندهی متزلزل و انعطاف پذیر و ضعیف است. نحوه عضویت در چنین سازمانهایی را به دشواری می توان معلوم نمود و رابطه بین اعضاء از پیش تعیین شده نیست. سازمان غیر رسمی از روابط غیر رسمی و غیر مجاز تشکیل شده است و به شکلی اجتناب ناپذیر در درون (به تصویر صفحه مراجعه شود) سازمان رسمی پدید می آید. با توجه به رایج بودن این نوع روابط در سازمانهای رسمی، در ادامه چگونگی تشکیل، ادامه حیات و نحوه اثر گذاری سازمانهای غیر رسمی بررسی خواهد شد.



برای مدیران این موضوع اهمیت دارد که به اعضای گروه توجه کنند زیرا واقعیت این است که رفتار گروه مجموع رفتار افراد را تشکیل نمیدهد. گروه دارای ابعاد یا ویژگیهای دیگری است که به بیش از مجموع رفتار اعضا میرسد و رفتار اعضا را تغییر میدهد. تحقیقات هائورن و تحقیقات اش مثالهای بارز این نوع رفتارها و تاثیرات آن هستند.

به عنوان مثال یک خانم نقشهای مختلفی ایفا میکند و به صورت همزمان به عنوان خانم خانه دار، مادر فرزندان، همسر، عضو یک موسسه خیریه و کارمند اداره است بنابر این شناخت رفتار و نقشهای گوناگونی که امکان دارد یک نفر ایفا کند برای مدیریت اهمیت زیادی دارد

یک مدیر میتواند به شیوه های زیر در هنجارهای گروه اثر بگذارد و در آنها تغییراتی بدهد :

- به صورت روشن و آشکار نوع رفتار مطلوب را ابراز نماید
- به صورت منظم رفتارهای مورد نظر و برتر را تقویت نماید
- برای رفتارهای مطلوب و قابل قبول پاداشهایی در نظر بگیرد

آیا مدیر باید خواستار انسجام گروه گردد؟ پاسخ به شرط وجود نوعی هماهنگی که باید بین هددهای گروه و سازمان وجود داشته باشد مثبت است

مدیر باید اهداف گروهها و سازمان را یکی کند تا انسجام در سطح بالا عملکرد سازمان را بهبود بخشد.

اگر مدیر از پدیده ای به نام نقصان پذیری گروه استفاده کند میتواند بر کار گروه اثرات زیادی بگذارد. گاهی مدیران از مجموعه کارهای گروه استفاده میکنند و بدان وسیله میکوشند تا روحیه فردی را بالا ببرند.

مدیران میکوشند تا هر کاری که انجام شده است را به حساب فردی مشخص بگذارند و بدین وسیله باعث تقویت روحیه و رفتار وی گردند. در جایی که مدیر بدینگونه عمل نمیکند باید زیان حاصل از تشکیل گروه با سودی که از طریق جلب رضایت کارگر به دست می آید را مقایسه کند

اگر اعضای گروه متوجه شوند که سازمان در دادن مقام به آنها مساوات را رعایت نموده است به دلیل توجه بیشتر اعضا به مسئله نابرابری باعث میگردند سازمان به هدفهای خود نرسد.

هنگامی که در سازمان از این بابت رعایت عدل و انصاف نشود مدیر با اعضای گروه روبرو است که تلاش میکنند سازمان را از این لحاظ سرزنش و حتی تنبیه نمایند و بر روی اعضای که مقامات بالاتر را کسب نموده اند فشار می آورند و یا به گونه ای دیگر کم کاری میکنند.

هیچ مدیری نمیتواند گروه را کنترل نماید چون اساس برای خروج از کنترلهای رسمی ایجاد شده است ولی همانگونه که اشاره شد مدیر میتواند کاملا بر گروهها تاثیر گذاشته و آنها را هدایت کند تا با اهداف سازمانی هم سو شوند

این مسئله به قدری اهمیت دارد که میتوان گفت مدیریت به جای اینکه تمرکزش بر کارکنان باشد باید بر رفتار گروههای درون سازمان و رفتار آنها بپردازد و آنها را به سمت هم جهت شدن با اهداف سازمانی سوق داده و به پیوند دادن اهداف سازمانی با اهداف این گروهها تمرکز نماید



گروههای رسمی و گروههای غیر رسمی در سازمانهای ایرانی

در سازمانهای ایرانی که البته اکثر قریب به اتفاق آنها را باید با ساختارهای هرمی در ذهن تجسم کرد که اختیار از راس بر کف جاری می شود گروه شناسی جایگاه خاصی دارد. اهمیت بررسی این موضوع زمانی رخ می نماید که ما در سازمانهای ایرانی :

- ۱- حاکمیت رابطه به جای ضابطه
- ۲- حاکم بودن سیستمهای اطلاعاتی غیر رسمی در سازمان
- ۳- خواستگاه و گرایشهای شدید قومیتی و خویشاوندی به تبع فرهنگ حاکم بر جامعه عواملی تاثیر گذار در عملکرد سازمانهای ما به حساب می آیند را به وفور نظاره می کنیم که در ادامه به اختصار به بررسی آنها خواهیم پرداخت :

۱- رابطه گرایی و ضابطه گرایی :

به طور کلی رابطه مداری در جامعه ایرانی اصلی پذیرفته شده و تا حدودی نهادینه شده به حساب می آید. البته چنین ویژگی در چهار گوشه جهان قابل مشاهده است اما شدت و ضعف آن در نقاط مختلف متفاوت است. گزینه رابطه گرایی در جامعه ایرانی و مفهوم گروه را می توان با یک گزینه واسطه بنام ارتقاء و پیشرفت در نظر گرفت. بدین ترتیب که در سازمانهای ایرانی به دلیل حاکم بودن رابطه گرایی به جای ضابطه گرایی و عدم توجه کافی به مقوله ای به نام شایسته سالاری افراد به این نکته پی برده اند که زمینه ارتقاء و پیشرفت آنها تنها بر پایه ایجاد ارتباط و نه تاکید بر نو آوری و خلاقیت تعیین می شود بدین ترتیب فرد با جستجوی گروههای موجود در سازمان و الحاق به آنها تا حد امکان سعی می کند تا زمینه لازم را جهت پیشرفت خود فراهم آورد. بدین ترتیب گروه محفلی برای آماده سازی و آشنایی اعضای آن و سپس ارتقاء جمعی در سیستم می باشد .

بدین ترتیب اعضا با هم رابطه متقابل دارند . جهت هدف خاصی به نام پیشرف گرد هم می آیند. منصب گیری جمعی و انتصابهای دسته جمعی در بوروکراسی ایرانی تاکیدی بر این مهم می باشد .

۲- حاکم بودن سیستمهای ارتباطی غیر رسمی در سازمانها :

اساسا سازمانی را نمی توان در ایران یافت که سیستمهای ارتباطی غیر رسمی غیر از ساختار تعریف شده در ساختار سازمانی در آن وجود نداشته باشد. عدم توجه مناسب افراد به وظایف خود ، کنجکاوای ذاتی ایرانی ، برخی ویژگیهای بد فرهنگی که اصطلاحا از آن به عنوان " زیر آب زنی " یاد می شود ، همه و همه فرد را در سازمان به صورت خود آگاه یا نا خود آگاه به عضویت گروههای غیر رسمی ارتباطی سوق می دهند که گاهی چنین ساختارهایی در زمینه اطلاع رسانی خبرها و دستورات را به سرعت نور در سطح سازمان منتقل می کنند. ممکن است که منشی مدیر عامل به گروه غیر رسمی تعلق داشته باشد که در آن کار پرداز ، حسابدار و مسئول خرید را در بر می گیرد. افراد در این این گروهها با هدف کسب اطلاعات عضو می شوند .

۳- خواستگاه و گرایشهای شدید قومیتی و خویشاوندی :

گرایش بسیار زیاد ایرانیان با خویشاوند گرایی که ریشه در شرایط خاص زیر ساختهای اجتماعی جامعه ایرانی دارد در سازمانهای ایرانی هم رخ می نمایاند. تشکیل گروههای قومیتی ، خویشاوندی، عقیدتی همه و همه در سازمانهای ایرانی بسیار به چشم می خورد و انگیزه افراد ار پیوستن به آنها کسب حمایت و پشتوانه روانی مناسب در سازمان و استفاده از مزایا و منافع آن در آینده می باشد . عدم اعتقاد به سلسله مراتب و باز هم توجه نداشتن و نهادینه نشدن شایسته سالاری انگیزه تشکیل چنین گروههایی را در سازمانها تشدید می کند .



چهار دلیل عمده تشکیل سازمان غیر رسمی

۱. عدم احترام به قوانین و مقررات:

خواستگاه این آفت، «استبداد رأی مدیران سازمان» و ضابطه مند نبودن ایشان است؛ وقتی مدیران سازمان که در راس امور هستند، خود آراسته به فضایل علمی و سجایای اخلاقی نباشند، همه سازمان را به انحطاط می کشانند

✓ مدیران ارشد این سازمان های ناکارآمد که «بودجه» و «قدرت» برای گردش امور سازمان در اختیار آنها قرار داده شده است، بودجه و قدرت را به نحو عادلانه ای توزیع نمی کنند. «توزیع عادلانه» این دو عامل، علاوه بر اینکه امور مربوط به سازمان را به بهترین وجه تأمین می کند، سبب می شود که حقوق و مزایای کارکنان نیز به بهترین وجه توزیع شود و کارکنان را در جهت رشد و اعتلای سازمان قرار دهد.

۲. تملق و چاپلوسی

آنجا که امتیاز بیشتر در گرو نزدیک شدن به مدیر است، نه رعایت قوانین و مقررات. مدیران موفق برای نهادینه کردن ارزش های اخلاقی و رعایت قوانین نباید بگذارند افرادی با تملق آنها سعی کنند کارشان را موجه جلوه دهند و بهتر است برای چاپلوسان تنبیهات مناسبی هم در نظر بگیرند.

۳. پایین آمدن وجدان کاری، بی مسئولیتی و کم کاری

وقتی در سازمان ناکارآمد، بسیاری از نیازهای انسانی (که مازلو می گفت)، از طریق سازمان رسمی و فرهنگ حاکم بر آن تأمین نشود، گروه های غیر رسمی زیادی در سازمان شکل می گیرد. گروه های غیر رسمی که به آن سازمان غیر رسمی نیز گفته می شود و چهره دوم سازمان و سایه سازمان است که در عین حال بر سازمان رسمی نیز اثر می گذارد. بعضی از نیازهایی که از طریق سازمان غیر رسمی برآورده می شود، عبارت است از:

۱. ارضای نیازهای اجتماعی چون میل به پذیرفته شدن و نیاز به داشتن روابط با دیگران.
۲. نیازهای قدر، منزلت و احترام مانند نیاز به احترام و اهمیت داشتن در گروه و تأثیرگذاری و دستیابی به موقعیت بالاتر.
۳. کسب اطلاعات و سعی غیر رسمی برای دستیابی به اهداف فردی.
۴. همدردی داشتن (چرا که افراد گروه های غیر رسمی معمولاً همدم و غمخوار یک دیگرند).
۵. فرصت برای نفوذ در مدیریت سازمان.

✓ زیاد شدن گروه های غیر رسمی موجب رشد روحیه کم کاری و ایجاد مشکلاتی در سازمان می شود. با ظهور سازمان غیر رسمی، پخش اطلاعات غلط و تحریف شده میان افراد به آسانی صورت می گیرد

✓ همچنین گروه های غیر رسمی به وسیله عادات و پیمان های خود به هم دیگر متصل اند؛ لذا تغییرات سازمانی که امنیت آنها را به مخاطره می اندازد، مورد مخالفت آنان قرار خواهد گرفت

✓ یکی دیگر از عملکردهای منفی این گروه ها این است که کارکنان وقت زیادی را به گفت و گوهای غیر کاری با یکدیگر می پردازند و در واقع ساعات زیادی از وقت کاری را تلف می کنند. شاید بتوان گفت که یکی از مهم ترین عامل ها که در کشورهای در حال توسعه، ساعات مفید کار بسیار اندک است، همین مسئله است.

۴. رواج ردای اخلاق فردی (غیبت، تهمت، گزارش های دروغین و...)

خواستگاه عمده رواج این ردایل، «گزینش غیر علمی» نیروی کار است؛ «گزینش علمی» در مدیریت اسلامی از جایگاه مهمی برخوردار است.

اهمیت «گزینش علمی» بسیار واضح و از نخستین اصول مدیریت علمی است که تایلور هم به آن تأکید داشت. انتخاب مناسب ترین فرد برای هر پست، ضمن کاهش هزینه ها موجب دستیابی زودتر و راحت تر به اهداف سازمان می شود. در سازمان های ناکارآمد، «گزینش» در سطوح مختلف سازمان، اعم از نیروهای عادی، مدیران میانی، مدیران ارشد و... به طور غیر علمی صورت می

گیرد. از طرفی در این سازمان ها سیستم ترفیع منطقی حاکم نیست و مدیران معمولاً کارکنانی نیستند که در گذشته تحرک، خلاقیت، کارآیی و وفاداری بیشتری از خود نشان داده اند، بلکه مدیران افرادی هستند که با واسطه و حتی با تخصص غیر مرتبط از مراکز غیر مرتبط به سازمان تزریق شده اند.

بنابراین، در این سازمان ها بسیاری از مدیران را افراد نالایقی تشکیل می دهند که فاقد دانش، تخصص مرتبط و مهارت کافی هستند و با روش پرهزینه آزمون و خطا، کودکانه گام های کوچکی برمی دارند. علم مدیران به کمبودهای دانش و تجربه، خود موجب تقویت ترس و محافظه کاری در آنان می شود و معمولاً در این حالت این شبهه وجود دارد که «اگر شک داری کاری انجام نده» و همین عامل غالباً بر روند کارها مسلط می شود.

نکته دیگر اینکه همان طور که در علم اقتصاد مطرح است، کمیابی و درجه جانشینی در ارزش و قیمت هر چیزی نقش تعیین کننده دارد. هر چه کالایی جانشین بیشتری در مورد مصرفش داشته باشد، ارزش و قیمت آن کمتر می شود. وقتی کارکنان و مدیران غیر متخصص برای خود جانشین های زیادی در سازمان و خارج آن می بینند، به قیمت و ارزش خود بیشتر پی می برند و تلاش می کنند که این کاستی را با رقابت های غیر منطقی و حتی غیر اخلاقی جبران کنند و به مسئولین مافوق اینگونه وانمود کنند که جانشین کمتری دارند و خودشان نیروی توانمند و با ارزشی هستند. بنابراین به ارائه گزارش های غیر واقعی به مسوولین مافوق و بزرگ نمایی در اقدامات جزئی صورت گرفته، متوسل می شوند و همواره سعی می کنند که با ارباب قدرت مامشات کنند و با چاپلوسی و مداحی به آنان نزدیک شوند. از طرفی به خاطر ترس از رقیبان خیالی، به زیر سوءال بردن اقدامات آنها (و لو با توسل به دروغ، تهمت و...) متوسل می شوند.

بنابراین بیشتر وقت و همت این افراد که همواره خود را در یک میدان مسابقه می دانند تا در «یک سازمان»، صرف این گونه مبارزات شخصی می شود که نتیجه ای جز بالا رفتن هزینه ها و کند شدن روند امور سازمان ندارد. در واقع این بدترین حالات است که می تواند بین مدیران و کارکنان سازمان رخ دهد؛ چرا که با این وضعیت ماهیت سازمان دچار تغییر می شود.

از دیگر رقابت های ناسالم این افراد، «دخاله دادن دیگر مدیران سازمان در حوزه کاری خودشان» است؛ به این معنا که این افراد برای فرار از زیر بار مسئولیت کارهای خود، سعی می کنند دیگر مسئولین را هر چند دارای تخصص مربوطه نیستند، در فرایند کاری خود شریک کنند تا اگر مشکل احتمالی پیش بیاید، تنها متوجه او نباشد، بلکه بخش های دیگر هم مسئول باشند و از طرفی با دیگر مسئولین و احتمالاً پذیرایی مفصل و اسراف و تجمل به نحوی که موجب بدهکاری روانی در آنها می شود، مانع از این می شود که آنها علیه او اقداماتی کنند.

بنابراین «دروغ»، «تهمت»، «غیبت»، «نفاق»، «اسراف و تبذیر» و... را می توان از جمله رذایل اخلاقی دانست که در کارکنان و مدیران این گونه سازمان ها بیشتر دیده می شود و رشد می کند.



فشار روانی در محیط کار

فشار روانی و تأثیر آن بر کارکنان در محیط کاری در سالهای اخیر مورد توجه قرار گرفته است. عناوینی که مورد بحث واقع می گرد عبارتند از: فشار روانی و پیامدهای آن، عوامل ایجاد فشار روانی و علائم آن، راههای رویارویی کارکنان با فشار روانی و نهایتاً رسالت سازمانها برای مقابله با فشار روانی. افراد فقط در محیط کار زندگی نمی کنند بلکه آنچه کارکنان را در محیط کار تحت تأثیر قرار می دهد در خانه نیز تأثیرگذار می باشد. برخی از کارکنان فشار روانی را بهانه ای برای انجام ندادن درست وظایف محوله قرار می دهند. بسیاری دیگر فشار روانی زیادی را متحمل می شوند. کارکنانی نیز هستند که برای انجام صحیح کار می بایست فشار مناسبی برای آنان ایجاد نمود. هدف مدیریت فشار روانی این است که به کارکنان کمک شد سطح فشار روانی متناسب با توانائی خود را برای انجام صحیح کار دریابند و تا مرحله تغییر آن را حفظ نمایند. به دیگر سخن در بعضی شرایط در مورد برخی از افراد برای انجام بهینه، کار فشار روانی لزوماً باید افزایش یابد تا کاهش، مدیریت فشار روانی عبارت است از کنترل فشار روانی به منظور فراهم ساختن محیط آرام برای کارکنان جهت انجام وظایف سازمانی است.



فشار روانی چیست؟

فشار روانی معمولاً وقتی ایجاد می گردد که فرد با چالش، تهدید و یا تحولی مواجه گردد، به عبارت دیگر بین توان فرد برای انجام کار و کار خواسته شده از وی توازن وجود نداشته باشد.

بنابراین فشار روانی در حالات خاص ذیل و با تعامل فرد و محیط کاریش افزایش می یابد:

- ☒ وقتی فرد در شرایط تهدید، چالش و یا آسیب قرار می گیرد.
- ☒ وقتی فرد در می یابد که کاری که انجام خواهد داد در آرامش و رفاه زندگی او موثر می باشد.
- ☒ وقتی که فرد مطمئن نیست بتواند از چالش ایجاد شده با موفقیت بگذرد و یا از تهدید ایجاد شده اجتناب نماید .
- ☒ افراد معمولاً در پذیرش مقدار، نوع و دوره یا مدت فشار روانی و راههای مقابله با آن متفاوت می باشند. به هر حال افراد در اکثر موارد ایجاد تغییر و فشار روانی را در می یابند، ولی مشکل این جاست که هیچ کاری برای مقابله با آن نمی توانند انجام دهند.

**عوامل مؤثر بر فشار را به پنج دسته تقسیم می شود:**

- ۱- عوامل فردی که شامل نوع شخصیت ، کانون کنترل ، خود پنداری و بیماری های جسمی می شود.
- ۲- عوامل شغلی که به ماهیت شغل، ابهام نقش ، تعارض بین نقش ها ، پر حجمی یا کم حجمی نقش و روش انجام کار تقسیم شده است.
- ۳- عوامل مدیریتی که قدرت مدیریت، شخصیت و سبک مدیریت و برنامه ریزی و سازماندهی مدیریت را در بر دارد.
- ۴- عوامل سازمانی که شامل جو سازمانی ، ارگونومی ، سیستم پاداشی و ساختاری سازمان می شود.
- ۵- عوامل بیرونی که به وضعیت اجتماعی ، وضعیت اقتصادی ، وضعیت تکنولوژی و تغییرات جغرافیایی شغل تقسیم می شود.

**انگیزش و فشار روانی**

برای درک بهتر فشار روانی شناخت چگونگی ایجاد انگیزش که یک فرآیند چرخشی است ضرورت دارد. چرخه انگیزش معمولاً از بروز و ظهور یک نیاز آغاز می گردد. فرد می خواهد کار را انجام دهد (انگیزه) و نتیجتاً آن کار را انجام می دهد . اگر کاری را که انجام می دهد او را به هدف مورد نظرش نزدیک کند در آن موقع احساس رضایت می کند و در صورتی که ناموفق باشد احساس نارضایتی کرده و ممکن است باع افزایش شدت نیاز و فشار گردد. در هر حال این چرخه پایان نمی پذیرد و فرد آماده می گردد تا کار جدیدی برای دستیابی به هدف جدیدی را انجام دهد. این امر بدان معناست که رضایتمندی افراد دوام ابدی ندارد و این منبع عمده فشار روانی برای مدیران می باشد. برای مدیران امکان دارد فشار روانی خود را با ایجاد انگیزش در کارکنان کاهش دهند. هرچند که ممکن است ایجاد انگیزش بطور مستقیم در کارکنان اتفاق نیافتد، لیکن می توان با فراهم نمودن محیط مناسب زمینه ایجاد انگیزش در کارکنان را فراهم نمود و این امر برای مدیران ساده تر و هم ثمربخش تر می باشد. تفکر قدیمی که در مورد انگیزش وجود دارد عبارت است از (هرچه فشار بیشتری به کارکنان وارد آید کار بیشتری را انجام میدهند).

این تئوری انگیزشی اشتباه بوده و یا حداقل کافی نمی باشد . حقیقت پیچیده تر از آن است. تا یک حدی این امر واقعیت دارد که هرچه به کارکنان فشار بیشتری وارد شود کار بیشتری انجام می دهند، ولی از آن به بعد کارائی فرد ثابت می ماند و در این حالت اگر مدیری بخواهد از این طریق کارائی فرد را افزایش دهد نتیجه معکوس می گیرد، حتی ممکن است کارائی فرد با نقصان مواجه گردد.

دو عامل را در ارتباط چرخه انگیزش و فشار روانی معرفی شده است :

اول اینکه هر چه کار ساده تر باشد سطح تحمیل انگیزش بیشتر می باشد.
دوم اینکه هر چه کار کوتاه تر باشد باز هم سطح تحمل انگیزش بیشتر می باشد. در نتیجه انگیزش خواه کم باشد و خواه زیاد، منجر به بروز رفتار فشارزا می گردد. نکته مهم این است که برای اکثر مردم فشار روانی باعث عدم کنترل و بیماری آنان نمی گردد. فشار روانی به معنی بدخود وقتی به کار می رود که بین فرد، کاری که از او خواسته شده که انجام گردد و روش انجام کار درخواست شده تطابقی وجود نداشته باشد.



ترس و نگرانی

ترس نوع خاصی از فشار روانی می باشد. تجربه ترس قبل از حادثه و یا در خلال حادثه معمولاً تغییرات روانی را ایجاد می کند که منجر به فشار روانی می گردد.

انسانها اغلب ترس واقعی را تجربه نمی کنند، لیکن اکثراً به نحوی دچار نگرانی شده اند. نگرانی عبارت است از ترس از چیزی که تا کنون اتفاق نیافتاده است و یا هرگز اتفاق نخواهد افتاد نگرانی ممکن است انسان را حتی از شروع کار باز دارد. نگرانی ناخودآگاهانه وقتی اتفاق می افتد که فرد عادت به احساس نگرانی کند، حتی اگر چیز نگران کننده ای وجود نداشته باشد. مواجهه با این نوع نگرانی بسیار مشکل می باشد زیرا منبع و عامل نگرانی مشخص نمی باشد تا بتوان آن را از بین برد.

❖ شخصیت نوع A و B

ویژگیهای اصلی رفتار تیپ A عبارت است از:

- احساس ناامنی از موقعیت
- پرخاشگری زیاد
- خشم
- عجله در انجام امور
- خودخوری



افراد دارای تیپ A زودتر به فشار روانی پاسخ می دهند. این تیپ افراد به دلیل انتظار بالای خودشان به شدت آسیب پذیر می باشند و به اصطلاح از کاه کوه می سازند که در نتیجه در کارآیی آنان تأثیر دارد. تیپ A پس از هر موقعیت فشارزا، سریعاً خود را برای درگیری در موقعیت بعدی آماده می سازد، درحالیکه برای تیپ B مدتی طول می کشد تا انرژی از دست رفته خود را بازیافته و آماده نبرد بعدی گردد. تفسیر فوق از تیپ A شاید بیانگر این باشد که تیپ A نامطلوب بوده و مدیران برای انجام بهتر کار می بایست تیپ B را تشویق نمایند .

اما در عمل سازمانها نیازمند افراد تیپ A برای انجام سریع و موثر کار می باشند. افراد با تیپ A موثر، کار را سریعتر و بهتر انجام می دهند و برای کار بعدی سریعتر آماده می گردند. در مقابل افراد دارای تیپ B غیر موثر، کار را سریع ولی با ضایعات بیشتری و صرف انرژی زیاد غیر ضروری انجام می دهند و دیرتر برای انجام کار بعدی آماده می گردند.



هزینه فشارهای روانی

مدیران معمولاً ترجیح می دهند در راههایی که بازده قابل اندازه گیری داشته باشند هزینه کنند. این مطلب فی النفسه صحیح است ولی اگر برای متعادل کردن فشار روانی هزینه نشود، برای از بین بردن آن هزینه بیشتری می بایست صرف گردد. در حال حاضر به جزای بیماریهای مرتبط با فشار روانی (که مدت آن بیش از سه روز بوده و قابل ثبت در مراکز درمانی است) اگر صرفاً بیماریهای ساده ای که کمتر از یک روز مدت داشته و غیر قابل ثبت می باشند(مانند سردرد، بیماریهای عصبی و روانی و ناتوانی) محاسبه گردد هزینه هنگفتی معادل دو برابر حوادث صنعتی بدست خواهد آمد. (سایر انواع بیماری که منشأ روانی دارد مانند سوء هاضمه، بیماریهای جلدی، دردهای ماهیچه ای و کمردرد و بیماریهای قلبی در این محاسبه در نظر گرفته نشده است). روزهای از دست رفته که منشأ آن فشار روانی می باشد سالیانه بیش از ۱۲۰ میلیون روز می شود که هزینه بالائی را در بردارد. این رقم نگران کننده است ولی تمام داستان نیست. هزینه اشتباهاتی که افراد مبتلا به فشار روانی مرتکب می شوند هنوز تخمین زده نشده است. محاسبه هزینه های تحمیل شده به سازمان که ناشی از تصمیم گیریهای اشتباه، اوقات تلف شده، طولانی تر شدن ساعات صرف غذا، مصرف الکل و سیگار بیش از حد و ... که ناشی از نامتوازن بودن فشار روانی در یک محیط کاری است بسیار مشکل می باشد. خستگی های صنعتی غالباً ریشه در نامتعادل بودن فشار روانی دارد.



عوامل ایجاد فشار روانی

مردم به طرق مختلفی نسبت به یک محیط خاص واکنش نشان می دهند. چیزی که ممکن است برای گروهی از افراد انگیزه زا باشد ممکن است در عده ای دیگر ایجاد فشار نماید.

با در نظر گرفتن این موضوع عوامل ایجاد کننده فشار روانی مورد بررسی قرار می گیرد:

۱- عوامل فیزیکی

سروصدا عامل فشار روانی برای اکثر مردم بوده و تداوم آن متداولترین منبع ایجاد فشار روانی می باشد. برای کاهش سروصدا اکثر کارگران از گوشی استفاده می نمایند. با این حال خسارات ناشی از سروصدا همچنان رو به افزایش است. این نکته را هم باید به خاطر داشت که در بعضی حالات سکوت بیش از حد ممکن است ایجاد خطر نماید.

خستگی به دلیل اینکه باعث نقصان توانایی انجام کار می گردد ایجاد فشار روانی می نماید. بدتر از همه اینکه در مرحله اولیه خستگی فرد متوجه عدم کارایی خود نمی گردد و فکر می کند همه چیز درست پیش می رود تا اینکه باعث اشتباه یا خطای بزرگی می شود. در مرحله پیشرفته نیز بدلیل خستگی زیاد فرد متوجه اخطار دیگران در مورد کاهش کارائی خود نیز نمی گردد.

افراد نوبت کار، به دلیل اینکه موقع استراحت خود به انجام کار دیگری مبادرت می ورند معمولاً بدلیل خستگی و ایجاد فشار روانی نمی توانند کار اصلی و کار دوم را درست انجام دهند. برای جلوگیری از این مشکل باید برنامه کاری طوری تنظیم شود که حتی الامکان فرد در اوقات استراحت به کار دیگری نپردازد.

پروازهای هوائی طولانی نیز به دلیل تغییر افق زمانی باعث نوع خاصی از خستگی می گردد که غالباً فشار زا می باشد. توصیه شده است در این حالت از اتخاذ تصمیم های مهم ممانعت شود.

اکثر سازمانها به کارکنان خود توصیه می کنند پس از یک مسافرت طولانی قبل از شروع کار ۲۴ ساعت استراحت نمایند. رطوبت و درجه حرارت نیز می تواند عامل فشارزا باشد بهتر است کنترل گردد. مقررات معمولاً سطح کار مطلوب را در درجه حرارت و رطوبت مناسب تعیین کرده که باید رعایت گردد.

۲- حجم کار

درخواست کار زیاد پدیده آشنائی است. سه نوع کار اضافی و یا ترکیبی از این سه نوع شناخته شده است:

- ❖ سطح مهارت مورد نیاز برای انجام کار درخواستی ممکن است برای شخص خیلی بالا باشد.
- ❖ سرعت انجام کار ممکن است بیش از توان فرد باشد.
- ❖ حجم کار نیز می تواند بیش از توان شخص باشد.

۱. کم کاری نیز اتفاق می افتد هر چند کمتر از آن صحبت می شود، به هر حال سه نوع کم کاری نیز شناخته شده است:
۲. سطح مهارت مورد نیاز برای انجام کار ممکن است پائین باشد (برای مثال از یک فارغ التحصیل درخواست گردد کاری در سطح یک دیپلمه انجام دهد)
۳. سرعت کار بسیار پائین باشد (برای مثال یک جلسه در تمام طول روز برای تصمیم برای کاری که می تواند در یک ساعت انجام شود تشکیل گردد)
۴. حجم کار بسیار کم باشد (یک منشی در طول روز فقط چند کار ساده انجام دهد)

محیط کار جدید (مانند روز اول شروع کار در سازمان) می تواند عامل ایجاد فشار روانی گردد، زیرا اطمینان فردهنوز جلب نشده است. احساس تهدیدهای شخصی، احساس در مخاطره بودن محیط اختصاصی کاری فرد، ایستادن رئیس مربوطه در حین انجام کار و صحبت در نزدیکی کارمندی که قربانی تصمیمات واهی و غیر منطقی شده و فرد را دچار فشار روانی کرده در نتیجه کارآیی او نقصان می یابد.

حذف کلی تهدیدات شخصی در کار نیز می تواند باعث نقصان کارآئی گردد، برای مثال اگر فرد برای کار غیر مثبتی که انجام می دهد مورد مواخذه قرار نگیرد کارآیی اش کاهش می یابد. روشن نبودن نوع کاری که فرد می بایست انجام دهد و یا عدم آگاهی از نتیجه کار انجام شده نیز می تواند عامل ایجاد فشار روانی گردد.

۳- مسائل خانوادگی

عوامل فشارزا در خانه نیز یافت می گردند فوت بستگان، نزاع خانوادگی و مسائل مالی زوجها در هر مرحله زندگی می تواند در کارآئی فرد تأثیر گذارد. ایجاد ارتباط مناسب مشکل اساسی زوجها می باشد. برای مثال مرد روز کاری سختی را گذرانده و برای استراحت به منزل آمده است. همسر نیز روز طاقت فرسایی را با فرزندان سپری نموده است هر کدام از این زوج می خواهند فقط مسائل خود را مطرح کنند، در نتیجه این امر منجر به نزاعهای خانوادگی می گردد که یقیناً در کارآئی فرد در سازمان نیز تأثیر می گذارد. بدتر از همه این که هر دو نفر کارمند بوده و بخواهند به نحوی مسائل و مشکلات کاری خود را به منزل بکشانند. ارتقاء نیز در بین خانواده های کارمند می تواند عامل مهمی برای ایجاد فشار روانی باشد. چه کسی مالک است مرد یا کسی که درآمد بیشتر و امتیاز بالاتری برای اداره منزل دارد.



علائم فشار روانی

درک علائم فشار روانی در صورت آگاهی از فشار واکنش دفاعی و واکنش تدافعی ساده است. در شرایط فشار روانی کوتاه مدت، تشخیص ماهیت دفاعی و تدافعی واکنش ها ساده است، ولی در شرایط فشار طولانی مدت کاملاً واضح نمی باشد. واکنش دفاعی در صورتیکه فرار از آن ممکن باشد، با فشار روانی کوتاه مدت و با نزاعهای کوچک لفظی یا فیزیکی همراه می باشد.

واکنش دفاعی وقتی که فرار از آن ممکن نباشد به دو صورت تحمیل یا انتقال آن به خود و دیگران اتفاق می افتد. اگر فشار روانی به دیگران منتقل شود نتیجتاً کارکنان در طول روز از آن رنج خواهند برد و اگر به خود فرد تحمیل گردد تا آخر روز دلتنگ و افسرده خواهد بود.

واکنش تدافعی در صورتیکه فرار از آن ممکن باشد، معمولاً با بیماری، صرف وقت طولانی در هنگام غذا، استعفاء و یا بازنشستگی زودرس همراه است. نکته اصلی این است که فرد خود را از این موقعیت رها کند. واکنش تدافعی وقتی فرار از آن ممکن نباشد، ممکن است با کندی حرکت فرد، احتیاط بیش از حد در انجام امور و به هر حال تعلل از درگیر شدن در مشغله های کاری همراه گردد. در این حالت آهنگ فرد در انجام امور کندتر شده و به اصطلاح فرد به خواب می رود.

❖ فشار روانی طولانی مدت

بعضی مواقع برای یک ناراحتی جسمی دلیل فیزیکی خاصی وجود ندارد. در این حالت ممکن است بیماریهای روانی عامل بروز بیماری باشد. نارسائیهای نظیر زخم معده، بیماری قلبی، سکتته، سوءهاضمه، میگرن، ناراحتیهای جلدی، آکنه و کم خوابی و پر خوابی ممکن است تا حدی با فشار روانی مرتبط باشد.

آمادگی برای ابتلا به بیماریها نیز نتیجه فشار روانی می باشد. فرد معمولاً نسبت به بیماریهای آسیب پذیر می گردد که ممکن است در حالت عادی بسادگی آن را دفع نماید. همچنین در این حالت بهبودی فرد نیز کند می گردد. غیبت می تواند علائم دیگر فشار روانی طولانی مدت باشد که معمولاً شامل تأخیر یا تظاهر به مرضی و نهایتاً ترک کار می باشد.

مصرف زیاد غذا، صرف مشروبات الکلی و سیگار از علائم مطمئن فشار روانی طولانی مدت هستند. مصرف بیش از حد هر یک از اقلام فوق که در نتیجه فشار روانی صورت می گیرد زیان آور می باشد. گاهی دل بستگی به تصاحب زیورآلات نیز می تواند نتیجه فشار روانی باشد. تمایل جنسی بیش از حد به جنس مخالف نیز اغلب نتیجه فشارهای شدید و غیر قابل حل است.

دزدی نیز تحت فشار روانی افزایش می یابد که می تواند شامل دزدیهای بزرگ و یا حتی کوچک (در حد بلند کردن لوازم التحریر اداری، استفاده شخصی از تلفن، تلف کردن وقت هنگام مصرف غذا و یا استفاده شخصی از وقت اداری) باشد. دزدیدن کالا و مواد قابل کشف و کنترل است، ولی دزدی زمان و وقت نامشخص و پیشگیری و کنترل آن مشکل می باشد. فعالیت های جایگزین نیز که طی آن فرد هر نوع کاری را به غیر از کار اصلی خود انجام می دهد علامت دیگر فشار روانی است که نهایتاً ایجاد مشکل می نماید.

واکنش های اضافی به حوادث عادی علامت دیگر فشار روانی می باشد. رئیس برای انجام یک کار معمولی فرد را فرا می خواند، کارمند گرفتار فکر می کند ممکن است ارتقاء یافته یا اخراج شده باشد. تغییر بارزترین مشخصه بروز فشار روانی می باشد. غمگینی، افسردگی، خوشحالی و ممکن است شخصیت اصلی یک مدیر را تشکیل دهد ولی تغییر آنی و مکرر به هر یک از حالات فوق نشان دهنده بروز فشار روانی در او می باشد.



روشهای مقابله با فشار روانی

چهار روش و تکنیک که می تواند به نحو مثبتی تغییراتی ایجاد نماید که طی آن فرد بتواند فشار روانی را کنترل نماید وجود دارد:

ورزش

قدم زدن تاحدی که باعث تعریق اندکی شود، شنا کردن و یا هر کار لذت بخشی که باعث می شود حرکات قلبی و ریوی کمی تندتر از حالت عادی صورت گیرد باید سه بار در هفته ادامه یابد. در هر حال تمرینات باید با توان فرد هماهنگی داشته باشد.

بازخورد حیاتی

بازخورد حیاتی به فرد می آموزد چگونه و به طور آگاهانه بعضی از واکنشهای فار روانی فیزیکی را که در شرایط عادی حالت خودکار دارند کنترل نماید. برای مثال استفاده ای دستگاههای سنجش نبض و پوست مناسب می باشد. معمولاً در حالت فشار روانی شدید ضربان قلب افزایش و مقاومت پوستی کاهش می یابد با استفاده از بازخورد حاصل از دستگاه فرد می آموزد چگونه ضربان قلب را کاهش و یا مقاومت پوستی خود را افزایش دهد. بعد از چند جلسه آموزشی فرد بدون استفاده از دستگاه می تواند مقداری از ضایعات فشار روانی خود بکاهد.

روش های شناختی

این روش به فرد کمک میکند که فشارهای روانی گذشته و راههای مقابله با آن را به خاطر آورد و بتواند با اندیشه بهتر راههای موثرتری برای مقابله با اکثر فشارهای روانی بیابد. این روش بیشتر برای افرادی که حالتی احساسی دارند مناسب می باشد.

روش تمدید اعصاب

تمرینهای تنفسی و بعضی از روشهای پزشکی باعث افزایش تحمل فیزیولوژیکی و روانی در فرد می شود، البته تکنیکهای فوق در صورتی که با دقت و احتیاط به کار رود برای افراد دارای تیپ A موثر می باشد و برعکس در صورتی که درست بکار گرفته نشود تاثیر منفی در اینگونه افراد بجا خواهد گذاشت.

علاوه بر چهار تکنیک گفته شده تکنیکهای ذیل نیز برای کنترل فشار روانی در بعضی از افراد کارساز و موثر می باشد.

کنترل پرخوری

پر خوری به هر شکل که باشد مضر و باعث صرف انرژی، هزینه و زمان می گردد و می تواند باعث افزایش فشار روانی شود. مشروبات الکلی و سیگار در هر صورت باعث تشدید فشار روانی در افراد می گردد. هر چه میزان مصرف بیشتر شود فشار روانی وارده افزایش می یابد و کنترل آن دشوارتر می گردد. سابقاً عقیده بر این بود که موارد فوق آرامش دهنده اند درحالیکه تحقیقات علمی اخیر خلاف آن را ثابت کرده است.

طریقه صحیح نشستن و حرکت کردن

طوری بنشینید که تنفسی راحت داشته و جهاز هاضمه فضای عمل داشته باشد، درست راه بروید، طوری بایستید که ستون فقرات کشیده و سر راست باشد و نهایتاً حرکت داشته باشد.

کنترل تنفس

راحت گوشه ای بنشینید و بطور طبیعی نفس بکشید و آن را برای سه ثانیه حفظ کنید. سپس اجازه دهید به آرامی خارج گردد. بهتر است که چشمها در این حالت بسته نگه داشته شود. این کار را روزی دوبار برای مدت سه هفته انجام دهید. بعد از آن در خواهید یافت که بطور طبیعی هوشیارتر و آرامتر شده اید و در نتیجه بهتر می توانی با فشار روانی احتمالی مقابله کنید.

روش های متضاد

سعی کنید کاری را که در روز انجام می دهید در عصر و اواخر هفته تغییر داده و کار دیگری با ماهیت متفاوت انجام دهید.



وظایف سازمان در قبال فشار روانی

سازمانها به تنهایی هیچ کاری در این زمینه نمی توانند انجام دهند. این مدیران هستند که می توانند قدمی در این زمینه بردارند. آنچه را که مدیران و کارکنان در این زمینه انجام می دهند می توان به سازمان نسبت داد :

اقدامات درمانی

- اگر مشکلی پیش آید باید سریعاً با آن مقابله شود.
- قبول کنید که مشکلی پیش آمده است، آن را نادیده نگرفته و به امید اینکه خودش برطرف می گردد نباشید.
- آیا فرد گرفتار مجبور است در موقعیت پیش آمده باقی بماند؟ اگر چنین نیست رهاییش دهید و برای مقابله با آن کمکش کنید.

- اگر فرد دچار مشکل جدی است و علیرغم اینکه مشکل ظاهراً از بین رفته گرفتاری همچنان باقی است از متخصص ذیربط کمک گرفته شود و سعی نشود اینکار راساً توسط مدیر انجام شود، زیرا توجه و حساسیت زیاد به مسئله خود فشارزا می باشد.
- بازخورد مکرر کارآیی فرد باعث بازگشت اعتماد به نفس و توان او می گردد. وظایف کوتاه مدتی که در حد توانایی فرد می باشد به او محل نمائید و به او اطمینان دهید که می دانید خودش کار را انجام داده است. بتدریج وظایف مشکلتر و طولانی تر را محول نمائید و در هر حال از بازخوردهای مثبت استفاده نمائید، تا زمانی که فرد به قدرت واقعی خود دست یابد.
- اگر فرد در انجام پاره ای از وظایف محوله شکست خورد آن را بزرگ نکنید و قدمی عقب گذارده و دوباره شروع کنید. انتظار تشکر و قدردانی نداشته باشید. آنان نیازمند احساس اعتماد به نفس اند، پس اجازه دهید روی پای خود بایستند. مطالب فوق پاره ای از وظایف مدیران بعنوان قسمتی از سازمان برای درمان و کنترل فرد فشارزده می باشد.



اقدامات پیشگیرانه

- برای مدیران بهتر است از ایجاد فشار روانی جلوگیری نمایند تا این که صبر کنند و پس از ظهور درصد مداوای آن برآیند. به هر حال اقدامات ذیل برای جلوگیری از فشار روانی مفید می باشد. سعی شود اطلاعات مرتبط با فشار روانی مانند اخراج کارگران، غیبت، تأخیر، دزدی، حوادث، میزان شایستگی سالیانه و فرم نظرخواهی کارکنان جمع آوری شود. به هر حال گوش به زنگ هر گونه تغییری باشید.
- از ایجاد فشارهای عمومی مانند انتقال ناگهانی و بدون اطلاع فرد و یا در انتظار گذاردن طولانی و بدون دلیل کارمند برای دریافت هایی که مستحق آن است اجتناب گردد.
- سازمانهایی هستند که به دلیل عدم تخصص در گماردن افراد در جای واقعی خود از بدو کار اشتباه می کنند. سعی شود هر کس باتوجه به علاقه و لیاقت و تخصص درجایی که باید باشد قرار گیرد. بویژه اگر فرد روی پستی قرار گیرد که بالاتر از سطح کارآیی وی باشد. این کار هم باعث خراب شدن کارمند و هم کار خواهد شد و در نهایت تعادل روانی کار به هم خواهد خورد.
- سعی کنید افراد کاردان و با تجربه را در سمت های کلیدی و مدیریتی قرار دهید و با در اختیار قراردادن امکانات و اطلاعات مورد نیاز زمینه موفقیت وی و در نهایت سازمان را فراهم نمائید.
- آموزش کارکنان می تواند در ایجاد محیطی آرام با افزایش بنیه علمی و دانش کارکنان موثر باشد. بقول معروف اگر کارمند سوار کار خود باشد باعلاقه کار خواهد کرد و همیشه مورد تشویق و ترغیب قرار می گیرد که عامل اصلی برهم خوردن تعادل در فشار روانی می باشد.
- از طرز انجام کار کارمند به طور مکرر بازخورد داشته باشید. سعی شود اضافات شایستگی به صورت یک روان اداری و روتین درنیاید و اطمینان یابید آنچه را که باید اندازه بگیرید، عمل نموده است. ضمناً روی نتایج آن حساس باشید.

• طراحی شغلی اگر درست انجام گیرد در موفقیت سازمان تأثیر بسزائی دارد. اگر عوامل شغلی طوری تعریف گردند که استاندارد و باتوانائی های افراد سازگاری و مطابقت داشته باشند یقیناً باعث خشنودی سازمان و کارمند خواهند شد.

• اخبار ناخوشایندی جدی گرفته شود و اگر واقعی است از ابتدا و قبل از اینکه خیلی دیر شود با آن مقابله شود.

• انتقال خلق و خوی دمدمی مزاجی و عدم تمایل به تصمیم گیری قاطع و سازنده آفتی برای سازمان به شمار می رود، زیرا این خالق و خو اگر در صف گسترش یابد باعث اضمحلال روانی و درنهایت افت ستاد سازمان میگردد. همانطور که گفته شد انگیزش و فشار اگر به درستی به کار گرفته شده و متعادل باشند سازنده می باشند، پس سعی شود از فشارهای روانی نتایج مثبت گرفته شود.

در پایان ضرورت دارد این نکته یادآوری گردد که در هر سازمان باید قسمتی برای مشاوره و بهداشت روانی وجود داشته باشد تا کارمند بتواند مشکلات خود را مطرح و در واقع مشاوره بگیرد و شادابی روحی خود را حفظ نماید. مشاوره اگر به صورت دوستانه و محرانه صورت پذیرد عامل موثر و مثبتی در ایجاد روحیه کارمند، حل مشکلات و تعادل روانی در وی است.



مبحث چهارم :

خستگی در محیط کار – اصول بهداشت روانی در سازمان – ویژگی های اساسی یک سازمان سالم

خستگی در محیط کار:

یکی از دشواری هایی که بشر همیشه با آن روبرو بوده و هست مسأله خستگی است. خستگی حالتی است که موجب کم شدن قدرت کارایی و مقاومت بدن می گردد و شخص رغبت خود را نسبت به کار و فعالیت و انجام کارهای روزانه از دست می دهد به بیان دیگر بر اثر مداومت در فعالیتهای مختلف از قدرت عملی اعضاء کاسته می شود و نوعی ناراحتی به شخص دست می دهد که به آن خستگی می گویند که در عین حال بازتاب طبیعی جانداران متحرک است.

هر گاه فعالیت در حدود توانایی شخص باشد و کار در شرایط نامناسب انجام شود، خستگی حاصله عادی است و معمولاً با خواب و استراحت در زمانی نسبتاً کوتاه رفع می شود.



عوامل متعددی در ایجاد و افزایش خستگی تأثیر دارند که مهمترین آنها عبارتند از:

- ۱- بی علاقه بودن به کار یا یکنواخت بودن کار
- ۲- کم بودن یا زیاد بودن کار
- ۳- نداشتن علاقه به محیط کار، همکاران و کارفرما و همچنین سرپرستی نادرست (همکاران ناهماهنگ و شرایط کاری نامناسب وجود همکاران بیمار و معتاد یا با رفتار و سلوک نامناسب)
- ۴- مسائل خانوادگی و مادی
- ۵- مسائل اجتماعی و سیاسی
- ۶- عوارض و بیماریهای جسمانی و روانی
- ۷- مسائل رفاهی و مرخصی و تعطیلات نامناسب
- ۸- مطابق نبودن کار با تواناییهای جسمانی و ذهنی و نیز انجام کار به طرز ناصحیح
- ۹- شرایط فیزیکی (حرارت، رطوبت، نور، تهویه، فشار، سروصدا و غیره) نامناسب در محیط کار.



این عوامل می تواند باعث خستگی شخص شوند و عوارض زیر را به دنبال بیاورند.

- ☒ احساس کسالت و سستی و ملالت و اشکال در ادامه کار
- ☒ تقلیل در ظرفیت و قابلیت انجام کار
- ☒ اختلال در کار طبیعی دستگاههای جریان خون، تنفس، ترشحی، عصبی و غیره.
- ☒ تقلیل کیفی کار به علت قدرت و دقت
- ☒ افزایش ساعات غیبت احساس کسالت و ناراحتی
- ☒ افزایش تصادفات و حوادث ناشی از کار به علت نقصان قدرت تمرکز قوای دماغی
- ☒ تشدید و ازدیاد اختلافها و برخوردها در محیط کار و زندگی
- ☒ افزایش بیماریهای جسمی به علت افزایش استعداد ابتلا به بیماری
- ☒ بروز عوارض عصبی و روانی
- ☒ تقلیل در توانایی انجام کارهای روزمره زندگی در خارج از محیط کار
- ☒ عدم توجه به وظایف اجتماعی و عدم تمایل به معاشرت با دیگران
- ☒ پیری زودرس و کوتاهی عمر به علت کار بیش از حد قدرت

**سلامت روان در محیط کار**

دنیای امروز استرس های مختلفی دارد که بعضی از این استرس ها مختص محیط کار است. نزاع با یک همکار، محروم شدن از پاداش، دیر رسیدن به سر کار و فشار هیأت مدیره یا رؤسای سازمان به مدیر را می توان نمونه هایی از استرس های محیط کار نامید. طور کلی نقش مدیریت طرح ریزی محیطی است که از لحاظ مادی و اجتماعی خشنود کننده باشد. در ضمن مدیر یک سازمان باید به تمام مسایل توجه داشته باشد و زمینه ای را از نظر روحی و روانی و ارضای انگیزه ها فراهم آورد که کارکنان، خود را شریک و سهیم در کارها و عواقب ناشی از آن بدانند. در چنین شرایطی است که خلاقیت افراد تحت نظارت افزایش می یابد. البته فراموش نشود که ایجاد زمینه مناسب و فراهم آوردن شرایط رشد و شکوفایی و ارضای نیازهای مادی و روحی کارکنان به منظور ایجاد انگیزه، بدون رعایت اصل مهم و غیر قابل اجتناب یعنی عدالت، ممکن و میسر نیست. داروی تمام دردها و گرفتاری های مادی و روانی، عدالت است که در هر زمینه ای و در هر زمانی باید اساس کار باشد والا رضایت و موفقیت حاصل نمی گردد

**اصول بهداشت روانی در سازمان :**

- ۱- ایجاد جو صمیمیت، همدلی، صداقت، همکاری و احترام متقابل در میان کارکنان سازمان.
- ۲- پرهیز از اعمال روش های مبتنی بر زور و اجبار در محیط سازمان.
- ۳- شناسایی استعدادهای بالقوه کارکنان تحت نظارت سازمان و فراهم ساختن رشد و شکوفایی این استعداد در حد توان و امکانات سازمان.
- ۴- پرهیز از قضاوت های کورکورانه و مبتنی بر پیشداوری در مورد کار و رفتار کارکنان سازمان. استرس و نگرانی های افراد نسبت به کار، خانواده و نگرانی های مادران کارمند نسبت به وضع کودکان خود، وضع اقتصادی، انتظارات سازمان از کارمندان و... همگی سبب می شود که فرد از لحظه بیداری بامداد تا هنگام آرمیدن شامگاه همواره دچار هیجان ها، تنش ها، نگرانیها و امیدهای گوناگونی باشد که گاه با ظرفیت بدنی، عصبی و روانی وی متناسب نیست و افراد و سازمان را دچار مشکل می کند. اگر سازمان به سطح تولید مناسب برسد اما کارکنان سازمان افراد عصبی، افسرده، ناراحت و پرخاشگر در انتظار فرصتی تا پریشانیهای روانی خود را با کم کاری، ترور شخصیت یکدیگر، غیبت، شایعه پراکنی و ایجاد سوانح و حوادث و به شیوه ای مخرب نشان دهند در این صورت آیا می توان چنین جامعه ای را سالم یا موفق دانست؟ شکی نیست که پاسخ به این سؤال منفی است بنابر این می توان گفت نقش و وظیفه دیگر هر مدیر لایق، دورنگر و کاردان، تأمین بهداشت روانی کارکنان سازمان است.

۵- شناسایی دلایل واقعی کم کاری، غیبت از کار، بی حوصلگی و بی علاقه‌گی به کار، کم توجهی و بی دقتی کارکنان توسط مدیر و پرهیز از قضاوت‌های کورکورانه و مبتنی بر پیش داوری نسبت به اساس رفتار انسان

۶- آشنا ساختن کارکنان با واقعیت های محیط کار و حذف آن دسته از معیارها و عوامل سازمانی که از لحاظ اخلاقی، انسانی و فرهنگ سازمانی صحیح تلقی نمی شود. بنابراین مدیران باید تلاش کنند تا محیط کار برای کارکنان اضطراب آور نباشد و کارمندان احساس امنیت شغلی کنند و با شادی و نشاط و شوق و انگیزه به دور از هر گونه خشم و درگیری بیهوده به وظایف خود عمل نمایند



ویژگی های اساسی یک سازمان سالم :

- ✓ هدف های یک سازمان روشن است و کلیه فعالیت‌ها در جهت حصول اهداف انجام می گیرد ،
- ✓ کارکنان نسبت به سازمان احساس مسؤولیت می‌کنند و علاقمند اعلام نظرهای خود در مورد مشکلات هستند
- ✓ مشکلات در چارچوب امکانات موجود به صورت فعال و واقع‌بینانه بر طرف می‌گردد
- ✓ تصمیم گیری برای افزایش کارآیی سازمان بر اساس عواملی از قبیل توانایی ، احساس مسؤولیت ، وجود اطلاعات ، حجم کار ، زمان مناسب و تجزیه و تحلیل منطقی صورت می‌گیرد
- ✓ برنامه‌ریزی بر اساس واقعیت‌ها و آینده‌نگری است و قبول مسؤولیت توسط مشارکت فعال کلیه اعضاء بخوبی مشاهده می‌شود
- ✓ قضاوت و خواسته‌های منطقی کارکنان سطوح پایین سازمان مورد توجه و احترام قرار می‌گیرد
- ✓ مسایلی که در سازمان مورد بررسی و حل و فصل قرار می‌گیرند ، شامل نیازهای شخصی و روابط انسانی نیز می‌شود
- ✓ تشریک مساعی به صورت آزاد و داوطلبانه انجام می‌گیرد
- ✓ هر گاه بحرانی سازمان را در خطر قرار دهد ، کارکنان برای رفع آن با یکدیگر متحد شده و خود را موظف به برطرف کردن آن می‌دانند
- ✓ تضاد در امر تصمیم گیری ، مهم تلقی می‌شود و کارکنان آنچه را احساس می‌کنند ، ابراز می‌دارند
- ✓ یادگیری حین انجامکار به مقدار زیادی بر اساس ارایه طریق ، کوشش فرد یادگیرنده و راهنمایی و توصیه یاددهنده صورت می‌گیرد
- ✓ انتقاد گروهی در ارتباط با پیشرفت کارها به طور عادی انجام می‌گیرد
- ✓ صداقت در روابط کاملاً مشهود است و کارکنان نسبت به یکدیگر احساس احترام و تعلق دارند
- ✓ کارکنان کاملاً متحرک هستند و بر اساس انتخاب و علاقه منطقی خود در فعالیت‌ها مشارکت می‌کنند
- ✓ مدیریت و رهبری به صورت انعطاف‌پذیری در سازمان اعمال می‌شود
- ✓ احساس اعتماد ، آزادی و مسؤولیت متقابل در بین همکاران زیاد است
- ✓ قبول ریسک به عنوان یکی از شرایط توسعه و تغییر ، مورد قبول مدیریت و کارکنان است
- ✓ عملکرد ضعیف در سازمان به فوریت تشخیص داده می‌شود و به طور دسته‌جمعی برای رفع آن اقدام می‌گردد
- ✓ ساخت سازمانی ، خط مشی‌ها و دستورالعمل‌ها طوری تنظیم می‌شود که می‌تواند کارکنان را در انجام وظایف محوله کمک کند
- ✓ در سازمان ، علاوه بر نظم ، تحرک سازنده وجود دارد و ابداعات و ابتکارها به مقدار زیادی مشمول است
- ✓ سازمان به سرعت خود را با وضعیت بازار تطبیق می‌دهد ، بین مسؤولیت و اختیار ، تعادل و توازن منطقی وجود دارد.



ویژگی های اساسی سازمان ناسالم:

- ✓ هدف فقط برای تعداد معدودی از کارکنان طراز اول سازمان روشن است
- ✓ کارکنان در سازمان شاهد مشکلات مختلف هستند اما کاری در جهت اصلاح آن انجام نمی‌دهند
- ✓ حل مسایل به علت طرح عوامل غیراصولی و نامربوط ، بسیار مشکل می‌شود و داشتن عنوان و مقام در سازمان خیلی مهم است و کارکنان و مدیر بطور رسمی و مؤدبانه یکدیگر را تهدید می‌کنند
- ✓ افراد طح بالای سازمان سعی دارند تا کلیه تصمیمات را در کنترل خود داشته باشند

- ✓ مدیران در انجام برنامه‌ریزی، احساس تنهایی می‌کنند قضاوت و خواسته‌های منطقی کارکنان سطوح پایین، مورد توجه و احترام قرار نمی‌گیرند
- ✓ به نیازهای شخصی روابط انسانی به عنوان مسایل جنبی و غیرضروری نگاه می‌شود
- ✓ وقتی کارکنان به تشریک مساعی دعوت می‌شوند به صورت غیر سازنده‌ای رقابت می‌کنند
- ✓ هرگاه بحرانی موقعیت سازمان را در خطر قرار دهد، افراد خود را کنار خواهند کشید، عمدتاً بر روی تضادها سرپوش گذاشته می‌شود
- ✓ یادگیری بسیار مشکل است
- ✓ هیچ نوع انتقاد علنی و منطقی در ارتباط با عدم پیشرفت کارها انجام نمی‌گیرد
- ✓ صداقت در روابط وجود ندارد، کارکنان احساس می‌کنند در شغل خود محبوس شده‌اند و از کار خود ناراضی بوده و احساس خستگی و فرسودگی می‌کنند
- ✓ مدیریت شدیداً امور جزئی را کنترل می‌کند و در کارکنان حس اعتماد متقابل، آزادی و مسؤلیت‌پذیری وجود ندارد
- ✓ مدیران و کارکنان اصولاً ریسک را نمی‌پذیرند
- ✓ هر کس در سازمان اشتباه کند، کنار گذاشته می‌شود
- ✓ عملکرد ضعیف به صورت سراسری مورد بررسی قرار می‌گیرد، ساخت سازمانی و خط مشی‌ها و دستورالعمل‌ها، دست و پا گیر هستند
- ✓ در سازمان نظمی وجود ندارد و روشهای سنتی کاملاً متداول است
- ✓ ابتکار و یا تغییر برای همگامی و انطباق با بازار وجود ندارد
- ✓ وجود بوروکراسی و کاغذ بازی باعث دوباره کاری‌های غیرضروری می‌شود و کار سازمان به کندی انجام می‌گیرد



عوامل استرس زای محیط کار:

عوامل استرس شغلی در محیط کار عبارتند از :

ویژگی های نقش، روابط کاری، ساختار و جو سازمانی. به اختصار برخی دیگر از عوامل که تاثیر زیادی در ایجاد استرس ناشی از کار دارند در ذیل ذکر گردیده است :

(۱) شرایط کاری : عواملی چون شرایط نامطلوب کاری، تند کاری، تلاش طاقت فرسای فیزیکی، ساعات بسیاری را در محیط کار گذراندن و پرکاری مفرط، موجب اختلال در سلامت روانی می‌شود. کار خسته کننده و تکراری و محیط نامطلوب فیزیکی و روانی از جمله :

سروکار داشتن با افراد تند خو و همکاران پرخاشگر علاوه بر اختلال سلامت روانی موجب کاهش سلامت جسمانی نیز می‌شود این افراد زودتر و بیشتر از افراد دیگر به بیماری مبتلا می‌شوند و دیرتر بهبود می‌یابند .

(۲) تراکم کاری : بعضی افراد زمانی که خیلی نزدیک به دیگران کار می‌کنند احساس ناراحتی می‌کنند در حالی که اگر عده ای در کنار بقیه کار نکنند احساس تنهایی می‌کنند . در هر حالت تراکم کاری (مثبت یا منفی) می‌تواند ایجاد استرس نماید.

(۳) ابهام نقش : اگر شخص اطلاع کافی از شغل و کاری که به عهده گرفته نداشته باشد بدین معنی که اهداف کاری وی چنانچه باید و شاید واضح و صریح نباشد و او نتواند با این اهداف و انتظارات خود، همکاران و مسئولیت های محوله ارتباط درستی برقرار سازد این حالت باعث ایجاد نارضایتی شغلی و استرس و اضطراب در کارمند می‌شود .

(۴) تعارض شغلی : اگر شخص در محیط کار خود با وظایف یا نیازهایی مواجه شود که واقعا علاقه ای به انجام آنها نداشته و یا اینکه تصویری از انجام آن کارها در ذهن نداشته باشد . متداول ترین مورد در این زمینه هنگامی دیده می‌شود که فرد بین دو گروه مختلف که دو خواست و دو هدف متفاوت دارد واقع شود و به دو سو کشیده شود و یا در شرایطی قرار گیرد که بین خواسته ها و انتظاراتی که از او می‌رود تعارض وجود داشته باشد. افرادی که به مشاغل اداری و تخصصی اشتغال دارند بیشتر از بقیه در معرض این فشارها قرار داشته و آسیب پذیر ترند .

۵) مسئولیت: موجب استرس است و به نحو چشمگیری به افسردگی، اضطراب و روانپریشی منجر می شود. هر چه میزان مسئولیت فرد در مقابل دیگران بیشتر شود وی باید دقت و زمان بیشتری را در واکنش و برخورد با سایرین صرف کند و در نتیجه استرس نیز بیشتر خواهد شد

۶) روابط با مافوق: در شرایطی که کارکنان رئیس خود را فردی با فکر و ملاحظه کار احساس می کنند روابط دوستانه ای ایجاد می شود که بر اساس اعتماد متقابل، احترام و صمیمیت بوده، موجب عدم بروز استرس بر کارکنان خواهد شد. کارکنانی که احساس کنند رئیس مراعات آنان را نمی کند و نسبت به منافع آنان بی تفاوت است تحت استرس بوده و بیستر در معرض اختلال روانی هستند.

۷) روابط با زیر دستان: دعوت به تقسیم کار و مشارکت می تواند در برخی از مدیران ایجاد استرس از جمله احساس تنفر و اضطراب گردد.

۸) روابط با همکاران: نبودن روابط خوب بین همکاران عامل اساسی و محور بی اعتمادی، عدم صمیمیت و رقابت نا سالم یکی از عوامل مهم ایجاد استرس است.

۹) عدم امنیت شغلی: در شرایط فعلی دنیا هیچ شغلی دائمی نیست و حفظ شغل و بقای آن بستگی به میزان فعالیت خود فرد دارد ولی عدم آگاهی از این موضوع موجب ترس از کنار گذاشته شدن و بازنشستگی یکی از فشارهای روانی است. ترس از تنزل مقام یا کنار گذاشته شدن در افرادی که می دانند به مدارج بالا و بالا ترین سطح پیشرفت در کار خود رسیده اند بسیار شدید تر است. این افراد به پرکاری می پردازند تا همچنان خود را در اوج نگهدارند و در عین حال می کوشند عدم احساس امنیت شغلی را مخفی کنند و بدین ترتیب بیش از پیش در معرض استرس قرار می گیرند. استرس نوعی نیاز جسمی یا ذهنی است که در ما پاسخ های خاصی را بر می انگیزد. و به ما امکان می دهد تا با خطر مبارزه کنیم یا از آن بگریزیم. مقادیر کم استرس قادر است عملکرد شما را در اوضاع و احوال خاصی مثل ورزش و کار بهبود بخشد. اما استرس بیش از حد می تواند زیان های فراوانی را به فرد و سازمان وارد آورد. که در زندگی امروزی تمام سازمان ها را برای مقابله با اینگونه استرس تشویق نموده است



چهار نوع ویژگی برای نقش وجود دارد:

- الف) ابهام نقش
- ب) کمباری نقش
- ج) گرانباری نقش
- د) ناسازگاری نقش

ابهام نقش: اگر فرد نداند که چه انتظاری از وی برای انجام شغلش دارند منجر به استرس خواهد شد.

کمباری نقش: وضعیتی که در آن مهارت های شخص به طور کامل و تمام استفاده نمی شود

گرانباری نقش: فرد نتواند از پس انجام کاری که بخشی از شغل اوست برآید که دچار استرس خواهد شد.

ناسازگاری نقش: زمانی رخ می دهد که فرد مجبور می شود به الزاماتی که با خصوصیات وی ناسازگار است تن دهد

که موجب استرس می شود. ویژگی های شغل نیز از جمله عواملی است که ممکن است موجب استرس در سازمان گردد نتایج به دست آمده از تحقیقات و بررسی های گوناگون گویای آن است که جنبه های معینی از محیط کار در استرس شغلی نقش دارند. هنگامی که فردی به محیط کار تازه ای وارد می شود بیش از هر زمان دیگر آمادگی برای استرس را دارد. بویژه از آنرو که تازه واردان در می یابند که آنچه در ذهن خود نسبت به چگونگی یک محیط کار می پنداشتند با آنچه در واقعیت می بینند تفاوت دارد.



عوامل بالقوه استرس در ورود به محیط کار عبارتند:

ابهام، بی تکلیفی، نگرانی از شکل گیری نوعی هویت سازمانی، یادگیری طرز برخورد با مدیران و همکاران در جامعه کنونی که با مشکل اقتصادی روبرو است ارتباط بین خانه و کار را بیشتر به هم نزدیک کرده و این رابطه یک رابطه مستقیم است

تحقیقات نشان می دهد که اگر کارگری در خانه با مشکلی روبرو باشد بی شک آن را با خود به محیط کار خواهد آورد و برعکس اگر در محیط کار با مشکلی مواجه شد بی شک آنرا با خود به محیط خانه خواهد بود



فناوری و خصیصه های مادی:

در رابطه با متغیر های مادی ، استرس زمانی رخ می دهد که حد اقل شرایط زیستن و ایمنی جسمانی حفظ نشده باشد . خصیصه های مادی کار را که با القوه استرس زا هستند اغلب به عنوان محرک های استرس کاری معرفی کرده اند . زیرا این محرک ها اغلب در محیط های کاری مشاهده می شوند که کارکنانشان کارگردند . عوامل مادی استرس در محیط کار: نور (نور ناکافی در کارگاه ، تابش شدید و خیره کننده نور) سر و صدا (قرار گرفتن مداوم در برابر سر و صدای ماشین آلات) دما (قرار گرفتن مداوم در برابر گرما و سرما در فضای باز) ارتعاش و حرکت (تجهیزات عملیاتی مانند مته ضربه ای).



پاسخ به استرس :

پاسخ روانشناختی به شرایط استرس زا معمولاً دارای سه جزء می باشد

- ۱- پاسخ هیجانی : در موارد خطر این پاسخ به شکل ترس بروز می نماید ، در موارد تهدید به شکل اضطراب بروز می کند
- ۲- پاسخ جسمانی : در موارد تهدید به شکل تحریک سیستم عصبی خودکار ، افزایش ضربان قلب ، فشار خون ، افزایش کنش عضلانی ، خشکی دهان و کاهش فعالیت جسمانی
- ۳- مکانیسم روانشناختی : این مکانیسم ها اثر رویدادهای استرس زا را کاهش می دهد تا فرد قادر باشد به فعالیت طبیعی خود ادامه دهد مانند شیوه های کنار آمدن با کار ، دوری گزینی از موقعیت استرس زا و عوامل یادآوری کننده مستقیم ، مکانیسم های دفاعی اغلب به شکل انکار است و فرد احساس می نماید اصلاً اتفاقی نیفتاده است



نشانه های استرس شغلی:

نشا نه های رفتاری فردی مانند خودداری از کارکردن ، نشا نه های رفتاری : که خود بر دو نوع است بی اشتهاپی، رفتار ستیزه جویانه در برابر خانواده . به مصرف روز افزون دارو ، پرخوری یا پیامدش به سازمان یا تشکیلات اداری بر می گردد از جمله غیبت از کار، طور کلی نشانه های رفتاری . افزایش حوادث ناشی از کار و فقدان بهره وری رها کردن شغل، به طور خلاصه ، استرس شغلی را می توان با توجه به نشانه هایی که در فرد ظاهر می شود زخم معده، خلق و خوی افسرده یا دشمنی و عناد ورزی مشاهده کرد و همچنین استرس را می توان با ملاحظه عملکرد فرد در محیط کار مانند غیبت از کار یا از دست دادن بهره وری تشخیص داد.



اصول بهداشت روانی در سازمان:

اصول بهداشت روانی در سازمان مورد نظر متخصصان بسیار متعدد است .

بعضی از این اصول عبارتند از :

(الف) ایجاد شرایطی که کارکنان سازمان با اعتقاد قلبی و با صمیمیت برای خود و همکاران خویش احترام قابل باشند و اینگونه احساس احترام نسبت به خویش و دیگران را در رفتار و اعمال خود نیز آشکار سازند . مدیری که به این اصل معتقد است از روش اجبار و زور پرهیز می کند ، استعداد های بالقوه کارکنان تحت نظارت خود را می شناسد ، سعی می کند تا دلایل کم کاری ، غیبت از کار ، بی حوصلگی و نظیر اینها را بشناسد و از قضاوت های کورکورانه مبتنی بر جهل پرهیزد و از همه روش های انسانی برای جلوگیری از ایجاد احساس حقارت و ناامنی در کارکنان خود استفاده کند .

(ب) شناخت محدودیت های خود و دیگران . مدیری که این اصل را درک کند و به آن معتقد باشد ، در رفتار خود با افراد تحت نظارتش به شیوه های زیر عمل می کند :

(۱) به آنان کمک می کند تا با واقعیت های محیط کار کاملاً آشنا شوند .

۲) به آنان کمک می‌کند تا شخصیت خود را آنچنانکه هست بپذیرند و جنبه‌های مثبت شخصیت خود را پرورش دهند .

۳) به آنان یاری می‌دهد تا دلیل یا دلایل عدم ترقی به پست بالا و یا شغل بهتر را بشناسند و از سرزنش دیگران بپرهیزند .

پ) آگاهی نسبت به این واقعیت که رفتار دیگران تابع رابطه علت و معلول است و رفتار افراد در محیط کار نیز مانند سایر پدیده‌ها قابل بررسی و شناخت است . مدیری که به این اصل معتقد باشد ، در رفتار خود در سازمان به شیوه های زیر عمل می‌کند :
 ۱) می‌داند که کشف دلیل یا دلایل رفتار آدمی مشکل است . پس تا قبل از شناخت دلایل اشکالات کارکنان ، نباید آنها را سرزنش کرد .

۲) می‌داند که رفتار کارکنان ، تحت تأثیر عوامل متعدد است و شناخت همه این عوامل امکان‌پذیر نیست .

۳) می‌داند که برای شناخت اختلالهای رفتاری کارکنان خود ، باید از متخصصان روان‌شناسی بالینی و روان‌پزشکی استفاده کند و از اخراج و تحقیر و ... خودداری نماید .

ت) آگاهی نسبت به این واقعیت که رفتار هر یک از کارکنان سازمان تابع تمامیت وجود آنان است و ابعاد شناختی ، هیجانی و رفتاری هر فرد در ارتباط متقابل با یکدیگر است و آنچه از یک کارمند و یا کارگر در محیط سر می‌زند ، نتیجه آثار متقابل همه ابعاد شخصیتی او می‌باشد . مدیری که این واقعیت را پذیرفت می‌داند که :

۱) غم و اندوه و افسردگی و خستگی از کار، اثر معکوس بر میزان توجه و دقت کارکنان باقی می‌گذارد .

۲) اضطراب می‌تواند باعث کاهش توجه و تمرکز فکری کارکنان شود و حافظه آنها را دچار اختلال کند و بر میزان حوادث و سوانح در محیط کار بیفزاید .

ث) آگاهی نسبت به این واقعیت که اختلال و ناراحتی های جسمی می‌توانند موجبات ابتلای کارکنان سازمان به انواع پریشانی های جسمی می‌توانند موجبات ابتلای کارکنان سازمان به انواع پریشانی های روانی باشند و از طرف دیگر بیماریهای روانی و اختلال های رفتاری نیز می‌توانند منجر به بیماری های جسمی شوند .

مدیری که این واقعیت را پذیرفت با کارکنان خود به شیوه‌های زیر عمل می‌کند :

۱) نسبت به سلامت جسمی آنان توجه نشان می‌دهد و در صورت گرفتاری و بیماری جسمی ، نسبت به درمان آنان تا حد امکان تلاش می‌کند . البته سازمان و یا به عبارت دیگر مدیر یک سازمان برطرف مختلف میتواند در رفع گرفتاری و بیماری جسمی کارکنان کمک کند که بعضی از این راهها در قالب دستورالعملها و بخشنامه‌ها آمده که صورت روتینگ توسط واحدهای ذیربط اعمال می‌گردد . گرچه اینگونه بخشنامه‌ها در بسیاری موارد یا بایگانی می‌گردد و یا بدرستی و به عدالت عمل نمی‌شود ، ولی در هر صورت همه مشکلات و گرفتاریهای افراد از این مجاری برطرف نخواهد شد . بلکه لازمه موفقیت یک مدیر در جهت حفظ و نگهداری کارکنان سازمان خود و نیز ابعاد روحیه انگیزشی و همبستگی و مشارکت در آنان برای نیل به اهداف عالی سازمان ، استفاده از روشهای ابتکاری از جمله اعطای وامهای درازمدت ، علی‌الحساب ، کمک‌های بلاعوض ، اعزام و معرفی همکاران به بهترین مراکز درمانی و دیگر موارد که یک مدیر باید از ابتکار خود و مشاوران ورزیده و روان‌شناس از آنها استفاده کند و به مانند یک پدر دلسوز و حاضر در جمع کارکنان ، آنان را به عنوان اعضاء یک خانواده در زیر چتر حمایت یخود قرار دهد تا در زمان بهبودی و سلامتی از حداکثر بازدهی و کارآیی آنان بهره‌مند گردد .

۲) اگر یک یا چند نفر از کارکنان گرفتار نوعی پریشانی روانی شده‌اند نسبت به درمان آنان توجه کافی نشان می‌دهد.



نشانه های پریشانی روانی در سازمان:

مدیران با تجربه می‌دانند که بخشی از آفات سازمانی، مربوط به نیروی انسانی ناسالم و پریشان حال است. کارگری که گرفتار پریشانی روانی است، می‌تواند عمدی یا غیرعمدی کارگاهی را به تخریب بکشد و موجبات ضرروزیان مالی و جانی فراوانی را فراهم آورد. مدیری که گرفتار هذیان فکری است و نسبت به دیگران سوءظن دارد، ممکن است مرگ سازمان را باعث شود و همه افراد کاردان و لایق را به سازمان های دیگر فرار دهد. پس مدیران می‌توانند ابعاد گوناگون مشکلات نیروی انسانی را شناسایی کنند و توان اتخاذ تصمیم صحیح را در مواجهه با مشکلات بهره‌وری را افزایش دهند. یکی از دلایل عمده وجود و پیدایش اختلال های روانی و رفتاری و همچنین یکی از دلایل عمده تولید یک شایعه و گسترش آن در سازمان، نداشتن امنیت شغلی و اضطراب ناشی از آن است. در یک سازمان آن دسته از کارگران و کارمندانی که احساس امنیت شغلی در آنان پایین است و در نتیجه گرفتار اضطراب ناشی از بیکاری، تبعید، عزل از موقعیت مطلوب و محرومیت از سایر امتیازات و امکانات می‌باشند. احتمالاً بیش از دیگران برای ادراک منفی حوادث و اتفاقات آمادگی دارند.

به همین ترتیب این قبیل افراد بیش از کارکنان دیگر، مستعد خلق و پخش شایعه در سازمان می‌باشند. لذا مدیریت اینگونه سازمان ها دایم با افرادی بی‌انگیزه و یا کم‌انگیزه مواجهه است که هیچوقت نمی‌تواند در رسیدن به اهداف مطلوب و دستیابی به بهره‌وری قابل قبول موفق گردد. چرا که در این گونه سازمان ها، دائماً تعارضاتی بین کارکنان با یکدیگر و نیز با مدیران وجود دارد که منجر به عدم توافق بین آنها شده و نهایتاً حرمت و قداست افراد نسبت به یکدیگر و خصوصاً نسبت به مدیران از بین رفته و در نتیجه عدم اعتماد نسبت به یکدیگر را به دنبال دارد و در این گونه سازمان ها نیز، مدیران سعی بر آن دارند تا از میان کارکنان افرادی را به عنوان خبرچین در خدمت خود بگیرند. اینجاست که هم کارمند و کارگر و هم مدیر بجای پرداختن به وظایف اصلی خود که همان اجرای برنامه‌های توسعه و رشد و یا ارائه خدمات و تولید می‌باشد، به یکدیگر مشغول می‌گردند. یکی از راه های مقابله با شایعاتی که در اثر تضادهای روانی بوجود می‌آید، همکاری گروهی گروه های مختلف ذینفع است. در این صورت هر گروه باید احساس کند که جزیی از یک کارگر بزرگتر است، هدف های کلی بیشترین اهمیت را دارند و موقعیت آنان بستگی به موفقیت کل سازمان دارد. وقتی افراد یک سازمان با یک واحد احساس کنند که اعضاء یک گروه یا یک تیم هستند، کمتر درباره یکدیگر به داوری غلط می‌پردازند و حدس و گمانهای مبتنی بر بدبینی کمتری نسبت به یکدیگر خواهند داشت. وقتی یک عده در یک قایقی روی دریا شناور هستند، هیچگاه فردی از گروه قایق را سوراخ نمی‌کند مگر اینکه دچار نوعی اختلال روانی شده و تعادل رانی خود را از دست داده باشد.

پس مدیر یک سازمان باید به تمام این مسایل توجه داشته باشد و زمینه‌ای را از نظر روحی و روانی و ارضای انگیزه‌ها فراهم آورد که کارکنان، خود را شریک و سهیم در کارها و عواقب ناشی از آن بدانند. در چنین شرایطی است که خلاقیت افراد تحت نظارت افزایش می‌یابد. البته فراموش نشود که ایجاد زمینه مناسب و فراهم آوردن شرایط رشد و شکوفایی و ارضاء نیازهای مادی و روحی کارکنان به منظور ایجاد انگیزه، بدون رعایت اصل مهم و غیرقابل اجتناب یعنی عدالت، ممکن و میسر نیست. داروی تمام دردها و گرفتاری‌های مادی و روانی، عدالت است که در هر زمینه‌ای و در هر زمانی باید اساس کار باشد والا رضایت و موفقیت حاصل نمی‌گردد.



نقش مدیران در سلامت روانی کارکنان:

تاکنون نقش های زیادی را برای مدیران برشمرده اند، اما آنچه کمتر بر روی آن تاکید شده است نقش مدیر به عنوان تامین کننده بهداشت روانی در محیط کار است. بدیهی است که در این نقش از مدیر انتظار می رود تا با کسب مهارت های شناختی، عاطفی و رفتاری خاص، در ارتباط با کارکنان زیر نظر خود برای افزایش بهداشت روانی محیط کار تلاش کند. در اینجا باید یادآور شد که هدف از ارایه نقش های نوین مدیریتی، کمک به توسعه راه هایی است که رسیدن به اهداف سازمان را تسهیل می کند. بهداشت روانی کارکنان و ارتباط آن با شیوه های مدیریت در سازمان، مسئله ای است که بارها در مطالعات گوناگون مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج، نشان داده است که مدیران و سرپرستانی که در برخورد با کارکنان خود از روش های علمی استفاده می کنند نه تنها باعث می شوند کارکنانشان کمتر دچار فشار روانی شوند، بلکه ارتباط دوسویه خوبی را برقرار می سازند. جالب آنکه برخورد مدیرانی که عامل بالقوه ای برای برهم زدن فشار روانی شغلی شناخته شده ممکن است سایر مدیران یا سرپرستان را نیز درگیر و دچار فشار روانی کند.

کسب اطلاعات لازم در مورد مشکلات مربوط به سلامت روانی و بهزیستی کارکنان و چگونگی رسیدن به راه حل آن موضوع عمده سؤال بسیاری از کارکنان است. بدیهی است مشکلات فراوان و پیچیده تر سازمان دارای دلایلی گسترده تر است که منجر به سایر تاثیرات نامطلوب و پیامدهای شدید می شود. امروزه پیشگیری از مشکلات به وسیله افزایش بهزیستی و سلامت محیط کار، بر درمان ترجیح داده می شود. درست مثل آنکه تلاش برای دستیابی به نتایج مثبت بر نتایج منفی غلبه می کند. به وضوح صرف هزینه و تلاش برای به حداکثر رساندن اثر بخشی، نشاط و رشد باعث پیشگیری از مواجه شدن با انواع مشکلات می شود. به کارگیری فنون و استراتژی های مدیریت منابع انسانی و عملکرد موثر سازمان، کاهش مشکلات ناشی از پدیده استرس و دوام طولانی تر مدیریت است.



مبحث پنجم :

- ✓ روابط مؤثر میان مدیران و کارمندان سازمان
 - ✓ ارتباط مؤثر شغلی در محیط کار ، نقش و تقویت
 - ارتباطات در مدیریت
 - ✓ روش‌هایی برای ایجاد محیط کار شگفت‌انگیز
 - ✓ اصول ارتباط موفق
 - ✓ کنترل بد دهنی و دشنام گویی
 - ✓ غیبت کردن – تکنیک‌هایی برای دوری از غیبت
- ◆◆◆◆◆

روابط مؤثر میان مدیران و کارمندان سازمان

روابط، نقش مهمی در کسب و کار بازی می‌کنند. هنگام صحبت با آدم‌های موفق، اکثر آنها دلیل موفقیت خود را در نوع رابطه و اعتمادی می‌دانند که بین شرکاء و دوستان برقرار کرده‌اند. در واقع ایجاد روابطی خوب که منجر به تجارتی موفق شود، کاری دشوار نیست. این کار به تنظیم ذهنی نیاز دارد. یعنی باید مترصد امکانات بوده و در عین حال، به اعمال خود آگاه باشید. شما می‌توانید موانعی را که در مسیر گسترش روابط مورد نیازتان پیش می‌آیند، از میان بردارید. با افراد به طور مستقیم ارتباط برقرار کنید. مسئولیت برقراری ارتباط را بر عهده دیگران نگذارید و از واسطه کردن دیگران پرهیز کنید. در کسب و کار، روابط نقش مهمی بر عهده دارند و همگان این موضوع را می‌دانند اما اغلب آن قدر درگیر مسائل روزانه می‌شویم که به بهترین راه‌های ممکن برای ایجاد ارتباط، فکر نمی‌کنیم. ما با چند تن از کسانی که توانسته‌اند روابطی بسیار موفق ایجاد کنند، گفت و گو کرده ایم تا یاد بگیریم روش آنها چیست و این نوع ارتباط، چگونه به آنها کمک کرده است. هدف از تلاش برای ایجاد ارتباط، در نهایت این است که بتوانیم با هم و در کنار هم کار کنیم، اما برای رسیدن به چنین هدفی، باید توجه به دیگران را سرلوحه تلاش خود قرار دهیم .

☒ تعریف ارتباطات

ارتباطات عبارت است از فرایند ارسال اطلاعات از طریق یک شخص به شخص دیگر و درک آن توسط شخص گیرنده، یعنی انتقال و سهیم شدن در اندیشه‌ها، عقاید و واقعیت‌ها به گونه‌ای که گیرنده آنها را دریافت و درک کند .
ارتباطات، فرایندی است که افراد به وسیله آن، در صدد برمی‌آیند تا در سایه مبادله پیام‌های نمادین، به مفاهیمی مشترک دست یابند .

☒ تعریف مدیریت

- هنر انجام کار به وسیله دیگران
- فراگرد تبدیل اطلاعات به عمل. این فراگرد تغییر و تبدیل را تصمیم‌گیری می‌نامیم
- فراگرد هماهنگ سازی فعالیت فردی و گروهی در جهت هدف‌های گروهی
- فراگرد برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و نظارت کار اعضای سازمان و استفاده از تمامی منابع موجود سازمانی برای تحقق هدف‌های موردنظر سازمان

تعریف عملیاتی، مفهوم مدیریت را به رعایت ملاک های عینی منوط می سازد. از این رو، اگر در موقعیتی ملاک هایی شامل فعالیت منظم و سازمان یافته، هدف ها، روابط میان منابع، انجام کار به وسیله دیگران و تصمیم گیری برقرار باشد، می توان گفت در آن موقعیت، مدیریت اعمال می شود .

☒ **تعریف سازمان**

سازمان، یک واحد اجتماعی آگاهانه هماهنگ شده مرکب از دو یا چند نفر است که بر مبنایی نسبتاً پایدار، برای رسیدن به هدف یا مجموعه ای از اهداف فعالیت می کنند .

☒ **فرایندهای ارتباطات سازمانی**

۱. **فرایندهای جامعه پذیری:** در هر سازمانی فرایندهای ادراکی و رفتاری گوناگونی صورت می گیرد که از طریق آنها، افراد به سازمان می پیوندند و با آن یکی شده و در آن می مانند. یکی از این فرایندها، جامعه پذیری است که سازمان ها سعی می کنند از طریق فرایندهای رسمی و غیررسمی جامعه پذیری بر انطباق افراد تأثیر بگذارند و فرد را جزئی از سازمان کرده و ارزش ها و هنجارهای سازمان خود را به وی منتقل کنند .

۲. **فرایندهای کنترل عملکرد:** یکی از مهم ترین نقش های ارتباط در سازمان ها، هماهنگی و کنترل رفتارهایی است که منجر به تحقق اهداف فردی و سازمانی می شود. سازمان ها با بهره گیری از فرایندهای ارتباطی گوناگونی به نظارت و کنترل عملکرد و رفتارهای زیردستان خود پرداخته و از این طریق بازخوردی مداوم در ارتباط با پیشرفت کلی هدف را تعیین می کنند .

۳. **فرایندهای تصمیم گیری:** یکی از فرایندهایی که در محدوده ارتباطات سازمانی قرار می گیرد، فرایند تصمیم گیری است که به عنوان یکی از مهم ترین فعالیت سازمان ها به شمار می رود و سازمان ها با بهره گیری از مدل های مختلفی به این مهم اقدام می کنند که در این اقدام، فرایندهای ارتباط گروهی نقش اساسی دارند .

۴. **فرایندهای مدیریت تعارض:** در سازمان ها از طریق ارتباط میان اعضای سازمان، تعارضاتی به وجود می آید که در نتیجه آنها، اعضای سازمان سعی می کنند از طریق یک سری فرایند ارتباطی، به مدیریت تعارض پرداخته و در وضع آن بکوشند .

۵. **فرایندهای ارتباط خارجی:** در هر سازمان، یک سری فرایندهای ارتباطی وجود دارد که چند سازمان را با یکدیگر و نیز سازمان را با محیط مرتبط می سازند. این دسته از فرایندها، فرایندهای ارتباط خارجی به شمار می روند .

۶. **فرایندهای تکنولوژی:** یکی از فرایندهای ارتباطی که در سازمان ها وجود دارد، فرایندهای تکنولوژیکی است که از طریق تغییرات تکنولوژی در عرصه ارتباطات در سازمان ها رقم خورده است .

۷. **فرایندهای مدیریت تنوع:** محیط های کاری کنونی، تنوع های فراوانی به خود گرفته اند. این امر، تحول در سازمان ها را ایجاد کرده و راهبردهایی را برای توسعه و مدیریت یک سازمان متنوع فرهنگی، در پی داشته است .

☒ **سبک های ارتباطی در سازمان**

۱. **سبک کنترلی:** در این سبک که سبکی یک طرفه به شمار می رود، فرد عامل و برقرارکننده ارتباط جهتی خاص به اقدامات و تفکرات خاص افراد دیگر در رابطه با خود داده و آنها را محدود می کند. در این سبک، ارتباط گر، فردی هدایت گر بوده و هدفش هدایت دیگران است .

۲. **سبک برابری یا تساوی:** سبک تساوی نوعی سبک ارتباطی دو طرفه است که در آن، فرستنده و گیرنده از یکدیگر تأثیر می پذیرند. در این سبک، مدیران و طرف های ارتباطی، سعی در ترغیب دیگران برای ارائه نظرات خود دارند .

۳. **سبک ساختاری:** ماهیت ارتباطات در این سبک، عمدتاً عینی است و به ندرت احساسات قوی و پرننگی در این سبک ارتباطی دیده می شود. در این سبک، محیط به سمت نظام مند کردن سازمان سوق داده می شود .

۴. **سبک پویا:** این سبک، با هدف مواجهه سریع و بی وقفه با مسائل، به نوعی کاملاً عمل گرا و پراگماتیک، از سوی طرف ارتباطی دنبال شده و بحث از برنامه ها و استراتژی های آینده را در پی ندارد .

۵. **سبک تفویضی:** در این سبک، مدیر یا رئیس، مسئولیت خود را به زیردستان واگذار می کند و نقش حمایت گری به خود گرفته و ترجیح می دهد تا بیشتر از جانب دیگران یاری شود و به نظرات دیگران اهمیت دهد .

۶. **سبک اجتناب:** در این سبک، از فرایند ارتباطات دوری می شود و تمایلی به تأثیر و تأثر از دیگران وجود ندارد و بیشتر از رویکردی مستقل، به جای مشارکتی و تعاملی در تصمیم گیری ها استفاده می شود .

☒ **روابط بین سازمانی**

سازمان ها برای بقاء در محیط پرتنش و رقابت کنونی، اغلب روابطی مداوم را با دیگر سازمان ها برقرار می کنند. «الیور» ۶ اقتضای مهم مؤثر بر شکل گیری روابط بین سازمانی را به شرح ذیل بیان کرده است :

۱. **الزام:** سازمان به منظور برآورده سازی الزامات قانونی یا تنظیم کننده خود، روابط یا تبادلاتی را با دیگر سازمان ها برقرار

می کند

۲. **عمل دوجانبه:** سازمان ها، گاهی برای تعقیب اهداف و علایق مشترک با هم دیگر رابطه برقرار می کنند

۳. **عدم تقارن:** در گذشته، عدم تقارن موجب شکل گیری روابط بین سازمانی بود. این روابط، به دلیل اعمال قدرت یا

کنترل بر سازمانی دیگر یا منابع آن برقرار می شد

۴. **کارایی:** این عامل هنگامی رخ می دهد که ارتباط به دلیل بهبود کاری داخلی، سازمانی شکل می گیرد .

۵. **ثبات:** هنگامی که ارتباط های بین سازمانی برای رویارویی با عدم اطمینان شکل گیرند، ثبات به وجود می آید .

۶. **افزایش مشروعیت:** سازمان ها، گاهی برای نشان دادن حمایت خود از هنجارها، قوانین و باورهای رایج و یا انتقالات

نهادهای خارجی، با سازمان های دیگر ارتباط برقرار می کنند .

(ایزن برگ) و همکاران وی ۳ سطح اتصال سازمانی را در تقسیم بندی انواع ارتباط بین سازمانی، به شرح ذیل ذکر کرده اند که عبارتند از :

۱. **ارتباط نهادی:** زمانی که تبادل مواد و اطلاعات بین سازمان ها بدون استفاده از نقش های خاص سازمانی یا شخصیت های خاصی باشد

۲. **ارتباط نمایندگی:** وقتی که ایفاکننده نقشی خاص که رسماً نماینده سازمان است، با نماینده سازمانی دیگر ارتباط برقرار کند

۳. **ارتباط فردی:** هنگامی که فردی از یک سازمان با فردی از سازمان دیگر، تبادل مواد یا اطلاعات می کند؛ بدون این که هر دو نماینده سازمان بوده و یا شرایطی خاص برای این کار داشته باشند .

☒ **ارتباطات سازمانی دارای ساختار**

در یک سازمان دارای ساختار رسمی، فرایند ارتباطات را می توان این گونه تقسیم بندی کرد:

۱. **ارتباطات رسمی:** برخی کانال های ارتباطی، مجاری ارتباطی هستند که به طور رسمی به وسیله مدیران و دیگر افراد

ذی نفع طراحی و اجرا می شوند. چنین کانال هایی برای ایجاد جریان های اطلاعاتی به سمت پایین، افقی و بالا طراحی شده اند. وجود این کانال ها برای مرتب کردن و هماهنگی فعالیت های افراد در پست های مختلف آن ساختار ضروری است .

۲. **ارتباطات غیررسمی:** بسیاری از افراد سازمان، ارتباطات خود را تنها به کانال های رسمی تعیین شده، محدود نکرده و

بیش تر از آنچه که در کانال های رسمی مقرر شده، تمایل به برقراری ارتباط با همکاران خود دارند. چنین تمایلاتی که منجر به ظهور کانال های ارتباطی مختلفی می شود، کانال های ارتباطی غیررسمی نامیده می شود .

این کانال ها در سازمان ها به انگیزه های مختلفی نظیر ارضای نیازهای شخصی نظیر نیاز به رابطه با دیگران، رفع یکنواختی

کار و کسب اطلاعات مرتبط با کار، مورد استفاده قرار می گیرند .

☒ **انگیزه ارتباط سازمانی**

تمام سازمان ها، ممکن است به عنوان مجموعه ای از تشکل های هدف دار در نظر گرفته شوند که در آنها، افراد به دلایلی متعدد با یکدیگر ارتباط دارند، اما انگیزه اصلی مشارکت این است که اهداف سازمانی و شخصی به واسطه عملکرد جداگانه افراد، به آسانی قابل حصول نیستند و تنها به وسیله عملکرد گروهی می توان به آنها جامه عمل پوشاند. بنابراین، ارتباط در سازمان ها می تواند عامل دست یابی به اهداف سازمانی بوده و در واقع به واسطه این فرایند اساسی است که مبادله اطلاعات در سازمان صورت گرفته و سازمان توانمندی لازم برای بهره گیری از اطلاعات و تحقق اهداف خود را می یابد .

ارتباط مؤثر در یک سازمان، زمینه ساز افزایش تراز بهره وری، رضایتمندی کارکنان، انگیزه کار مفید و کاهش تضادهای

ناشی از فقدان نظام ارتباطی، خواهد شد .

☒ تفاوت ارتباط سازمانی با دیگر ارتباطات

۱. **ارتباط سازمانی وظیفه مدار است:** سازمان ها، مجموعه های هدف مدار هستند که فعالیت های آنها در جهت تحقق اهداف فردی و سازمانی، هماهنگ شده اند .
۲. **روابط سازمانی متأثر از ساختار سازمانی است:** الگوهای هماهنگی رفتار در سازمان ها، موجب ایجاد ساختارها می شود، به گونه ای که برخی سلسله مراتبی بوده و برخی این گونه نیستند. این ساختار سازمانی که موجب شده، سازمان ها به عنوان سیستم های ساختارمند شناخته شوند، بر ارتباط سازمانی اثر گذاشته و می تواند مانع یا موجب تسهیل ارتباط شود .
۳. **ارتباط سازمانی هم در مرزهای سازمانی و هم فراتر از آن اتفاق می افتد و در واقع نوعی کارکرد فرامرزی هم دارد .**

☒ ویژگی های ارتباطات سازمانی

ارتباط سازمانی به عنوان یکی از حوزه های تخصصی ارتباطات کلامی یا گفتاری، یکی از مباحث مهم مدیریت به شمار می رود. این گونه از ارتباط، شکلی از ارتباط میان فردی است که در آن، ارتباط به طور مستقیم بین دو یا چند نفر از افراد، در مجاورت فیزیکی با هم، واقع می شود و به دلیل وجود ویژگی های خاص خود، تشکیل دهنده حوزه متمایز و شاخص در مطالعه ارتباطات شده است .

این شکل از ارتباط، در کنار این موضوع که با ویژگی های ارتباط میان فردی آغاز به کار می کند، از تمامی حواس پنج گانه یاری گرفته و پس فرست های آن را فراهم می آورد. با این همه، ویژگی هایی خاص دارد که برخی از آنها عبارتند از :

۱. **حدود و مرزهای ارتباط سازمانی برخلاف حوزه وسیع تر ارتباط میان فردی، با وضوح بیشتری معین بوده و نفوذ ناپذیری کمتری دارد.** در وضعیتی کلی شامل کنش متقابل متمرکز، شخص به دشواری می تواند از داخل یا خارج بودن خود خبر داشته باشد، اما هر کسی معمولاً از عضویت خود در یک سازمان بخوبی آگاه بوده و اگر از سازمانی کنار گذاشته شود، دیگر نمی تواند به عنوان عضو آن ارتباط برقرار کند، اما اگر در زمره افراد سازمان باشد، به ناچار باید از طرق خاصی که به صورت امریه تجویز شده اند، به برقراری ارتباط بپردازد .
۲. **یکی از مشخصه های ارتباط سازمانی، بازتولید سریال پیام هاست.** در این نوع بازتولید، پیام ها از شخصی به شخص دیگر و مجدداً از آن شخص دیگر و الی آخر انتقال می یابد؛ اما هر یک از اعمال ارتباطی غالباً به صورت زوجی یا کنش متقابل دو نفری باقی می ماند .
۳. **در این گونه از ارتباط، از اشکالی مختلف نظیر چاپ به صورت یادداشت، کارت های سوراخ دار و... استفاده می شود، اما باید دانست که شکل اصلی انتقال در ارتباط سازمانی، ارتباط شفاهی است و دیگر اشکال نسبت به مواجهات رودررو، نقش معین، کمکی یا جانشین دارند .**



ارتباطات و مدیریت

۱. فرآیند ارتباطات

معنی و اهمیت واژه ارتباطات، در مدیریت چیست؟ ارتباط کارکنان، روندی مداوم بوده و مستلزم وجود مهارت در ارسال و دریافت پیام است. واژه ارتباطات به مفهوم انتقال اطلاعات از یک فرد به فردی دیگر و درک آن، توصیف شده است. این فرآیند به عنوان مسئولیت یک مدیر، گاهی اوقات ((ارتباطات کارکنان)) نامیده می شود. هر چند که فرآیند ارتباطات بین مدیران با یکدیگر و نیز بین مدیران میانی و مدیر ارشد نیز از اهمیت مشابهی برخوردار است. واژه ارتباطات به ندرت برای توصیف ابزارهای الکترونیکی و مکانیکی انتقال و در یافت اطلاعات مثل: روزنامه، نشریه خبری، چاپگرهای رایانه ای، رادیو، تلفن و فیلم های ویدئویی به کار می رود. ارتباطات کارکنان، دارای خصوصیات و محدودیتهای فراوان اما ظریف و پیچیده ای است و به همین علت باید با دقت هدایت شود. برای اینکه افراد منظور شما را دریابند، چه کمکی می توانید به آنها بکنید؟ برای شروع، نگران مطالبی که گاه و بی گاه گفته اید نباشید. حتی میتوانید از یک کارمند بخواهید که حرفهای شما را تکرار کند. تمرین دیگر این است که کارکنان را به سؤال کردن وا دارید. این کار، نقاط ضعف و درک افراد را برای شما روشن خواهد کرد، اما بهترین توصیه این است که دقیق باشید و از بیان عبارت نارسا و به کار بردن مفاهیمی که باعث ابهام میشوند، خودداری ورزید.

به جای اینکه بگویید: ((شتاب دستگاه را کمی اضافه کن.)) بگویید: ((من میخواهم دور این دستگاه در هر دقیقه بین ۱۹۰۰ تا ۲۱۰۰ باشد.))

به جای اینکه فرمان بدهید: ((این مطلب را هر چه زودتر تایپ کن.)) بگویید: ((من تایپ شده این نامه را تا ساعت ۲ بعد از ظهر امروز احتیاج دارم.))

به این ترتیب انتظارات شما از لحاظ کمیت، کیفیت و استانداردهای زمانی دقیقاً مشخص می شوند.

ارتباطات چگونه سازمان را فعال می کنند؟ سازمان با تامین ارتباط بین طرح ها و عملیات، فعال می شود. شما ممکن است نقشه هایی بزرگ و کارکنان خوبی داشته باشید، اما تا هنگامی که کاری انجام نشود، در حقیقت چیزی ندارید. بدون ارتباط مؤثر، نه انگیزش و نه رهبری کاری از پیش نمی برند. این همان چیزی است که آغاز کننده اصلی است و نقشه ها را به تعاملاً به اجرا در می آورد. مدیران شایسته، ارتباط کارکنان را به خوبی می شناسند. آنها می دانند که تصورات کارکنان از رهبرانشان به چگونگی رد و بدل کردن اطلاعات در فرآیند ارتباطات بستگی دارد. چنانچه کارکنان از احساسات و خواسته های شما اطلاع نداشته باشند، بهترین ایده های مدیریتی در دنیا بی فایده است. ارتباطات خوب، به خصوص وقتی یک مدیر در حال پرورش روحیه جمعی است یا وقتی که کارکنان به واسطه تغییرات سازمانی پی در پی، یا تنگناهای اقتصادی، احساس ناامنی و تهدید می کنند، از اهمیت زیادی برخوردار است.

منظور از فرآیند ارتباطات چیست؟ ارتباطات در مفهوم وسیع، سلسله اقداماتی است که موجب می شوند ایده ای از ذهن یک نفر به ذهن دیگری انتقال یافته، درک شده و به اجرا درآید. عامل اساسی در تمام ارتباطات انسانی این است سرپرست ها برای تاثیر بیشتر، باید با کارکنان رابطه ای نزدیک برقرار سازند، نسبت به برداشتهای دیگران از اطلاعات و عقاید، حساسیت نشان دهند و حرفهایی را که ممکن است باعث کندی روند کار شوند، به حداقل برسانند. این کار مستلزم آن است که مدیران مهارت بیشتری در به کار گیری کلام و نوشته (علایم غیر کلامی که از چهره و بدن به دیگران منتقل می شود) داشته باشند. آخرین - و نه کم ارزش ترین - توصیه این است که به مدیران توصیه می شود مهارت خود را در دریافت اطلاعات از دیگران که لازمه آن گوش دادن مؤثر و توجه به واکنش ها و سؤالات است، افزایش دهند.

برخی مردم از ((ارتباطات سه بعدی)) صحبت می کنند، منظور آنها از این عبارت چیست؟ ارتباط نباید همچون خیابانی یک طرفه باشد. برای سهولت عملیات در یک سازمان پیچیده امروزی، ارتباطات باید به سه شیوه برقرار شود:

۱- نه تنها باید اطلاعات را از بالا به پایین (به سمت کارکنان) و از پایین به بالا (برای مدیر) فراهم کنید بلکه کارکنان نیز باید افکار و احساساتشان را از پایین به بالا به شما انتقال دهند.

۲- از آنجا که همکاری میان گروهی در میان مدیران میانی بسیار مهم است بنابراین باید یک جریان افقی اطلاعات هم بین مدیران میانی وجود داشته باشد.

۳- تبادل اطلاعات با منابع خارجی نظیر: گروههای کارکنان، فروشندگان خارجی، مشتریان و ادارات دولتی نیز می باید وجود داشته باشد.



۲. روش های ارتباطات

یک مدیر اثربخش چگونه روش ارتباطی مورد استفاده خود را انتخاب می کند؟ مدیران اثر بخش، روش های ارتباطی خود را براساس تحلیل دقیق بر روی عوامل محیطی بر می گزینند. این امر به وظیفه خاص و اهداف شما بستگی دارد. اگر وظیفه شما ارائه پیامی طولانی است و یا پیام باید به صورت دائمی ثبت شود، می توانید از نوشته استفاده کنید. از سوی دیگر اگر سرعت، عدم رعایت تشریفات و یا نفوذ شخصی اهمیت دارد، صحبت کردن ترجیح دارد. انتخاب دیگر مدیران، حول این محور است که آیا با کارمند یا گروه ارتباط کاملی برقرار می شود؟ ارتباط نفر به نفر این امکان را به مدیران می دهد که، جریان اطلاعات را کنترل کرده و آن را هدایت کنند. در ایجاد ارتباط با جمع کارکنان یک بخش، مدیران باید آنها را به مشارکت و توسعه مسئولیت دعوت کرده و کمک کنند که روحیه جمعی تقویت شود. این امر مستلزم آن است که مدیر چیزی بیشتر از یک تسهیل کننده کار باشد و به گروه کمک کند تا مشکلات را کشف کرده و به سمت اهداف مورد نظر در جهت حل مشکلات حرکت کند.

ارتباط نفر به نفر چگونه ممکن است مؤثر و سودمند واقع شود؟ ارتباط با هر یک از کارکنان، به خصوصیات منحصر به فرد آنان بستگی دارد و برای تمامی آنان نمی توان از روشی یکسان استفاده کرد. اهمیت این مطلب، زمانی که روابط شما با کارکنان توسعه

می یابد، بیشتر آشکار خواهد شد. افراد دوست دارند تفاوت هایشان شناخته شده و متناسب با خودشان با آنان رفتار شود. سرپرستان باید با توجه به این مهم، از بین روشهای گوناگون نوشتاری و گفتاری، روش مناسبی را برای برقراری ارتباط برگزینند.

☒ ارتباطات گفتاری :

در روش ارتباط گفتاری، شخصی که مورد خطاب قرار میگیرد به سرعت از پیام ارسال شده آگاه میشود و سرعت، لحن صدا، حالت، حرکت بدن و خطوط چهره به طور جدی واکنش های افراد را تحت تاثیر قرار می دهند.

۱. صحبت های غیر رسمی :

این گونه صحبتها، اساسی ترین شیوه های برقراری ارتباط هستند. همچنین برای ارتباطات روزانه، راهنمایی ها، تبادل اطلاعات، مرور پیشرفت کار و جلسات انضباطی و حفظ روابط شخصی مناسب هستند. حتی اگر صحبتها خیلی خلاصه باشد، باز هم مطمئن باشید که این گونه ارتباط، امکان تبادل دو طرفه را فراهم می آورد. همچنین، وقتی مسائل عاطفی مطرح باشند، ارتباط چهره به چهره بر نوشتن یا تلفن کردن ترجیح دارد.

۲. قرار ملاقات :

قرار ملاقات برای ارزیابی منظم و مرور و بررسی جلسات کار، مناسب است. جلساتی که زمینه ساز چنین ملاقاتهایی هستند، با ارائه اطلاعات کافی و کاهش حرفهای اضافی، مفید و مؤثر خواهند بود. بسیاری از مدیران برای پروژه های گسترده یا به خاطر برخی کارکنان (به ویژه افراد جدیدی که دارای مشکل بوده و یا آنهایی که زیاد مسافرت می کنند) ملاقاتهایی دائمی به صورت روزانه (بسیار منحصراً)، هفتگی (طولانی تر) و یا ماهیانه (بسیار گسترده) برگزار می کنند.

۳. ارتباط تلفنی :

ارتباط تلفنی برای کنترل های فوری، انتقال و یا اخذ اطلاعات، تذکر یا اطلاع رسانی به کار می رود. در هر صورت، شخصیت تلفنی شما در بعضی مواقع واقعیت (چهره به چهره) شما را نفی می کند. بنابراین، باید طنین صدای خود را به هنگام گفت و گوی تلفنی کنترل کنید. همچنین، از آنجا که در برخی موارد، گفت و گوهای معمول تلفنی از اعتبار کافی برخوردار نیستند، گاهی باید یادداشتهایی در تایید پیام خود ارسال کنید.

☒ ارتباطات نوشتاری :

تمامی پیغامهای رسمی، اداری و یا طولانی که به تعداد زیادی از کارکنان مربوط شوند، باید به صورت نوشتاری تهیه می شوند. از ارتباط نوشتاری، می توان برای اصلاح ارتباط نوشتاری گذشته نیز استفاده کرد. ارتباط گفتاری خطر فراموشی پیام را در پی دارد، گاهی نادرست فهمیده و یا به خاطر آورده می شود و به همه کارکنان منتقل نمی شود.

۱. یادداشتهای درون سازمانی :

برای ثبت غیر رسمی سؤالات یا پاسخ ها به کار می آیند. این یادداشتهای هنگامی که قرار است چندین نفر پیامی طولانی را دریافت کنند، می توانند مفید واقع شوند. یادداشتهای، راه ساده ای برای اطلاع رسانی به بالادستان هستند تا در هنگام استراحت آنها را مطالعه کنند. از یادداشتهای نباید بیش از اندازه استفاده شود، زیرا تاثیر خود را از دست داده و مورد بی توجهی قرار خواهند گرفت.

۲. نامه ها :

معمولاً به افراد نوشته می شوند، بیشتر از یادداشت رسمیت دارند و برای اطلاعیه های اداری، ثبت بیانیه های رسمی، ارتباطات طولانی و حتی ارتباط با مخاطبی که در دسترس است، مفید هستند. نامه ها غالباً حاوی تفکرات و عقاید موجود برای تصمیمات آتی و بوده و به عنوان بخشی از بررسی مداوم مشکلات، ارزشمند هستند.

۳. گزارش ها :

بیشتر از نامه ها جنبه عمومی و رسمی دارند. از گزارشها برای انتقال اطلاعات، تحلیل ها و پیشنهاد به سرپرستان و همکاران استفاده می شوند. گزارش اگر براساس مستندات و یا نتایج و مطالعات، تحقیقات دقیق تهیه شود، اثر بخش تر خواهد بود. گزارش باید با دقت ویژه ای، حقایق عینی را از حدسیات خیالی و کلی گویی ها تفکیک کند.

برای برقراری ارتباطات مؤثرتر با گروههای کارکنان، چه می توانید بکنید؟ جهت ارسال پیام های کوتاه و هدفمند به آن دسته از کارکنان که از لحاظ سن، جنسیت و کار، با یکدیگر مشابه هستند، می توان از روشی استفاده کرد که این روش برای پرهیز از

ورود انبوهی نامه، یادداشت و اعلامیه های مفید است که تنها برای تعداد کمی از دریافت کنندگان آنها، جذابیت دارند. در ذیل فرم های ارتباطی متفاوت و متناسبی برای آشنایی شما خلاصه شده است .

☒ ارتباط گفتاری با گروه ها :

برقراری ارتباط گفتاری مؤثر با گروهها، نیازمند مهارتهایی ویژه است. هر چند که مهارت های مفید در یک جلسه، ممکن است برای جلسه ای دیگر کافی نباشند. توانایی شما برای هدایت جلسه ای که کارکنان شما در آن حضور یافته اند به این معنی نیست که جلسه ای که توسط رئیس شما اداره می شود نیز دارای همان توانایی باشید. احتمال دارد برای برخی اختلافات شرکت کنندگان یک جلسه، مهارت زیادی از خود نشان دهید، اما هنگامی که از نظر عاطفی درگیر موضوع مورد بحث هستید، برخورد واقع بینانه بسیار مشکل تر خواهد بود.

1. گردهمایی غیر رسمی کارکنان :

این نوع گردهمایی ها فرصتی مناسب برای رد و بدل شدن اطلاعات مفید و مورد علاقه عموم و تحقق یکپارچگی گروه است. آنها در رویارویی چهره به چهره با یکدیگر، فرصت خوبی برای هماهنگی، فعالیت و درک متقابل خواهند داشت. اجتماع غیر رسمی کارکنان به صورت مداوم در مواقع مورد نیاز، در ابتدا یا انتهای هر روز، یا هنگام صرف ناهار یا نوشیدن چای، به صورت بسیار کوتاه برگزار می شود.

2. جلسات برنامه ریزی شده :

نوعی فعالیت تقریباً رسمی تلقی می شود. اشتباه رایج در این گونه جلسات این است که دستور جلسه را بدون هماهنگی با شرکت کنندگان تعیین کنیم. اکثر شرکت کنندگان از اینکه در آماده کردن گزارشها، پیشنهادهای و اطلاعات مورد نیاز، مشارکت داده شده و مورد سؤال قرار گیرند، لذت می برند. به هر حال، یک جلسه برنامه ریزی شده اگر به درستی جهت داده شود، فوق العاده مفید خواهد بود. در غیر این صورت، باعث هدر رفتن وقت، ایجاد خصومت و دلسردی شرکت کنندگان در آینده، خواهد گردید.

3. گردهمایی گروهی :

این نوع جمع شدن در مورد گروه کثیری از کارکنان یا مدیران که به خاطر موضوع هایی مانند تولید محصولی جدید، اخذ تصمیم های اضطراری در مواقع بحرانی، معرفی کارکنان کلیدی و یا سیاست های جدید صورت می گیرند، به دلیل بهره گیری از موقعیت های ویژه بسیار ارزشمند هستند، اما به واسطه احساسات تند و سؤالات خصمانه ای که ممکن است مطرح شوند، به ریاست شخصی با تجربه، ماهر، صبور و پر قدرت نیاز دارند.

☒ ارتباط دیداری :

برقراری ارتباط نوشتاری با فرد یا گروهی از کارکنان، عموماً یک تاثیر غیر قابل پیش بینی در بر دارد. ارتباطی نوشتاری که طرحی دقیق دارد، می تواند تاثیر ویژه ای داشته باشد.

1. اطلاعیه های تابلوی اعلانات :

برای اعلام پیام های طولانی و رسمی در مورد خط مشی های جدید، مناسب هستند. این اطلاعیه ها اگر با تصویر همراه باشند، در محلی نصب شوند که توجه افراد پیوسته به آنها معطوف شود، حاوی موضوعات مورد علاقه کارکنان باشند و به موقع تعویض شوند، بسیار مؤثر خواهند بود. اکثر اطلاعیه های تابلوی اعلانات باید همراه با دیگر فرم های نوشتاری باشند. در غیر این صورت، اطمینانی وجود ندارد که توسط همه کارکنان دیده یا خوانده شوند.

۲. پوستر، نمایش و نمایشگاه :

این ابزارها می توانند به جلب توجه کارکنان از راه دیدن، کمک کنند. تهیه یا برگزاری آنها معمولاً پر هزینه بوده و به فضای مناسبی که به درستی آماده شده باشد، نیاز دارند. عمومی ترین موضوعات آنها، معرفی محصولات جدید، پیشرفت کیفی محصولات یا خدمات، است.

۳. وسایل سمعی و بصری :

فیلم، اسلاید، CD، نوار ویدئو، نوار صوتی و دیگر وسایل بصری، دارای ارزشهای بالقوه زیادی هستند و می توانند به صورتی مؤثر مورد استفاده قرار گیرند. بسیاری از این وسایل همچون فیلم، نیازمند معرفی همه جانبه و پیگیری دقیق مطالب هستند. البته استفاده از تمامی وسایل سمعی و بصری باید با آمادگی کافی، طرح و برنامه و مهارت های اجرایی توأم باشد.

**کدام یک از روش های ارتباطی بهتر از بقیه است؟**

هر موقعیتی، به روشی متناسب، نیاز داشته و یا ترکیبی از چند روش را می طلبد. برخی از مشکلات نیازمند واکنشی فوری هستند (صحبت غیر رسمی، تلفنی یا یادداشت دستی). بعضی کارکنان، تنها هنگامی چیزی را قبول دارند که روی کاغذ ثبت شده باشد. بنابراین ارتباط چهره به چهره با آنها باعث تلف شدن وقت است. اگر همان پیام قرار است به تعداد زیادی منتقل شود، یک یادداشت یا نشست جمعی بهترین شیوه است. در چنین حالتی، موفق ترین ارتباط توسط سرپرستان وقتی انجام می شود که :

۱- شرایطی را که با آن روبرو می شوند به سرعت تجزیه و تحلیل کنند.

۲- بسیاری از راههای حصول ایده ها، آموزشها و احساسات خود را می شناسند و به کار می برند.

آیا یک مدیر باید از شایعات، به عنوان یک وسیله ارتباطی بهره بگیرد؟ به شایعات توجه کنید، چرا که آنها خود شیوه ای برای اطلاع از جریان امور هستند، اما به عنوان اطلاعات درست به آنها اعتماد نکنید و نگذارید اطلاعاتی از این دست وارد گروههای کاری شود، زیرا کارکنان، دیگر حتی به روشهای ارتباط رسمی شما نیز اعتماد نخواهند کرد. شایعات، در مواقع : نبود ارتباط خوب با کارکنان، هنگامی که تفاهمی در مورد مقررات داخلی وجود ندارد، وقتی که موقعیتی برای پیشرفت نیست و یا زمانی که کارکنان بازخوردی از نتایج کارشان دریافت نمی کنند، بیشتر رواج پیدا می کنند. اگر در مورد آنچه که مورد علاقه کارکنان است یا آنها را آزار می دهد سریعاً مطالبی بیان نکنید، شایعات به سرعت رشد می کنند. در هر صورت، عمده ترین بخش شایعات، بر مبنای خبرهای ناقص، جهت گیری ها و دروغ های آشکار استوار بوده و تحقیقات نشان می دهند که حتی اگر کارکنان اطلاعات زیادی از طریق شایعه کسب کرده و از آن لذت برده باشند، اکثراً ترجیح می دهند حقایق را از سوی سرپرستان بشنوند. شما می توانید به محض بروز شایعات با آنها مقابله کنید و به این ترتیب از بسیاری از نگرانی های کارکنان جلوگیری کرده و جوی امیدوار کننده به وجود آورید و به کارکنان خود نشان دهید که از حقایق استقبال می کنید.

**چه نوع ارتباطاتی مؤثرتر از صحبت کردن هستند؟**

پیام هایی که از طریق اعمال شما انتقال می یابند، رفتارها و اعمال غیر کلامی، مهارت های مهم و حیاتی ارتباطی هستند. گفتن و نوشتن، متداول ترین روش های ارتباطی هستند، اما صرف نظر از آنچه شما می گوید، کارکنان بیش از هر چیز تحت تاثیر اعمال شما قرار می گیرند. آنچه انجام می دهید و آنگونه که با آنها رفتار می کنید، مقاصد حقیقی شما را اثبات می کنند. یک چشمک زدن ساده به کارمندی که نیازمند کمک است، شاهدی واقعی است بر اینکه حضور او در تیم تا چه اندازه برای شما ارزشمند است. حتی در کارهای ساده تر مثل آموزش کسی که کار جدیدی به او واگذار شده است، نحوه نشان دادن (نمایش) شما گویای علاقه شما به اوست حتی اگر کلمه ای رد و بدل نشود. به همین ترتیب، به جای تقاضا از یک کارمند برای آمدن به دفترتان، رفتن به اطاق او برای گفتگو با وی، تصویری حمایتی از کمک به پروژه را در بر دارد. بهترین ارتباطات، ترکیبی از ارتباطات گفتاری و نوشتاری توأم با اعمال هماهنگ است.



(زبان اندام) چه مفهومی دارد؟

حرکات غیر کلامی بدن یا حرکات چهره که نیت واقعی ما را به دیگران انتقال می دهند، به عنوان زبان اندام تلقی می شوند. آنها علائمی مانند اخم کردن، بالا انداختن شانه و یا حرکتی با دست هستند که متأسفانه گاهی سوء تعبیر هم می شوند. مثلاً:

- ☒ تکان دادن مداوم سر (بالا و پایین) نشان دهنده موافقت با گوینده است.
- ☒ تکان دادن سر (چپ و راست) نشانه عدم موافقت است.
- ☒ ضربه زدن با انگشتان دست، یا ضربه ملایم با پا، یا نگاه کردن به ساعت به این معنی است که: ((عجله کن طاقتم تمام شد یا اینکه وقت ندارم)).
- ☒ بالا بردن ابرو ممکن است علامت تردید، تعجب و دودلی باشد.
- ☒ گرد کردن چشمها غالباً به معنی ناباوری است.
- ☒ جمع کردن لبها توام با اخم، نشان دهنده نارضایتی یا حتی نفرت است.

بسیاری از حرکات بدن، مثل موارد بالا غیر ارادی و عمیقاً ریشه دارند و تغییر آنها برای شما دشوار است، اما سعی کنید بسنجید آیا مردم ابتدا به کلمات شما واکنش نشان می دهند یا به زبان غیر کلامی شما؟ به علائم غیر کلامی دیگران دقت کنید، چرا که می توانند سرنخ هایی در مورد تفکر آنها به شما بدهند. بیش از ۷۰٪ پیام انسانها از طریق ارتباطات غیر کلامی منتقل می شود و تنها ۳۰٪ پیام ها از طریق کلام و گفتار به مخاطبان می رسد. ارتباطات غیر کلامی، همان زبان بدن و یا حالات، حرکات چشم است، پاها و اندام های انسان است که اثر بخش ترین وسیله انتقال پیام است. مزیت ارتباطات چهره به چهره در آن است که انتقال پیام دقیق تر و رساتر از ارتباطات کلامی و یا غیر مستقیم است. و می توان با دقت در حالات صورت و مردمک حالت دست و پاهای آهنگ صدا به درستی یا جعلی بودن پیام گوینده پی برد. در واقع این هم از شگردهای خداوند در طبیعت بشر است که انتقال پیام به دو صورت کلامی و غیر کلامی صورت می گیرد و اگر گوینده در پیام خود صادق باشد، این دو روش بر هم منطبق بوده و انتقال پیام با قدرت و انرژی و شفافیت تمام منتقل می شود.

همفکری، همدلی و همکاری که لازمه تعالی سازمانی ریشه و توسعه پایدار سازمان است، محصول هماهنگی و همسویی ارتباطات کلامی و غیر کلامی است. امروزه شکست کارآمدترین استراتژی ها نه به دلیل ضعف آن، بلکه به دلیل ناتوانی در بیان و عدم تفهیم استراتژی به کارکنان است.

مطلب مهم دیگر در تفاوت بین ارتباطات کلامی و غیر کلامی در این است که برقراری ارتباطات کلامی در مورد همه ملل به راحتی اتفاق نمی افتد، ولی تفاهمات غیر کلامی به صورت جهانی و به سهولت بین انسانها امکان پذیر است. اهمیت ارتباطات غیر کلامی حدود ۷۰ درصد ارتباطات ما غیر کلامی است. منظور از ارتباطات غیر کلامی تنها حرکات بدن نیست، بلکه شامل موارد بسیاری است مانند پوشاک، چهره، طرز بیان، حالات صورت و موقعیت شما در دیدار با دیگران و مسائلی از این قبیل.

استفاده از حرکات و حالات بدن در برقراری ارتباطات روزمره امری بسیار عادی است و افرادی که با این موضوع آشنایی کامل و کافی دارند؛ می توانند به کمک این علائم و حرکات علاوه بر آگاهی از اهداف و مقاصد واقعی افراد، مقصود مورد نظر خود را به طرف مقابل بقبولانند.

شناخت مفهوم حرکات و حالات اعضای بدن در دو مورد می تواند مفید باشد و کمک شایانی به ما کند:

با شناخت بهتر حرکات و حالات بدن خود، در ایجاد تغییراتی در آن ها می توانید با مردم روابط بهتری برقرار کنید به این ترتیب، درک، حس همدردی، تفاهم و اطمینان، شناخت و احترام شما نسبت به دیگران تغییر خواهد کرد.

با دقت و تمرکز بیشتر در نحوه حرکات و حالات اعضای بدن افراد می توانید عکس العمل افراد را در موقعیت های مختلف را تا حدی پیش بینی کنید و با تحت تاثیر قرار دادن مردم، عکس العمل افراد را به نفع خود تغییر دهید.

اولین تاثیر موفقیت یا شکست ما در تجارت به اولین برخورد ها و تاثیرات ما بستگی دارد.

مردم با دقت در لباس، سبک و حالت شما، در اولین برخورد تا حدودی می توانند به تیپ شخصیت شما پی ببرند. نوع پوشش و حالات شما نمایانگر احساسات و عواطف مختلفی مانند شخصیت واقعی، شخصیت ایده آل و یا شخصیت مطلوب شماست. مار اولین برخورد می کوشیم تا با نگاهی گذرا به افراد، تصویر کلی از آنها به دست آوریم چرا که زمان اولین برخورد بسیار کوتاه است. لباس افراد اولین چیزی است که توجه ما را به خود جلب می کند. بررسی ظاهر خودتان این امکان را به شما می دهد تا با شناسایی نقایص خود، آنها را رفع کنید و در نتیجه تاثیر بهتری بر اطرافیان خود داشته باشید.



ایجاد تصویری ایده آل از خود در کار

- ظاهر زیبا به تنهایی تضمین کننده موفقیت شما در فعالیت تان نیست ؛ این قدرت تجسم شماست که شما را به فردی موفق تبدیل می کند . عواملی که به کمک آنها می توانید تجسم خود را تقویت کنید عبارتند از :
- ☒ ژست و حالت شما باید به نحوی باشد که بدون ایجاد رعب و وحشت ، علاوه بر رعایت ادب و احترام به طرف مقابل ، بتوانید با اعتماد به نفس کامل با افراد ارتباط برقرار کنید .
 - ☒ چیدمان میز ؛ یک میز مرتب نمایانگر قدرت و توان صاحب آن در کنترل اوضاع ، تأمین نیاز و خواسته های خود و دیگران است .
 - ☒ لباس؛ رنگ لباس و سبزه و برازندگی آن و لوازم جانبی لباس مثل کیف و کفش می تواند در تغییر نگرش مراجعه کنندگان تاثیر داشته باشد.
 - ☒ راه رفتن ؛ برای تاثیر بهتر در افراد باید آرام و نرم و باوقار و اطمینان گام بردارید و فقط تجهیزات ضروری را به همراه داشته باشید.
 - ☒ تعامل با دیگران؛ هنگام صحبت کردن با دیگران برای ابراز اشتیاق خود به آنها نگاه کنید، اعتماد به نفس خود را حفظ کنید و در صورت امکان افراد را به اسم خطاب کنید و آرام و خونسرد باشید.
 - ☒ از عصبی نشان دادن خود بپرهیزید.
 - ☒ پاسخ به سوالات ؛ اگر پاسخ به دقیق یکی از سوالات را نمی دانید ، با نگاه به صورت طرف مقابل او را به همکاری و کمک تشویق کنید. و اگر پاسخ یک یا دو سؤال را نمی دانید، پاسخ دادن را به جلسه بعد موکول کنید یا پیدا کردن پاسخ را به کسی محول کنید که اطلاعات کافی دارد.
 - ☒ درخواست کمک ؛ اکثر مردم نگرشی منفی به درخواست کمک دارند ولی با تغییر نگرش در این زمینه، درخواست کمک می تواند نمایانگر وظیفه شناسی، دقت و علاقه شما به یادگیری مطالب جدید باشد .
 - ☒ ملاقات با افرادی که وقت شما را تلف می کنند باید به گونه ای باشد که با حالات و حرکات خود به او ارزش وقت و زمان خود را بفهمانید .
 - ☒ شنونده ای مثبت باشید و به دقت به صحبتها ی کارکنان خود گوش دهید.
 - ☒ پذیرش مسئولیت بیش از حد توان و ظرفیت ؛ ایجاد تفاهم و کنار آمدن با مراجعه کنندگان و همچنین دستیابی به موفقیت مستلزم به کارگیری تمام توان است . بنابراین بهتر است تعهد و مسئولیت کارهایی را برعهده بگیرید که توان انجام آن را دارید.
 - ☒ مسئولیت اشتباهات خود را بر عهده بگیرید.
 - ☒ قاطعیت به افراد کمک می کند تا رفتاری متعادل داشته باشند ؛ به این که نه بزدل و بی اراده باشند و نه پرخاشگر. به این معناست که برنده – برنده بازی کنیم ، یعنی سود دو طرف مبادله را در نظر بگیریم . قاطعیت یکی از عوامل مؤثر در مدیریت بهینه است.



مبانی زبان بدن

- ارتباطات غیر کلامی از جمله ویژگیهای شخصی و اختصاصی افراد است که با توجه به فرهنگ ، تجربه و نوع تربیت افراد تغییر می کند. حالات و حرکات هر فرد با توجه به موقعیت و وضعیت خاص او شکل می گیرد و احتمال اینکه چنین وضعیتی برای فرد دیگری تکرار شود، بسیار اندک است. بهترین پیشنهاد این است که برای درک مفهوم ارتباطات غیر کلامی افراد به وضعیت و موقعیت آنها توجه کنید و مدتی رفتار و حالات آنها را در موقعیتهای مختلف بررسی و تجزیه و تحلیل کنید. برای دستیابی به نتایج دقیق باید حرکات تمام اعضای بدن را بررسی کنید .



مفهوم حرکات اعضای بدن

همه افراد از تاثیر حالات صورت خود بر دیگران آگاهند، در نتیجه می کوشند با کنترل حالات صورت خود از افشای احساسات واقعی خود پیشگیری کنند. بدن افراد موقعیت آنها را از نظر باز یا بسته بودن نشان می دهد. حالات بسته به منزله احساسات منفی و بدبینانه افراد است. اکثر افراد با قرار گرفتن در یک مکان و موقعیت خوب روابط شان را با افراد حاضر توسعه می دهند و در روابط خود از حرکات باز و مثبت استفاده می کنند.

✘ دور یا نزدیک شدن: اگر برقراری ارتباط با فردی برای شما خوشایند باشد، بدن شما ناخودآگاه به سمت او خواهد چرخید و خود را به او نزدیکتر خواهید دید و افرادی که علاقه ای به ایجاد ارتباط با شما را نداشته باشند، معمولاً سعی می کنند با دور شدن از شما، این حس را به شما نشان دهند.

✘ حرکات سر: معمولاً نمایانگر موافقت و مخالفت افراد با نظرات شماست؛ که اغلب غیرارادی و به صورت ناخود آگاه انجام می شود.

✘ حالت یا ژست: توجه به حالات مختلف افراد در موقعیت های مختلف کمک می کند که افراد را به چهار گروه مجزای «علاقمند و فعال»، «خسته و بی حوصله»، «جدی و مصمم» و یا «عصبی و کم حوصله» تقسیم کنید. حالت و ژست شما می تواند بیانگر میزان مسئولیت پذیری و علاقه شما به شرکت در فعالیتهای اجتماعی باشد.

✘ بازوها: بسیاری از کارهای روزمره در پشت میز انجام می شود که عملاً بررسی بعضی از حرکات بدن را غیر ممکن می کند. بازوها از جمله قسمتهایی است که بیشتر اوقات قابل رویت است و به همین دلیل اهمیت بسیاری دارد. بازوهای صاف نمایانگر احساسات مثبت و ذهن آماده است. اگر کسی بازوهایش را زیر بغل بگیرد گویای موقعیت بسته است که می تواند به معنی اعتراض یا اعلام بی طرفی باشد.

✘ حرکت دستها: دستهای باز در هر فرهنگی نشان دهنده حالت دوستانه فرد است. شناسایی و تغییر درست حرکات منفی دستهای افراد از مواردی است که می تواند در موفقیت یک مدیر کمک کند. یکی از حرکات منفی دستها را در افرادی که مضطرب هستند و دائماً دستهای خود را فشرده و می پیچانند می شود دید.

✘ پاها: در فاصله دورتر از مغز قرار دارند و به همین دلیل کنترل حرکات آنها دشوارتر است.

✘ حالات صورت: صورت انسان از ۸۰ عضله تشکیل شده است که به کمک آنها می تواند احساسات درونی انسان را ابراز کند. تنها ۶ مورد از حالات و احساسات درونی افراد در سراسر دنیا به یک شکل انجام می شود: شادی، نفرت، ترس، خشم، تعجب، و غم

✘ حرکت چشم ها: نوع نگاه شما در اولین برخورد با افراد که برنامه های شما را برای آینده تعیین می کند اهمیت ویژه ای دارد. ارتباط چشمها نقش عمده ای در ارتباطات غیر کلامی دارند و بدون چنین ارتباطی هرگز نمی توانید ارتباط خوب و مؤثری با طرف مقابل داشته باشید. با ارتباط چشم ها، حتی می توانید تا حدودی از اهداف و مقاصد افراد آگاه شوید.

✘ ارتباط مثبت: شما با یک نگاه، علاقه خود را به برقراری ارتباط با افراد نشان می دهید. پس از برقراری ارتباط می کوشید تا با چشم هایتان علاقه خود را به تداوم این ارتباط نشان دهید.

✘ ارتباط منفی: اگر فردی در حال صحبت با شما به چشمان شما نگاه نکند، یا به این علت است که مطلبی را از شما پنهان می کند و یا نشان دهنده عدم صداقت او در آن زمینه است.

✘ جهت نگاه: تحقیقات گویای این مطلب است که قسمت چپ مغز وظیفه بررسی و تجزیه و تحلیل واقعیات را بر عهده دارد و سمت راست مغز قسمتی است که آرزوها و افکار ما آنجا شکل می گیرد؛ بنابراین اگر ما هنگام دیدن فردی به بالا و سمت راست نگاه کنیم از آنجا که با سمت چپ مغز ارتباط برقرار می کند، احتمال اینکه حقیقت و واقعیت را بازگو کنیم افزایش می یابد، اما اگر به بالا و سمت چپ نگاه کنیم ارتباط با سمت راست قدرت تخیل را در ما بیدار خواهد کرد.

✘ صدا: شما می توانید با تغییر لحن ادای کلمات و بیان بهتر منظورتان، بهتر و راحت تر با افراد ارتباط برقرار کنید. هنگام بیان جملات خود، این فرصت را دارید که با تأکید بر قسمتهای مورد نظر، منظور خود را کاملاً صریح و واضح بیان کنید.

✘ سکوت: سکوت هم می تواند در موارد مختلف به نحوی مفاهیم و معانی مورد نظر را به طرف مقابل منتقل کند: حس احترام، اظهار علاقه و اشتیاق به افراد، ابراز مخالفت، ابراز علاقه، سکوت آرام بخش و سکوت بازتابی.

✘ زمان: مدیریت زمان بیانگر کنترل شما بر اوضاع، طرز تفکر شما در مورد سایرین و میزان اهمیت شما به عنوان یک مدیر در مقایسه با دیگران است. اینکه شما فردی مهمی هستید دلیلی برای در انتظار گذاشتن دیگران نیست. مدت زمان دیدار شما با افراد باید با توجه به شرایط تعیین شود.

- ✘ محیط : طراحی دفتر کار شما هم نمادی از شخصیت شماست . نوع چیدمان و وسایل تزئینی موجود در آنجا تاثیر بسزایی در افراد دارد . بررسی مرتب دفتر کار ، به شما کمک می کند با ایجاد تغییرات تاثیر بهتری بر مراجعه کنندگان خود داشته باشید .
- ✘ وسایل تزئینی دفتر کار خود را مناسب با سمت و مقام و هدف خود انتخاب کنید .
- ✘ لمس کردن : یکی دیگر از روشهای برقراری ارتباط با دیگران است . برای ایجاد ارتباط از این طریق بسیار محتاطانه عمل کنید . روشهای متداولی مثل دست دادن در خوش آمدگویی ، گرفتن بازوی افراد برای راهنمایی آنها به مسیر درست .
- ✘ واکنش های غیر ارادی : این قبیل واکنشها مانند شمشیر دو لبه است و همانطور که اساسات واقعی طرف مقابل را به شما نشان می دهد ، احساسات واقعی شما را هم برای آنها فاش می کند . بعضی از این واکنشها : رنگ چهره : سرخ شدن چشم ها : پلک زدن مدام و ریزش اشک تنفس : سریع و سنگین پوست : خیس و عرق کرده حریم خصوصی : محدوده ای که هیچ کس اجازه ورود به آن را ندارد . همه از حریم خصوصی خود به شدت مراقبت می کنند و تجاوز به آن را تهدید می دانند و مقابله می کنند . عوامل مختلفی در تعیین فاصله از افراد دخالت دارد ؛ از آن جمله می توان به شهرنشینی - کشور یا منطقه - رابطه ی با فرد - فضای در دسترس
- ✘ فضا و قدرت : به نوعی مکمل یکدیگرند و رابطه متقابل دارند . هرچه فضایی که در اختیار شماست بزرگتر باشد ، قدرتمندتر به نظر خواهید رسید . ایستادن با قامت کشیده از آنجا که جسم شما فضای بیشتری اشغال می کند ، قدرتمندتر به نظر می رسد . جرأت و جسارت و اطمینان شما در حالت ایستاده بیشتر است ، در نتیجه تاثیر گذاری شما بر دیگران بیشتر است .
- ✘ تأمین فضای مورد نیاز دیگران : با رعایت حریم خصوصی افراد و ایجاد فضای مناسب و ایجاد فاصله لازم در لحظاتی که افراد در حال تصمیم گیری هستند ؛ می توان فشار و استرس آنها را به کمترین حد ممکن رسانید و برقراری ارتباط را با این افراد راحت تر کرد



فنون سخنرانی

زبان بدن انسان، همانند یک زبان بین المللی است، پس هنگامیکه قصد شرکت در یک جلسه یا سخنرانی را دارید، باید مراقب رفتار و حرکات خود باشید. یک متن سخنرانی زمانی مورد توجه افراد حاضر در جلسه قرار می گیرد که بتوانید به خوبی آن را ارائه کنید. بنابراین بهترین متن سخنرانی تنها زمانی می تواند تاثیر مورد نظر را بر افراد داشته باشد که شما از حرکات و حالات صحیح کمک بگیرید و بتوانید تا پایان جلسه سخنرانی و حتی هنگام پاسخگویی به سئوالات حضار تمام توجه افراد حاضر و در نتیجه کنترل جلسه را در اختیار داشته باشید .

توجه به چند نکته کوچک زیر می تواند در بیان بهتر مطالب مورد نظر تان به شما کمک کند:

- ✘ حریم خصوصی : جایگاه سخنرانی شما دست کم در ده قدمی ردیف اول حضار قرار بگیرد .
- ✘ حالت: اولین مطلبی که توجه حضار را به خود جلب می کند حالت شما در جایگاه است در جایگاه طوری قرار بگیرید که مطمئن ، مصمم و قدرتمند به نظر بیایید .
- ✘ حرکت: در مدت زمان جلسات سخنرانی می توانید با انجام حرکاتی نرم ، آرام و کوچک آنها را به همراهی با فرد ترغیب کنید در انجام این حرکات تعادل داشته باشید .
- ✘ لباس: لباسهای خود را مناسب با موقعیت و مقام افراد حاضر انتخاب کنید .
- ✘ تماس چشمی: زمانی که در حال سخنرانی هستید به تک تک افراد در جلسه نگاه کنید و با این کار ثابت کنید که فردی قابل اطمینان هستید و آنها به راحتی می توانند به شما اطمینان کنند .
- ✘ هماهنگی با نیاز حاضرین جلسه: هدف و محتوا، زمان بندی و سطح معلومات افراد حاضر و نوع مخاطبان که آیا به دلخواه از جلسه شرکت نموده اند یا اینکه به زور حاضر شده اند .
- ✘ صدا: یکی از عوامل مهمی که تاثیر بسزایی در جلب توجه افراد دارد لحنی است که هنگام سخنرانی به کار می برید . در هنگام سخنرانی به افراد نگاه کنید، بیشتر از ضمائر مخاطب استفاده کنید، آهنگ صدای خود را به طور مرتب تغییر دهید و صدای خود را در پایان جملات و عبارات کاهش دهید .
- ✘ کنترل اعصاب و استرس و فشار روانی
- ✘ استفاده از تجهیزات سمعی و بصری: کارتهای سر نخ، یادداشت نکات کلیدی روی برگه هایی به ترتیب اولویت و فلیپ چارت

✘ پاسخ به پرسشها : به عنوان یک سخنران تنها زمانی می توانید به موفقیت و شهرت و محبوبیت برسند که با موضوع سخنرانی خود آشنایی کافی داشته باشید و بتوانید به پرسشهای مطرح شده پاسخ دهید. پیش از آغاز سخنرانی زمانی را برای پاسخگویی به سئوالات تعیین کنید. پاسخها را به صورت علمی و خطاب به تمام افراد بیان کنید. به هیچ یک از افراد اجازه ندهید با پرسش های پی در پی کنترل جلسه را در اختیار بگیرند و جلسه را به جلسه ای خصوصی تبدیل کنند.



شرکت در جلسات

یک مدیر بخش عمده ای از وقت خود را در جلسات و نشست های مختلف عمومی یا خصوصی می گذراند . با توجه به تاثیر عمیقی که این جلسات در افزایش راندمان و عملکرد شرکت در بازارهای داخلی و خارجی دارد ، مشارکت در این جلسات می تواند فرصت ها و مزیت های فراوانی را در پی داشته باشد . نگرش منفی بسیاری از مدیران به برگزاری جلسات ، ناشی از زمان طولانی جلسات است که عملاً وقت اجرایی بسیاری از کارها را از آنان می گیرد . تعدادی از نکات قابل طرح قبل از شروع جلسه که کمک می کند تا بهترین استفاده از جلسه را ببرید به شرح ذیل می باشد :

✘ آیا شرکت در جلسه ضرورت دارد ؟ در جلساتی شرکت کنید که حضور شما در آن ضروری است و وقت خود را مدیریت کنید .
✘ آمادگی برای شرکت در جلسه : اولین کار تنظیم دستور جلسه خواهد بود که در آن به بیان اهداف مورد نظر و مسئولیت هر یک از اعضا می پردازید و بعد بررسی نظرات اعضاست .

✘ حضور در جلسات : با رعایت نکات زیر به راحتی می توانید اعضای جلسه را تحت نفوذ خود قرار دهید :

✘ چند دقیقه زودتر از زمان تعیین شده حاضر شوید و چنانچه نتوانستید به موقع برسید خونسردی خود را حفظ کنید و بدون بیان علت ، به خاطر دیر رسیدن ، عذر خواهی کنید. مصمم و با اراده وارد شوید . و احوالپرسی گرم و صمیمی و در عین حال کوتاه داشته باشید

✘ صندلی های قدرت : باید در مکانی قرار بگیرید که بتوانید به راحتی با همه حضار ارتباط برقرار کنید . صندلی که در کنار نایب رئیس یا معاون جلسه قرار دارد ، بهترین مکان برای شما محسوب می شود ؛ چراکه اگر روبروی رئیس جلسه بنشینید ، به این معنی است که خود را رقیب او می دانید و قصد مبارزه با او را دارید ، اگر فاصله بین شما و رئیس جلسه زیاد باشد ، برقراری ارتباط با سایر افراد به سختی انجام می گیرد و در نتیجه نمی توانید به اهداف مورد نظر برسید .

✘ حین برگزاری جلسه : روی بحث جلسه تمرکز کنید . حرکات و حالات اعضای بدن خود را کنترل کنید . یادداشت برداری از مسائل مطرح شده در جلسه باید مختصر انجام شود تا بتوانید در جلسه مشارکت جدی داشته باشید . زمانی که دیگران پیشنهادات خود را مطرح می کنند با دقت گوش دهید تا اگر سوالی شد بتوانید پاسخ مناسب بدهید و هنگامیکه یکی از اعضا طرحی را ارائه می کند اظهار خوشحالی کنید .

✘ آغاز سخنرانی : هرگونه حالت عصبی را از خود دور کنید ، حرکات خود را با توجه به فرهنگ و آداب و رسوم مخاطبان انجام دهید . هنگام شروع سخنرانی ، اول اجازه بگیرید .

✘ هنگام سخنرانی : برای نفوذ بیشتر در افراد ، بهتر است نگاه شما با رویی گشاده و لبخندی ملایم همراه باشد . مطالب خود را با استفاده از حالات و حرکات باز و با اطمینان مطرح کنید .

✘ پایان سخنرانی : مطالب عنوان شده را سریع جمع بندی کنید و با گامهایی محکم و استوار جلسه را ترک کنید .



مهارت های مذاکره

مهارت در ارتباطات غیر کلامی تضمینی در مذاکرات است. بنابراین زمانی می توانید به نتایج مطلوب برسید که دقیقاً بدانید:

✓ مفهوم زبان بدن مخاطب تان چیست ؟

✓ مفهوم زبان اعضای بدن شما چیست ؟

✓ روشی که بتواند هر دو مضمون را مدیریت کند کدام است ؟

✗ مشاهده افراد: رفتار و حرکات افراد که نمادی از خصوصیات اخلاقی آنان است؛ می تواند اطلاعات بسیار مفیدی را در اختیار شما قرار دهد. بنابراین اگر می خواهید در مذاکرات، مخاطبان خود را تحت تاثیر قرار دهید، باید بتوانید مفهوم رفتار و حرکات بدن آنها را به درستی تشخیص دهید. هریک از افرادی که در جلسات مختلف می بینید، خصوصیات رفتاری خاصی دارند و این که براحتی نمی توانید با تمام افراد حاضر ارتباط برقرار کنید، امری کاملاً طبیعی است.

✗ علائم عدم تمایل افراد به مذاکره: گزیدن لبها - پلک زدن - سریع - لرزش شانه ها ناشی از تنفس سریع - حرکت دستها به سمت دهان یا لمس لبها - مالیدن بینی - حرکات عجولانه - دور شدن از شما - جابجایی مداوم و حرکت به این سو و آن سو که می تواند حاکی از تردید و حالات عصبی باشد.

✗ علائم تمایل افراد به مذاکره: رفتار گرم و صمیمی در اولین برخورد، لبخندی حاکی از اطمینان که بیانگر موافقت و تفاهم با شماست. با اطمینان به شما نزدیک می شوند تا علاقه یا تفاهم خود را به شما نشان دهند.

✗ هنگام شرکت در جلسات، حالت بدن و نوع نگاه و سطح آرامش و اطمینان افراد را به دقت بررسی کنید. جو را به نحو ممکن آرام کنید. توجه افراد را به مسائل جلب کنید. نگاه کردن سریع ترین و در عین حال مشکلترین روش برقراری ارتباط با افراد است.

✗ نگاههای دوستانه و حالات باز بدن شما می تواند تاثیر بسزایی در ارتباطات شما با افراد داشته باشد.

✗ خود آگاهی: هرچه شناخت شما از زبان بدن خودتان بیشتر باشد، سریع و بهتر می توانید به مفهوم حرکات افراد دیگر پی ببرید، موفقیت شما در مذاکرات مختلف به میزان تفاهم شما با افراد بستگی دارد. شناخت نکات مشترک و تشابهات موجود بین شما و طرفین معامله می تواند تاثیر بسزایی در این زمینه داشته باشد. با استفاده از حرکات باز و مثبت به راحتی می توانید علاقه و اشتیاق خود را برای انجام مذاکرات مختلف به افراد ابراز کنید.

✗ زبان بدن خود و دیگران را مدیریت کنید؛ انعکاس رفتار افراد و هماهنگی با آنها روش خوبی برای تسکین و آرام کردن آنان به شمار می آید. جلسات مذاکره اهمیت خاصی دارد. زمانی که در چنین جلساتی شرکت می کنید، از آنجایی که برای رسیدن به نتایج دلخواه، تمام تلاش خود را به کار می گیرید، از نظر روحی در وضعیتی بسیار حساس و بحرانی به سر می برید و رقبای تجاری شما به راحتی می توانند از این موقعیت به نفع خود بهره ببرند



شرکت در مصاحبه

زمانی که در جلسه مصاحبه شرکت می کنید؛ هر یک از افراد حاضر در آن جلسه می توانند مانند یک تحلیل گر رفتار و گفتار شما را به دقت بررسی و تحلیل کنند. مدت زمان این جلسات بسیار کوتاه است و زمانی می توانید از موفقیت خود اطمینان حاصل کنید که علاوه بر ظاهری زیبا و آراسته، از شیوایی کلام هم بهره مند باشید، و بتوانید به راحتی افراد را تحت تاثیر قرار دهید. از زمان ورود تا لحظه ای که جلسه را ترک می کنید تمام حرکات و حالات بدن خود را به بهترین نحو مدیریت کنید. تنها زمانی می توانید به اهداف خود برسید که با تمام افراد رفتاری درست داشته باشید و بتوانید به خوبی آنها را تحت تاثیر قرار دهید. در این رابطه به نکات زیر دقت کنید:

برنامه ریزی، انتخاب لباس، ساعت حضور، ایجاد تفاهم به وسیله انعکاس رفتار افراد، طرز نشستن، درک مفهوم زبان مصاحبه کننده، نگاه کردن و ارتباط چشمی، جدی بودن، حرکت؛ حرکات شما در اول جلسه باید بسیار جزئی و نا محسوس باشد، گوش دادن، نوشیدن جرعه ای آب، وقفه و فواصل کوتاهی که در حین مصاحبه ایجاد می شود؛ فرصت مناسبی برای کاهش فشارها ی موجود در فضای جلسه به شمار می آید، پایان مصاحبه و ترک جلسه



سایر فرهنگ ها

از آنجا که مردم هر کشوری هنجارهای خاص خود را دارند، حرکاتی که انجام می دهند هم معانی خاصی خواهد داشت. بنابراین زمانی که با فردی خارجی برخورد می کنید، مراتب رفتار خود باشید تا از ایجاد هرگونه سوء تفاهم پیشگیری کنید. انجام یک حرکت کوچک که با هنجارهای طرف مقابل شما مغایرت داشته باشد می تواند تمام تلاش شما را به هدر دهد. توجه به آداب و رسوم و هنجارهای شرکای تجاری خارجی یکی از مهم ترین عوامل موفقیت شرکت ها به شمار می رود. این حرکات زمانی اهمیت بیشتری پیدا می کند که زبان متفاوت هر یک از طرفین معامله مانع از برقراری ارتباط بین آنان شود. چرا که در چنین مواقعی حرکات تنها وسیله ارتباطی بین آنهاست. هر چه درک مفهوم کلمات و عبارات طرف مقابل برای شما دشوارتر باشد، تمرکز و دقت بیشتری به صحبت های او گوش می کنید تا با انجام اعمالی مانند حرکات دست ها و سر، تغییر حالات صورت و تغییر مداوم آهنگ صدا، منظور خود را به نحوی به طرف مقابل تفهیم کنید.

رعایت نکات زیر می تواند به شما کمک کند تا راحت تر و سریع تر با چنین فردی ارتباط برقرار کنید :

- ✘ حریم خصوصی : از رفتار خود آنان برای تعیین حریم خصوصی شان کمک بگیرید .
- ✘ حرکات سر و دست ها : کشور ها و ملت ها از لحاظ تحرک به دو گروه برون گرا و درون گرا تقسیم می شوند که در کشور های برون گرا مردم به خاطر شور و نشاط فراوان از دست های خود در حین صحبت کردن بیشتر کمک می گیرند و کشورهای درون گرا که از سیاست های محتاطانه و محافظه کارانه پیروی می کنند ؛ بر خلاف گروه قبلی شور و نشاط چندانی ندارند و کمتر از دستهای خود کمک می گیرند .
- ✘ ارتباط چشمی : از نظر ما نمایانگر صداقت و راستی است و ممکن است در کشوری دیگر عملی زشت و بی ادبانه محسوب شود .
- ✘ لمس (دست دادن) : تفاوت های موجود در فرهنگ های مختلف موجب می شود تا افراد به ندرت در ارتباطات روزمره خود از تماس دست ها کمک بگیرند .
- ✘ اگر به هر دلیلی نتوانستید اطلاعاتی را در مورد عرف رایج در جوامع آن افراد به دست بیاورید ؛ رفتار خود آن افراد می تواند اطلاعات مفیدی را در این زمینه در اختیار شما قرار دهد ، اما اگر رفتار آن افراد بسیار گنگ و نامفهوم بود ؛ بهتر است از این روشها برای برقراری ارتباط با افراد استفاده نکنید .

**ارتباطات غیر کلامی در عمل**

- ✘ مهارت در ارتباطات غیر کلامی امروزه یکی از عوامل مهم موفقیت مدیران است. فراگیری مهارت های غیر کلامی دشوار است. زمان، صبر و تمرین سه عاملی است که موفقیت شما را در هر زمینه ای تضمین می کند.
- ✘ دقیق و نکته سنج باشید، رفتار طرف مقابل را به دقت زیر نظر بگیرید تا کوچکترین حرکت او از شما پنهان نماند و بتوانید با جمع آوری تمام جزئیات، به مفهوم واقعی رفتار او پی ببرید و اهداف واقعی او برای شما آشکار شود.
- ✘ شناخت رفتار دیگران و آگاهی از تاثیر رفتار خود بر سایرین تاثیر بسزایی در روابط شما با دیگران دارد و از هرگونه برداشت غلط و نادروستی پیش گیری خواهد کرد.
- ✘ در برخورد با دیگران ذهنی باز داشته باشید و بدون تعصب رفتار کنید. چرا که آنها افرادی هستند که هر کدام اطلاعات و معیارهای خاص خود را دارند، نتیجه درست وقتی بدست می آید که بتوانید در بررسی خود انصاف و عدالت را رعایت کنید.
- ✘ احساس ناراحتی شما می تواند نتیجه جلسات را تحت تاثیر قرار دهد ، بنابراین اگر احساس ناراحتی می کنید، می توانید این احساسات وجود خودتان را کنترل کنید.
- ✘ تنظیم برنامه کاری: با تنظیم برنامه کاری اهداف و برنامه های خود را به اطلاع دیگران می رسانید و تواناییهای خود را به آنها نشان می دهید. شناختی که رقبای تجاری از شما پیدا می کنند، می تواند زمینه ساز موفقیت شما باشد.
- ✘ به روز و مدرن رفتار کنید و بتوانید همزمان با ایجاد هر تغییر کوچکی در جهان تجارت شما هم تغییرات لازم را در شرکت خود ایجاد کنید.
- ✘ در فعالیت های خود از جدیدترین روش ها استفاده کنید.
- ✘ هر روز روی مهارت های حرکتی خود کار کنید تا بتوانید از تمام فرصت هایی که در اختیارتان قرار می گیرد به بهترین شکل ممکن استفاده کنید.



روش‌هایی برای ایجاد محیط کار شگفت‌انگیز

رفتار و عملکرد شما در محل کار چگونه است؟ آیا از فرهنگ سازمان و رفتار همکاران خود راضی هستید؟ امروزه با وجود تغییرات دائمی در محل کار و قوانین موجود، کارمندان هم ناچار به تغییر هستند، اما متأسفانه برخی از سازمان‌ها نسبت به تاثیرات مستقیمی که شرایط و محل کار جدید بر وظایف، عملکرد و به طور کلی طرز تفکر کارمندان می‌گذارد، بی‌توجه هستند.

همین مساله، حفظ و جذب افراد مستعد را با مشکل مواجه می‌سازد. وجود تناقضات فرهنگی فراوان در یک سازمان، پشتیبانی از کسب و کار به خصوص در بخش‌های در حال تغییر را دشوار می‌کند. برخی از سازمان‌ها جهت رویارویی با هر گونه تغییر و فراهم کردن شرایط لازم برای مدل‌های تجارت و همچنین افزایش بازدهی آمادگی دارند و می‌دانند فرهنگ مناسب محل کار، موجب شکوفایی خلاقیت و بالا رفتن انگیزه در جهت انجام وظایف به بهترین نحو و در مسیر اهداف سازمان می‌شود. سازمان‌هایی که در آنها توسعه تجارت و پرورش استعدادها در یک راستا اقرار دارند، سعی می‌کنند با طراحی مناسب محل کار به پیشرفت کارمندان و کسب و کار کمک کنند. این مقاله به بررسی عوامل موثری که تاثیر فراوان بر عملکرد ذهنی کارمندان و افزایش مطلوبیت محیط کاردارد، می‌پردازد:

مدیریت: مدیریت سازمان، زوایای مختلف اهداف سازمانی و همچنین مسوولیت‌های افراد را مشخص می‌کند. سازمان‌های موفق با تعیین عوامل موفقیت در مدیریت، کارمندان را به ادامه فعالیت تشویق می‌کنند. باید توجه داشت در همه سازمان‌ها چنین شرایطی حکمفرما است؟ و در صورت وجود مدیریت صحیح، چه معیاری برای ارزیابی عملکرد کارمندان وجود دارد. گروه مدیریتی تا چه حد قوی است؟ آیا کارمندان از عملکرد و روش کار مدیر راضی هستند؟ تمامی کارمندان موظف هستند تا با نگاهی به گذشته کاری، عملکرد خود را ارزیابی کنند و بررسی کنند آیا نتیجه ارزیابی با قوانین و خواسته‌های مدیریت سازمان در یک راستا قرار گرفته است؟ بدون داشتن استراتژی خاص، تغییرات انجام گرفته در سازمان صرفاً یک جانشینی است و تکاملی صورت نمی‌گیرد. توسعه و پیشرفت شغلی: سازمان‌ها به منظور یافتن جانشینان مناسب در پست‌های مختلف، باید طرح‌هایی جهت شناخت و پرورش افراد مستعد داشته باشند. به عبارت دیگر، حق کارمندان مستعد و علاقه‌مند به پیشرفت است تا مورد توجه قرار بگیرند. اگر سازمان به پیشرفت کارمندان اعتقادی نداشته و هیچ گونه پیشنهادی در این زمینه ارائه ندهد، چه انگیزه و اشتیاقی برای انجام کارهای روزمره و تلاش برای عملکرد عالی وجود دارد؟ تشویق کارمندان به پیشرفت تاثیر مستقیمی بر عملکرد و طرز فکرشان می‌گذارد. یک مدیر به جای انتظار برای فعالیت‌های خودجوش کارمندان، باید جهت پرورش استعدادها سرمایه‌گذاری نماید. به منظور حفظ جایگاه عالی در کار باید دائماً پیشرفت و ترقی کرد.

نام تجاری شرکت‌ها: نام تجاری شرکت برای بسیاری از کارمندان در حکم اعتبار است به آن معنا که جایگاه آن در بازار تاثیر مستقیمی بر احساس کارمندان به عنوان نمایندگان شرکت و میزان تلاش آنها در جهت افزایش سهم بازار و اعتبار سازمان دارد. این امر برای جوانانی که از فعالیت برای نام تجاری خاص به خود می‌بالند، بیشتر به چشم می‌خورد. هویت اکثر کارمندان با نام تجاری شرکت‌ها پیوند خورده است به همین دلیل تا زمان فعالیت برای سازمان نسبت به آن وفادار خواهند ماند. موفقیت نام تجاری تاثیر مستقیمی بر عملکرد، طرز تفکر و رویکرد کارمندان دارد. عده‌ای از کارکنان با تلاش بی‌وقفه برای نام تجاری شرکت به مرور زمان نام تجاری را متعلق به خود می‌دانند و حاضر به انجام هر کاری برای شرکت هستند.

ارزش روابط: در سازمان‌هایی که به ارتباطات و روابط اهمیت داده می‌شود، انتظار می‌رود کارمندان در سایه همکاری و کار گروهی، عملکرد عالی داشته باشند. به عبارت دیگر، یک روش جالب جهت بیان انتظارات سازمان، تشویق به برقراری ارتباط با دیگران است. آیا ارتباطات در شرکت شما منظم و سازمان یافته است یا کارمندان باید به طور مستقل و براساس نیازهای خود دست به ایجاد روابط بزنند؟ پاسخ شما، روش برقراری ارتباط و همکاری در سازمان را مشخص می‌کند. وجود هرگونه رویکرد در سازمان بیانگر انتظارات سازمان از مدیر در نحوه برقراری ارتباط و همچنین همکاری کارمندان در این زمینه است. ارزش منابع و فرصت‌های پیش آمده در نتیجه ارتباطات قوی را بدانید.

اعتماد و شفاف سازی: در محیط کار، هر اندازه اعتماد و اطمینان بیشتر باشد، مخفی کاری کمتر خواهد بود. با تقویت اعتماد و شفاف‌سازی در سازمان، کارمندان با آزادی و جدیت بیشتری به پژوهش و نوآوری می‌پردازند. آیا مدیران امکان برگزاری جلساتی جهت تشویق و قدردانی از کارمندان را دارند؟ وجود جوی پر از اطمینان در سازمان نه تنها موجب بالا رفتن اعتماد به نفس کارمندان می‌شود، بلکه اعتماد کارمندان به یکدیگر نیز افزایش می‌یابد.

حمایت مدیر: نگرش و خط مشی مدیریت در جهت حمایت و پیشرفت اعضا، موجب تشویق و افزایش کارایی کارمندان می‌شود. متأسفانه، بسیاری از سازمان‌ها هنوز چگونگی توسعه برنامه حمایتی را نمی‌دانند. در مقام یک مربی به هنگام راهنمایی کارمندان به نیازها و نگرانی‌هایشان پاسخ می‌دهید، در این صورت با حمایت موجب رشد و پیشرفتشان می‌شوید. حمایت از کارمندان ضمن بالا بردن کارایی موجب می‌شود کارمندان از فرصت‌های پیش آمده استفاده کنند.

اعتبار: یکی از عوامل موفقیت کارمندان که همواره باید از سوی سازمان‌ها در نظر گرفته شود دادن اعتبار به آنها است. فراهم کردن فرصت جهت بروز استعدادها موجب افزایش کارایی در میان کارمندان می‌شود. کارمندان باید به روراستی با خود و زنده نگاه داشتن اعتبار شخصی تشویق شوند. به عبارت دیگر، سازمان با فراهم نمودن ابزار و شرایط مناسب، کارمندان را تشویق می‌کند تا به طرز فکر، نحوه فعالیت و نوآوری خود اهمیت دهند. اعتبار موجب افزایش آگاهی کارمندان نسبت به توانایی‌های فردی می‌شود. پاداش: تخصیص پاداش به کارکنان حتی طی بحران‌های اقتصادی نباید نادیده گرفته شود. پاداش برای بسیاری از کارمندان، یکی از عوامل تقویت کننده و مهم افزایش کارایی است.



اصول ارتباط موفق

✿ **اصل اول:** همه کارهای ما نوعی ارتباط محسوب می‌شود.

حرکات: سرشار از پیامهای مختلف اعم از زبانی و غیر زبانی عمدی و یا غیر عمدی هستند و گفتار ما، تنها توضیح اضافه ای بر آن است. به عبارت دیگر گفتارها برحسب شرایط تنها بین ۷ تا ۲۴ درصد از کل پیام‌ها را تشکیل می‌دهد.

لباسی که صبح هنگام خروج از خانه می‌پوشیم، در حقیقت تصویری از ما و میزان اعتماد به نفس ما را ادامه می‌دهد، ماشینی که سوار می‌شویم، خانه‌ای که در آن زندگی می‌کنیم. همه احساس ما را راجع به خودمان بیان می‌کند و نشان دهنده رفتاری است که ما از دیگران انتظار داریم.

هنگامی که **وسایل شخصی** خود را بر روی میز کار قرار می‌دهیم در حقیقت چیزی دیگر راجع به خودمان می‌گوییم: اینکه عقاید و باورهای ما مهم و با ارزشند. همچنین با تغییر وضعیت بدنی، محل نشستن یا حالت چهره خود، گرایشات و احساسات درونی خود را بیان می‌کنیم. کلماتی که بکار می‌بریم و یا از کاربرد آنها اجتناب می‌کنیم و نیز نحوه بیان این کلمات، از گرایشات و احساسات ما سخن می‌گویند. ارسال و دریافت این علائم ارتباطی ممکن است بصورت ناآگاهانه صورت گیرد، اما در هر حال این کار صورت می‌گیرد.

✿ **اصل دوم:** نحوه ارسال پیام همواره بر روی نحوه دریافت آن تأثیری می‌گذارد. پیام دریافت شده چیزی فراتر از کلمات و الفاظ ظاهری است. درجه صدا و لحن بیان میزان ارتباط چشمی، و وضعیت بدن و زاویه سر نسبت به گردن، گیرنده پیام را یاری می‌دهد تا کلمات ما را تفسیر نموده و معنی آنها را دریابد لذا توجه داشته باشیم که نحوه و شیوه ارسال پیام در نحوه دریافت پیام تأثیر بسیار زیادی خواهد داشت.

✿ **اصل سوم:** ارتباط در واقع همان پیامی است که دریافت می‌شود، نه آن پیامی که ارسال شده است. امکان دارد که به سادگی پیام دریافت شده با مقصود اصلی گوینده متفاوت باشد. و با جرات می‌توان گفت که ارتباط واقعی همان پیامی است که توسط دیگران و بدون توجه به منظور ما دریافت می‌شود. افکار خوب الزاماً نمی‌توانند پدید آورنده ارتباط خوب باشند.

✿ **اصل چهارم:** نحوه شروه ارسال پیام اغلب تعیین کننده نتیجه آن پیام است. همه ما ممکن است در همان ابتدای صحبت از فرد مقابل رنجیده خاطر گردیم. اگر مراقب نباشیم، تنها چند کلمه اول ما می‌تواند باعث ایجاد نوعی بی‌اعتنایی، عدم توجه، عصبانیت، حالت تدافعی و در نتیجه عدم پذیرش ما توسط مخاطبین گردد. قسمتی از موفقیت هر نوع پیام به نحوه آغاز آن پیام بستگی دارد.

✿ **اصل پنجم:** ارتباط یک خیابان دوطرفه است. ما باید همانگونه که پیامها را دریافت می‌کنیم، آنها را ارسال نماییم. یک ارتباط موفق دارای دو عنصر اساسی است: دادن اطلاعات مفید و گرفتن اطلاعات مفید.

✿ **اصل ششم ارتباط:** ارتباط نظیر حرکات موزون دو دست است. ارتباط نظیر حرکات موزون دو دست است و مثل کاری است که با دو دست صورت می‌گیرد. ما تنها یک گوینده نیستیم. بلکه با دیگران ارتباط برقرار می‌کنیم. طوطی کلماتی را بیان می‌کند ولی ارتباط برقرار نمی‌کند.

دریافت کنندگان پیام ما نیز متفاوت هستند افراد مختلف از یک پیام دریافت متفاوت دارند چون دانش قبلی ، تجربیات و نظام اعتقادی هر کدام با دیگری فرق دارد . پس ارتباط انواع متفاوتی دارد .



شنیدن تا چه اندازه مهم است؟

آیا بسیار زیاد؟ شنیدن که حداقل یک سوم از ارتباطات شما را شامل می شود، جریانی فعال است که ارتباط چشمی را نیز طلب می کند. گوش کردن گاهاً استفاده از تایید زبانی، مهارتی است که به طور پیوسته باید تمرین شود تا رضایت گوینده و شنونده را به طور همزمان فراهم آورد. ریشه بسیاری از مشکلات ارتباطی عدم توانایی در تمرکز دقیق روی گفتار گوینده است . تاکنون چند با رتظاهر به شنیدن کرده اید در حالیکه به کار یا فکر دیگری مشغول بوده اید ؟ وانمود کردن به اینکه حواسمان متوجه گوینده است و گاهی سر تکان دادن یا زیر لب « آها» گفتن ارتباط خوبی به شمار نمی آید .

عادتهای نادرست که مانع خوب شنیدن می شوند به شرح زیر می باشند :

از خود بپرسید : آیا من :

- ❖ در حین صحبت فرد مقابل ذهن خود را به پاسخ هایی که باید به هم مشغول می کنم ؟
- ❖ نظراتی را که با عقاید پیشین خودم متفاوت باشند نادیده می گیرم ؟
- ❖ صحبت های گوینده را قطع می کنم ؟
- ❖ جملات فرد گوینده را برایش تمام می کنم ؟
- ❖ در نتیجه گیری شتاب می کنم ؟
- ❖ تنها به آن چیزهایی که می خواهم ، انتظار دارم و یا حدس می زنم ، گوش فرامی دهم ؟

اگر بخواهید شنونده خوبی باشید باید چنین عمل کنید :

- ❖ تماس چشمی برقرار کنید
- ❖ روبروی گوینده بنشینید
- ❖ هنگام شنیدن صحبت های گوینده سر خود را تکان داده و یا اظهار نظر نمائید به این ترتیب نشان داده اید که رشته افکار گوینده را دنبال می کنید .
- ❖ کمی بسوی گوینده خم شوید تا علاقه مندی خود را به گفته های ام ابراز کنید .
- ❖ برای فهمیدن گوش کنید نه برای ارزیابی
- ❖ برای صحبت کردن به گوینده فرصت دهید .
- ❖ آنچه که گفته شده را بخاطر بسپارید .

چرا میلی به گوش کردن نداریم ؟

- شنیدن به تنهایی نمی تواند ما را در کسب اطلاعات بیشتر یاری دهد ، بلکه کیفیت گوش دادن یعنی پاسخها ، پرسشها و اشارات غیر کلامی شما نقش مهمی در این امر ایفا می کند . چرا به دقت گوش نمی کنیم ؟
- ❖ فکر می کنیم خود چیزهای بهتری برای گفتن داریم .
 - ❖ دلیلی برای گوش کردن نداریم .
 - ❖ فکر می کنیم که آنچه که قرار است گفته شود از پیش می دانیم .
 - ❖ صداهای مزاحم زیادی وجود دارد .
 - ❖ به گوینده یا موضوع صحبت علاقمند نیستیم .
 - ❖ با ذهن بسته با موضوع مواجه می شویم .
 - ❖ تنها آنچه را می خواهیم ، می شنویم
 - ❖ خیلی شتابزده نتیجه گیری می کنیم
 - ❖ قادر به متمرکز کردن افکار خود نیستیم .
 - ❖ بیشتر ترجیح می دهیم که حرف بزنییم . در این صورت احساس می کنیم که دارای نقش فعال تر و روشن تری هستیم .
 - ❖ گوش می دهیم تا در اولین فرصت ، صحبت فرد مقابل را قطع نموده و خود سخن بگوییم .

چگونه شنونده خوبی باشیم؟

- ۱- **تفسیر و توضیح:** به منظور سنجش میزان درک خود باید بتوانید حرفهای گوینده را به زبان خود ترجمه کنید .
- ۲- **بازتاب احساسات:** هنگامی که فردی دچار احساسات شد (نگرانی، عصبانیت و هیجان) شده است حتماً با او همدلی کنید
- ۳- **تلفیق عقاید:** عقاید مختلف گوینده را با یکدیگر تلفیق کنید تا به موضوع و عقیده واحدی برسید .
- ۴- **تجسم واضح:** خود را به جای گوینده قرار دهید .

نکات مهم درباره هنر گوش کردن

سخنران را به صحبت کردن تشویق کنید- سؤال پرسید و به آن علاقه نشان دهید - حرف طرف مقابل را قطع نکنید - موضوع را عوض نکنید- درک و احترام نشان دهید - توجه و تمرکز کنید - از حواس پرتی خودداری نمایید - همدلی نشان دهید - ذهن باز داشته باشید - به پیام متمرکز شوید به خلاص شدن از آن به احساسات گوش بدهید نه به کلمات - ارتباط غیر کلامی مثل وضعیت چهره ، تعامل چشمی ، و ... را تشخیص دهید . آنها ممکن است پیامی متفاوت از کلام برای شما داشته باشند .

**گامهایی برای ایجاد یک ارتباط موفق****۱- پذیرش مسئولیت :**

« مسئولیت ها بسوی کسی جذب می شوند که بتواند آنها را برعهده گیرد »

وقتی افراد مسئولیت های اضافی را می پذیرند در واقع خودشان را ارتقاء . رفتار مسئولیت پذیر جواب گویی را می طلبد و باعث بلوغ و رشد می شود . پذیرش و مسئولیت بازتاب از نگرش ها و محیطی است که در آن عمل می کنیم ، اکثر افراد نسبت به آنچه که درست پیش می رود سریعاً بهره برداری می کنند ، اما تعداد کمی ، مسئولیت اموراتی را که اشتباهی پیش می روند، می پذیرند . شخصی که مسئولیت را نمی پذیرد از مسئول بودن مبرا نیست . هدف ما ایجاد در رفتار مسئولانه است . رفتار مسئولانه باید از کودکی درون سازی شود و آن را نمی توان بدون میزان معینی از پذیرش فرد به او یاد داد .

از عبارات زیر اجتناب کنید : کس دیگری آن را انجام می دهد . هیچکس آن را انجام نمی دهد . همه اش تقصیر شما است . افرادی که مسئولیت را نمی پذیرند . تقصیررابه گردن والدین ، معلمان ، کائنات ، خدا، سرنوشت، شانس و ... می اندازند .

مسئولیت اجتماعی :

« من اصبح و لم یهتم به امورالمسلمین فلیس به مسلم » کسی که روز را شروع کند و در حل مشکلات مسلمانان اقدام ننماید مسلمان نیست « مسئولیت ما در درجه اول به اجتماع ، در درجه دوم به خانواده و در درجه سوم به خودمان است . در جامعه ای فساد زیاد می شود که این امر برعکس شود . مسئولیت اجتماعی باید وظیفه اخلاقی هر شهروند باشد . نشانه یک کارمند خوب این است که بامسئولیت خودش را بعهد بگیرد . وقتی که ما به مشتری ها ، فامیل ، کارمندان ، و کارفرمایان خدمت می کنیم بطور خودبخود موفق هستیم .

۲- کلمات را به دقت انتخاب کنید

همیشه مبادی آداب باشید . مبادی آداب بودن شامل انتخاب دقیق کلمه و شناخت عواقب آن است . همچنین ، آن به دانستن اینکه چه بگوییم و چه نگوییم مربوط است . استعداد بدون مبادی آداب بودن ممکن است همیشه خوشایند نباشد . کلمات ، نگرش های فرد را منعکس می کنند . کلمات می توانند به احساس فرد صدمه بزنند ، و روابط افراد را تیره نمایند . اکثر افراد بخاطر انتخاب کلمات نامناسب بیش از بلایای طبیعی صدمه می بینند . تفاوت عاقل و احمق در این است که عاقل انتخاب می کند چیزی را که می خواهد بگوید . در حالی که احمق می گوید چیزی را که می خواهد انتخاب کند . بیش از حد صحبت کردن به معنی ارتباط نیست . کمتر صحبت کنید و بیشتر بگویید .

۳- تقدیر باید بی ریا و صادقانه باشد .

یکی از روانشناسان معروف به نام ویلیام جیمز می گوید : « یکی از عمیق ترین آرزوهای موجودات انسانی تمایل به تقدیر شدن است و احساس به درد نخوردن مضر است . « تقدیر و تشکر خالصانه یکی از بزرگترین هدایایی است که شخص می تواند به فرد دیگری بدهد. احساس مهم بودن یکی از بزرگترین آرزوهای هر انسانی می باشد . این احساس می تواند باعث انگیزه شود . برای آنکه تقدیر و تشکر موثرتر باشد باید معیارهای زیر را دارا باشد :

۱- باید مشخص باشد : وقتی می گوئیم « روش برخوردت با آن ارباب رجوع سخت گیر خیلی عالی بود . » بدین ترتیب همکار می داند که اورامورد قدردانی قراردادده ایم .

۲- قدردانی باید بلافاصله باشد : اگر کسی چیزی را که ماسفارش کرده ایم به خوبی انجام داده باشد و بعد از شش ماه از او قدردانی بکنیم اثربخشی آن رقیق و کم رنگ می شود .

۳- هرچه از دل برآید: بردل نشیند : باید به معنی کلمات توجه کرد . بین قدردانی و تملق چه فرقی وجود دارد ؟ تفاوت در صداقت و اخلاص است . یکی از قلب می آید و دیگری از دهان ، آن یکی انگیزه ثانوی دارد . و دیگری اخلاص . برای بعضی افراد تملق آسان تر از قدردانی صادقانه است . تملق نکنید و درگیر تملق گویان نشوید . یک ضرب المثل قدیمی می گوید: غذای یاهو گویان تملق است گه گاه شما هم بعنوان یک فرد دربخشی از دام آن بلا گرفتار خواهید شد .

۴- تمجید را با اما همراه نیاورید : بابه کارگیری اما به عنوان رابط قدردانی را از بین می بریم دراین مورد از حرف «و» علاوه براین « یا بعضی از حروف ربط مناسب استفاده کنید . جملاتی مانند « من از تلاش شما سپاسگزارم و لطف کردید را به جای من از تلاشتان قدردانی می نمایم اما » به کاربرید .

۵- بعد از سپاسگزاری مهم نیست منتظر تایید و تصدیق باشید : بعضی افراد در مقابل تقدیر منتظر تعریف و تمجید هستند که این عمل هدف تقدیر نیست . اگر شما تقدیر و سپاسگزاری خالصانه دریافت کردید ، آن را بطور مودبانه و با تشکر بپذیرید برخورد یا طرد صادقانه آسان تر از تشکر غیرصادقانه است . با عدم پذیرش صادقانه حداقل فرد می داند در کجا ایستاده است . تشکر و سپاسگزاری خالصانه دریافت کردید، آن را بطور مودبانه و با تشکر بپذیرید . برخورد یا طرد صادقانه آسان تر از تشکر غیرصادقانه است . با عدم پذیرش صادقانه حداقل فرد می داند در کجا ایستاده است . تقدیر و سپاسگزاری غیرصادقانه مثل سراب در بیابان است . هر قدر به آن نزدیکتر می شوید ناامیدی بیشتر می شود . زیرا چیزی بیشتر از توهم نیست و صورت صداقت را پوشانده است . وقتی ما اشتباه می کنیم باید آن را بلافاصله و از روی علاقه بپذیریم :

وقتی که اشتباه می کنیم آسان تر تغییر را می پذیریم و وقتی که حق با ماست آسان تر با آن زندگی می کنیم . این یک فلسفه خوب برای زندگی است . عده ای از افراد زندگی می کنند و یاد می گیرند درحالی که تعدادی دیگر زندگی می کنند و هرگز یاد نمی گیرند . بزرگترین اشتباه یک فرد تکرار همان اشتباه است . گناه را به گردن دیگران نیندازید و از اشتباه خود معذرت بخواهید . با اشتباه زندگی نکنید . از اشتباه دفاع نکنید . آن را بپذیرید و معذرت خواهی کنید . وقتی که شخص می فهمد و می پذیرد که او دچار اشتباه شده است به او تبریک بگوئید و آبرویش را حفظ کنید . اگر در چنین موردی آبروی فرد را حفظ نکنیم به عزت نفس او صدمه زده ایم .

۴- بحث کنید اما جدل نکنید .

از بگو مگو ها می توان اجتناب نمود و با کمی مواظبت می توان به مقدار زیادی از رنج ها و ناراحتی ها جلوگیری نمود . جدل چیزی است که هرگز شما برنده نخواهید بود . چه ببرید و چه ببازید بازنده هستید . اگر در جدول برنده شوید ولی شغل خوب ، رفیق خوب و موقعیت خوب را از دست بدهید آن چه نوع پیروزی است ؟ تا اندازه ای هر مجادله حاصل خودپسندی است . در بحث هر دوطرف می کوشند که آخرین حرف را بزنند ، در حالی که مجادله چیزی بیشتر از دعوی با خود نیست و منجر به ستیزه ی پر سروصدا می شود . احمق تر از یک نادان کسی است که با او مجادله می کند .

آیا مجادله ارزش دارد ؟

هر چه در جدل ها بیشتر برنده شوید دوستان کمتری خواهید داشت حتی اگر حق با شما باشد . آیا جدل کردن با ارزش است : جواب منفی است (خیر) اگر کسی می خواهد چیزهای زیادی در زندگیش انجام دهد . او باید پختگی را تمرین کند . پختگی به معنی این است که به چیزهای غیرمهم و مشاجرات جزئی گرفتار نشویم .

بین مشاجره و بحث چه تفاوتی وجود دارد ؟

مشاجره خشمگین می سازد و بحث روشنی افکار بهمراه دارد . اولی حاصل خودپسندی است و ذهن بسته در حالی که دیگری ناشی از ذهن باز است . مشاجره نشانه جهالت است در حالیکه بحث تبادل دانش است . مشاجره بیان خشم و عصبانیت است . در حالیکه بحث بیان منطق است . مشاجره سعی می کند ثابت کند چه کسی راست می گوید در حالیکه در بحث تلاش براین است ثابت بشود چه چیزی درست است برای اینکه بحث کردن صورت گیرد باید به طرف مقابل اجازه داده شود بدون قطع کردن صحبت ،

عقایدش را بیان کند . اجازه دهید خودش را تخلیه کند و سعی نکنید در هر نقطه اشتباهش را ثابت کنید و هرگز به او اجازه ندهید شما را به سطح خودش بکشاند . رفتارشان با او محترمانه و با ملاحظه باشد . همین امر او را سردرگم می کند .

گامهایی برای آغاز کردن بحث

ذهن باز داشته باشید - گیر مجادله نیفتید - حرف را قطع نکنید - قبل از طرح عقاید خود به نقطه نظرات طرف مقابل گوش دهید - برای توجیه مطالب سوال بپرسید زیرا که به طرف مقابل اجازه فکر کردن می دهد . اغراق گویی نکنید - در مقابل متقاعد کردن مشوق باشید نه زورگو - علاقمند بهره دادن باشید - روی چیزهای کوچک و جزئی انعطاف پذیر باشید امانه روی اصول کلی - موضوع بحث را یک مسئله حیثیتی نسازید - به حریفان بدون صدمه زدن به غرورش یک روش دلپذیر کنار کشیدن را یاد بدهید ، مردود شمردن افراد می تواند به آنها صدمه بزند . از کلمات نرم اما بحث های داغ به جای کلمات سخت و بحث های سرد استفاده کنید . غیرممکن است که یک فرد جاهل را در مشاجره شکست بدهید . کلمات خشن و زننده صرفاً بیانگر علت ضعف هستند . در جریان بحث خوب است از عبارات زیر استفاده کنیم : به نظرم - من ممکن است در اشتباه باشم .

۵- غیبت نکنید

فردی چقدر خوب گفته : که « افراد کوچک درباره ی سایر افراد صحبت می کنند - افراد معمولی درباره چیزها صحبت می کنند . افراد بزرگ درباره ایده ها صحبت می کنند » . غیبت و بدگویی می تواند به افترا و انحراف شخصیت منجر شود . افرادی که به شایعات و بدگویی ها گوش می دهند گناهشان به اندازه ی افرادی است که بدگویی می کنند . غیبت دلها را می شکند - زندگی ها را بهم می ریزد - نیرنگ و سوء نیت بوجود می آورد و فرد ناتوان را قربانی می کند - ردیابی غیبت را مشکل می توان تعقیب کرد زیرا ماهیت و نامی ندارد - غیبت اعتبارها را از بین می برد - حکومت ها را تغییر می دهد . ازدواج ها را بهم می زند - آینده شغلی را تیره می کند - موجب گریه های بی گناه می شود - بی خوابی های شبانه را بوجود می آورد - هنگامی که در مقابل غیبت قرار می گیرید از خودتان بپرسید :

آیا این موضوع حقیقت دارد ؟ - آیا آبرومندان و مناسب است ؟ - آیا این امر لازم است ؟ آیا من شایعه پخش می کنم ؟ آیا درباره دیگران چیزهای مثبت می گویم ؟ آیا دیگران را تشویق می کنم تا بدگویی کنند ؟ آیا گفتگوی من با عبارت " به هیچکس نگویید " شروع می شود ؟ آیا می توانم آن را محرمانه نگه دارم ؟ از غیبت و بدگویی خودداری کنید و بیاد داشته باشید حرفهای کوچک از دهان های گنده خارج می شود .

۶- به قولتان تعهد داشته باشید :

بین قول و تعهد چه تفاوتی وجود دارد ؟ قول بیانگر نیت فرد است تعهد قولی است که باید حفظ شود و مهم نیست که آن قول چه هست . می توانید تصور کنید که اگر هیچ کس نسبت به دیگران تعهد نداشته باشد جهان چگونه خواهد شد ؟ در این صورت در مورد روابط افراد زیر چه روی می دهد . همسران ، کارمندان و کارفرمایان ، والدین و کودکان ، معلمان و دانش آموزان ، کارمندان و مسئولان ، خریداران و فروشندگان . روابط بدون تعهد کاملاً توخالی و سطحی هستند و اطمینان افراد نسبت به هم کاملاً موقتی است . بدون تعهد هیچ چیز دوام نمی آورد . و حتی چیزی خلق نمی شود .

۷- از کینه توزی بپرهیزید عفو کنید و به فراموشی بسپارید .

وقتی شخصی از عفو و بخشش خودداری می کند تمام درهایی را که ممکن است روزی به آن ها احتیاج داشته باشد به روی خود می بندد . وقتی کینه می ورزیم و خشمگین می شویم به چه کسی بیش از همه آسیب می رسانیم ؟ جواب : به خودمان صداقت ، درستی و اخلاص را تمرین کنید

صداقت به معنی خالص و واقعی بودن در برابر دغل بازی و تقلب است . ارزش اجتماعی مورد اعتماد برای خود بنا کنید . اگر تنها یک چیز وجود دارد که هر نوع رابطه را در خانه ، محل کار و اجتماع بنا می نهد ، آن صداقت است . صداقت ، صراحت ، اعتبار و دوستی را بوجود می آورد . آن احترام به خود و دیگران را نشان می دهد . دروغها ممکن است سریع عمل کنند . اما حقیقت دوام دار است درستی را نمی توان در بروشورهای موسسات پیدا کرد اما در منش افراد پیدا می شود . بعضی افراد عدم صداقت را تمرین می کنند و می توانند با گردن راست دروغ بگویند . بعضی ها آنقدر دروغ می گویند که هرگز نمی دانند حقیقت کدام است . اما آنها چه کسی را فریب می دهند ؟ بیش از هر کس دیگر خودشان را !

۸- تواضع را تمرین کنید :

اعتماد بدون تواضع تکبر است . تواضع و فروتنی پایه هر نوع پرهیزگاری است و نشانه بزرگی است . فروتنی صادقانه جاذبه دارد اما فروتنی دروغین دافعه دارد . سخاوت نشانه بلوغ عاطفی است . سخاوتمند بودن به معنی در فکر دیگران و با ملاحظه بودن بدون تمنا است . افراد سخاوتمند در زندگی ثروتی را تجربه می کنند که شخص خودخواه آن را در خواب هم نمی بیند .

۹- ادب داشته باشید :

ادب چیزی بیش از ملاحظه دیگران نیست . ادب درهای باز نشدنی را باز می کند . یک شخص مودب که خیلی تند و تیز نیست بیش از یک فرد گستاخ و تند در زندگی ترقی می کند . ادب به معنی بخشیدن جای خودتان به یک فرد مسن و یا یک فرد ناتوان است . آن می تواند شامل یک تبسم و یا یک تشکر باشد . ادب شامل یک سرمایه گذاری جزئی اما بازپرداخت بزرگ است . تخم ادب و تواضع را هر قدر می توانید بکارید . برخی از آنها ریشه می دوانند و شما را از دید دیگران ارتقاء می بخشند .

۱۰- باطعنه زدن دیگران را خراب نکنید .

شوخی های منفی می تواند شامل طعنه زدن ، خراب کردن و اذیت و آزار باشند . هر نوع شوخی طعنه آمیز برای مسخره کردن دیگران بسیار ناپسند است هر نوع زخم بدنی زودتر از یک زخم روحی مداوا می شود . هنگامی که یک نفر از خجالت سرخ می شود . وقتی که به مقدسات توهین می شود . وقتی که با خنده ضعف کسی برملا می شود . وقتی که بی حرمتی به مقدسات باعث سرگرمی می شود . و هنگامی که فرد نمی تواند در خنده دیگران شرکت کند یک شوخی بی مزه و کم محتوا در کار بوده است .

**روش های برقراری ارتباط موفق مدیران با کارکنان****در ذیل برخی از روشها و اصول کلی را که هر مدیر برای انجام کار خود باید مورد نظر قرار دهد به اختصار بیان می کنیم.**

- ✓ وضع هر یک از کارکنان را مورد بررسی قرار دهید.
- ✓ به زیر دستان علاقه نشان دهید، همه افراد خون گرم نیستند
- ✓ شنونده خوبی باشد.
- ✓ کاری کنید که کارکنان با میل و رغبت کار را انجام دهند.
- ✓ انتقاد یا ملامت را به طور مثبت انجام دهید.
- ✓ مدیری که همیشه مراعات حال زیر دستان را می کند، کارکنان او فعال و وفادار بوده و نسبت به هم همکاری خواهند داشت.
- ✓ نظر مشورتی و کمک زیردستان را بخواهید.
- ✓ انتقاد و ملامت را در خفا انجام دهید.
- ✓ تحسین را در حضور دیگران انجام دهید.
- ✓ قسمتی از مسئولیت خود را به زیر دستان تفویض کنید
- ✓ در صورت استحقاق در تجلیل زیر دستان خود اقدام کنید.
- ✓ هرگز فراموش نکنید که مدیر سرمشق زیر دستان خود می باشد.
- ✓ به کارکنان خود نشان دهید به آنان اعتماد داشته و از ایشان انتظار دارید تا به بهترین وجهی انجام وظیفه کنند.
- ✓ برای زیردستان خود هدفی معین کنید که به خاطر رسیدن به آن به تلاش بیفتند وجد و جهد کنند.
- ✓ به زیردستان فرصت دهید در تصمیماتی که گرفته می شود (خصوصاً تصمیماتی که در وضع آنان اثر دارد) شرکت جویند.
- ✓ از تحکم و تسلط اجتناب کنید.
- ✓ خواسته های خود را به صورت پیشنهاد یا خواهش در آورید.
- ✓ هنگام طرح در خواست یا پیشنهاد دلیل آنرا حتما ذکر کنید.
- ✓ حتی وقتی که هنوز طرح ها و برنامه های شما در مرحله ابتدائی است بگذارید، معاونین شما، راجع به آنها اطلاعاتی پیدا کنند.

- ✓ میگردد. اما دشنام ها در نواحی پایین تر مغز همراه با غرایز و احساسات پردازش میگردد
- ✓ انسان قادر است دشنام و واژه های رکیک را ۴ برابر سریعتر از سایر لغات به خاطر بسپارد
- ✓ ثابت گردیده که دشنام گویی پیش از پیدایش زبان پدید آمده است
- ✓ بیشتر دشنام ها برگرفته از مسایل جنسی، اعضای تناسلی، کارکردهای بدن و مذهب میباشند
- ✓ افراد هر میزان در جمع دوستان خود احساس صمیمت و راحتی کنند، بیشتر دشنام میدهند. این عمل آنها بیانگر آن است که :
- "من در این جمع راحت و آزاد هستم و هر چه دلم بخواهد میتوانم بگویم"
- ✓ از دشنام گویی و بددهنی در میان دوستان صمیمی خود نیز پرهیز کنید. دلیل آن اینست که هنگامی شما در جمع دوستان صمیمی خود دشنام میدهید، حساسیت دشنام هایی که بر زبان می آورید بتدریج در شما کاهش یافته و ممکن است در حضور سایر افراد این واژه ها ناخواسته از دهانتان بپرد
- ✓ افرادی که اقدام به یادگیری زبان دوم میکنند ابتدا واژه های زشت و رکیک آن زبان را می آموزند



چرا بد دهنی و دشنام گویی ناپسند است

- ✓ بد دهنی از اعتبار و شان شما کاسته و شخصیت شما را زیر سوال میبرد
- ✓ روابط شما را به خطر می اندازد
- ✓ نزد دیگران از احترام کمتری برخوردار خواهید شد
- ✓ نشان دهنده آن است که شما روی رفتار و هیجانات خود کنترلی ندارید. نشانه عدم خویشتنداری و ضعف شخصیتی. عدم بلوغ هیجانی
- ✓ نشانه جهل، کم سواد و نا فرهیختگی است. نشانه انحطاط فرهنگی در جامعه نیز میباشد
- ✓ زبان افراد بی تمدن، نا پخته و بی نزاکت است
- ✓ موجب بروز خشونت میگردد. تنها شرایط را بحرانی تر میسازد
- ✓ موجب آزار روحی دیگران میشود. بی اعتنائی و بی توجهی به حقوق دیگران محسوب میگردد
- ✓ سبب فساد و به ابتذال کشیده شدن زبان رسمی کشور میگردد. به گونه ای که واژه های اصیل، رسا و گوش نواز به فراموشی سپرده شده و واژه های رکیک، عامیانه و دشنامها جای آنها را پر میکنند
- ✓ نمی توان با آن بطور مطلوب ارتباط برقرار کرد. مفهوم و مقصود را آنطور که باید نمیتواند منتقل سازد
- ✓ دشنام ها اثر بخشی خود را از دست میدهند. بنابراین کاربرد آنها متداول شده و از قبح شان کاسته میشود
- ✓ دشنام ها بحثها را به مشاجره تبدیل میسازند. همچنین موضوع آنها را میتوانند تغییر دهند. برای مثال فرض کنید در خلال بحث عوض پاسخ: "نه" از "نه" احمق" استفاده شود. از این لحظه به بعد خواهید دید که دیگر موضوع بحث هر چه که باشد فراموش و به رد و بدل دشنام میان دو فرد بدل میگردد
- ✓ الگوی رفتاری نامناسبی برای کودکان میگردد



چگونه زبان خود را رام و مهار کنیم

- ✓ شما با کنترل زبان و گفتار در نظر دیگران پخته تر، با هوش تر، مودب، سخن دان، با ملاحظه، دلبپذیر، با کلاس تر و خوش مشرب تر جلوه کرده و مورد پذیرش و احترام همگان قرار خواهید گرفت
- ✓ بر زبان آور بودن بد دهانی اذعان کنید: شما بد دهانی میکنید چرا که دشنام گویی آسان، مفرح، نوعی رک گویی، تاکید کننده و قانون شکن بوده و درد و خشم را کاهش میدهد. اما مطمئن باشید جنبه های منفی آن بیش از جنبه های بظاهر مثبت آن است. شما با بد دهانی نمیتوانید در بحثها پیروز گردید-دشنام گویی ذکاوت، زیرکی و سخن وری شما را اثبات نمیکند- شما با بد دهانی قادر به جلب احترام و تحسین دیگران نخواهید بود- با بددهانی نمیتوان ایجاد انگیزش کرد فقط میتوان ارباب کرد
- ✓ از حذف دشنام گویی ها و بد دهانیهای جزئی، غیر جدی و اتفاقی شروع کنید: همواره تصور کنید مادر، دختر خردسال و یا کسی که با وی رودربایستی دارید در کنارتان حضور دارد. عوض استفاده از صفات اهانت آمیز و رکیک برای تاکید، از تغییر لحن و آهنگ در

واژه ها و جملات بهره گیرید. برای شرح و توصیف اشیاء، آدمها، حیوانات و کارها از واژه های رکیک اجتناب ورزیده و بجای آن مفصل تر شرح دهید

✓ مثبت ببینید و نیمه پر را ببینید: طوری رفتار کنید که قادر به انجام امور هستید. نگرانی تا اندازه ای که در شما برای رویارویی با مشکلات ایجاد انگیزه و آمادگی کند کافیهست. مثبت اندیشی نه تنها اکثر دشنام دادن ها را حذف میکند بلکه خوشنودی را برایتان به ارمغان آورده و شخصیت شما را نیز در خشان تر میکند

✓ شکیبایی را تمرین کنید: آستانه تحمل خود را افزایش دهید. سریع از کوره در نروید و در اموری که کنترلی بر آنها ندارید بردباری به خرج دهید

✓ دشنام نگوئید، کنار بیایید: ما در جهان ناکامل و غیر ایده آل زندگی میکنیم. اما انتظارات ما بطور روز افزون در حال افزایش است. روز به روز شرایط دشوارتر و بد تر شده و تاخیرها، ناکامی ها و نا امیدیهها افزایش می یابند. ما چاره ای نداریم مگر اینکه با آنها کنار بیاییم. بد دهانی و دشنام گویی مشکلی را حل نمیکند

✓ به گلایه کردنها و نالیدنهای خود پایان دهید: پیش از ناله کردن و شکوه کردن یک حقیقت بسیار مهم را به خودتان یاد آوری کنید: هیچ کس مایل به شنیدن ناله و شکایت نیست! چرا باید باشد؟ شکایت کردن در مورد اموری که شما و دیگران کنترلی بر آنها ندارید کاری عبث است بنابراین از آن پرهیز کنید. برای سایر شکایات نیز سعی کنید یک راه حل منطقی و معقول ارائه دهید. یقین داشته باشید دیگران این شیوه برخورد متین، خردمندانه و توأم با خویشتنداری شما را خواهند ستود

✓ از واژه های جایگزین استفاده کنید: در زبان فارسی واژه های گوناگون و متنوعی برای بیان احساسات و افکار وجود دارد. اما افرادی که به بد دهانی و دشنام گویی عادت کرده اند مکررا از چند واژه معدود تکراری، رکیک و زننده استفاده میکنند. برای واژه های رکیک یک معادل مودبانه بیابید. چند واژه قدرتمند و یا با مزه یافته و آنها را بکار برید. جای واژه کپیدن میتوان از خوابیدن و یا لالا کردن استفاده کرد. شاید ابتدا این واژه ها شما را راضی نسازند اما به مرور زمان چرا

✓ نقطه نظرات خود را مودبانه بیان کنید: واکنشها و پاسخهای خود را تحت کنترل خویش در آورید. چنانچه فردی از شما انتقاد کرد که کاری را نادرست انجام میدهد به وی نگوئید: "به شما مرطوب نیست". این یک پاسخ تدافعی، خصومت آمیز و کودکانه است. بهتر است اینگونه پاسخ دهید که "این یک روش جدید و خیلی هم سریعتر انجام میشه". یا توجیه کردن، پاسخهایی پخته تر و متقاعد کننده تر بدهید

✓ پیش از سخن گفتن فکر کنید: از دهان خارج ساختن دشنام و واژه های تهی از نزاکت و ادب، مهارت در سخن وری و بی سلیقگی آسان است. پیش از اینکه سخن بگوئید از پیامدها و اثرات احتمالی آن مطمئن شوید. چنانچه پس از اینکه حرفی زدید متوجه شدید که گفتارتان توهین آمیز و گستاخانه بوده به عقب باز گشته و موشکافانه نوع تعبیر و جمله بندی خود را بررسی کنید. به تدریج با اصلاح اشتباهات گذشته خوش زبانی را تمرین کنید

✓ ترک عادت دشوار است: ترک بد دهنی همچون سایر اعتیادها همچون ترک سیگار نیاز به تمرین، پشتکار، حمایت دیگران و اراده راسخ دارد. نه تنها واژه های قبیح را باید ترک کنید بلکه احساسات و هیجاناتی که شما را به دشنام گویی وا میدارند را نیز میبایست تحت کنترل در آورید. با زبان پالوده صحبت کنید و افکار مثبت را جایگزین افکار منفی کنید. ببینید در کدام شرایط بیشتر دشنام می دهید و شیوه رفتار و برخورد خود را نسبت به آن موقعیت تغییر دهید

✓ با افراد بد دهان معاشرت نکنید: دوستان بد دهان خود را کنار بگذارید تا مجبور نباشید بمنظور ارتباط برقرار کردن با آنها شما هم بد دهان شوید. با افراد بد دهان نیز مشاجره نکنید چرا که اینگونه افراد با فحاشی بر شما پیروز خواهند شد. چرا که آنها چیزی از استدلال سرشان نمیشود و تنها در دشنام دادن مهارت دارند

✓ برای ارتباط برقرار کردن و ایجاد صمیمیت دشنام دادن گزینه مناسبی نیست

✓ بد دهان بودن اغلب افراد جامعه دلیل نمیشود که شما هم مانند آنها بد دهان باشید

✓ با خوش زبانی به وقار و شخصیت خود بیفزایید

✓ تا میتوانید واژه های جدید بیاموزید. کتاب های ادبی، پر مایه و غنی از واژه های ناب و خوش آهنگ را مطالعه کنید تا سخن وری را تمرین کرده باشید



آیا کسی از میان شما دوست دارد که گوشت مردار برادرش را بخورد؟/ سوره حجرات، آیه ۱۲

باورش دشوار است، اما امی شانون روان شناس می گوید: «بیشتر تحقیقاتی که روان شناسان در زمینه ی غیبت انجام داده اند، نشان می دهد که رایج ترین علت غیبت، بیکاری، سر رفتن حوصله و تلاش برای رفع خستگی ناشی از آن است.» یعنی خیلی از ما غیبت می کنیم فقط به این دلیل ساده که حوصله مان سر رفته است. امی شانون البته بر این نکته تأکید می کند که آدم های اهل غیبت، دو دسته اند: یک دسته، آن هایی که ندانسته غیبت می کنند و دسته ی دیگر، آن هایی که دانسته و هدفمند به غیبت کردن مشغول می شوند. آدم های دسته ی اول، معمولاً همان هایی هستند که غیبت می کنند چون حوصله شان سر رفته و... اما آدم های دسته دوم، بنا به تعبیر امی شانون، روان شناسی پیچیده ای دارند: «وقتی از دست خودمان و آن چه هستیم، رضایت نداریم، گاهی سعی می کنیم اشخاص دیگری را هم پیدا کنیم که بدتر از ما جلوه کنند. این طوری، دیگر ما ته جدول نیستیم و حداقل یکی مانده به آخریم. غیبت، این فرصت را به ما می دهد که شخص مورد نظر را در ذهن دیگران، تا می شود به ته جدول بفرستیم.»

اما دکتر فرانک مک آندرو معتقد است برای غیبت کردن، هزار و یک علت وجود دارد و بعضی از این علت ها اصلاً بیمارگونه نیستند: «مثلاً وقتی در جمعی نشسته ایم و کسی شروع به غیبت از دیگران می کند، ما هم ممکن است به حکم این که «خواهی نشوی رسوا همزنگ جماعت شو» وارد بحث شویم. اساساً آدمیزاد دوست دارد که بخشی از یک جمع و عضوی از یک تیم به حساب بیاید. خیلی از آدم ها همین طوری، احساس مهم بودن می کنند. به علاوه، وقتی اعضای یک جمع، اطلاعات و سوسه کننده ای را با هم به اشتراک می گذارند، احساس صمیمیت در بین اعضای گروه، افزایش می یابد. غیبت کردن از دیگران، این فرصت را به ما می دهد که برای دقایقی هم که شده، خودمان را به کانون توجهات تبدیل کنیم. این احساس «قرار داشتن در کانون توجهات» برای اکثر آدم ها لذت بخش است.» البته دکتر فرانک مک آندرو هم در نتیجه گیری نهایی اش تأکید می کند که: هیچ کدام از این حرفها دلیل موجهی برای غیبت کردن نیستند و غیبت، بدون تردید، نشانه ی بارزی از ضعف شخصیتی محسوب می شود. این خصلت از آن خصلت هایی است که همه ی نظام های اخلاقی، چه دینی و چه غیردینی، آن را نکوهش می کنند.» اما استیون را برترز، نویسنده و روان شناس، اعتقاد دارد که حسادت، شایع ترین علتی است که باعث می شود آدم ها به غیبت کردن (والبته غیبت های دانسته) بپردازند: «اگر به خاطر محبوبیت، قیافه ی ظاهری، موقعیت مالی، پرستیژ اجتماعی و امثال این ها به کسی حسادت بورزیم، غیبت، وسیله ی خوبی برای مخدوش کردن چهره ی آن شخص خواهد بود. یا اگر کسی بر حقمان بدی کرده باشد، مثلاً پولمان را خورده باشد یا در جمع، ضایعمان کرده باشد و... می شود از غیبت به عنوان سلاحی برای تخریب شخصیت او و انتقام گیری شخصی استفاده کنیم. متأسفانه خیلی از ما این کار را می کنیم.»

روان شناسان از غیبت به عنوان یک «خشونت ارتباطی» یاد می کنند و آن را نوعی قلدری و زور گیری کلامی می دانند. فرانک آندرو می گوید: «ما با غیبت کردن سعی می کنیم احترام، آبرو، محبوبیت و یا روابط اجتماعی افراد را از آن ها سلب کنیم. به علاوه، غیبت نوعی سعی در جهت حذف فرد غیبت شونده از جمع آشنا است.» امی شانون نیز اعتقاد دارد که: «وقتی ما غیبت می کنیم، در حقیقت، داریم از اعتمادی که شخص غیبت شونده به ما داشته است، سوءاستفاده می کنیم. مثلاً ما را به حریم زندگی خصوصی اش وارد کرده و یک حرف خصوصی را با ما در میان گذاشته، اما ما داریم در غیاب او بخش هایی منفی از این رابطه ی خصوصی را برای دیگران بازگو می کنیم. واضح ترین تفسیر غیبت، این است که غیبت کننده، شایسته ی اعتماد نیست. این را هر فرد شنونده ای، اگر عاقل باشد، خیلی زود می فهمد.» به نظر امی شانون، حتی اگر گفتن یک چیز خصوصی از زندگی دیگران، از نظر خودمان، بار منفی نداشته باشد، باز هم حق نداریم بخشی از زندگی خصوصی شخص را در حضور دیگران و در غیاب خودش مطرح کنیم. او می گوید: «خصوصی، خصوصی است. چه به نظر شما مهم باشد، چه نباشد.»

استیون را برترز نیز بر این باور است که شنونده ی غیبت در واقع به شخصیت خودش توهین می کند: «اگر اجازه بدهید شخصی در حضور شما از شخص دیگری بدگویی بکند، در حقیقت، اجازه داده اید که او برای شما تصمیم بگیرد. چرا که به هر حال، وقتی حرف های او تمام شود، ذهنیت شما تا حدی نسبت به فرد غیبت شونده تغییر پیدا می کند. این یعنی، شخص غیبت کننده در برقراری رابطه و تنظیم سطح رابطه تان با شخص غیبت شونده، به جای شما تصمیم گرفته است. اگر او اشتباه کرده باشد - که شخصیتاً همین انتظار می رود - شما هم به اشتباه می افتید.»

دکتر فرانک مک آندرو می گوید: «وقتی پشت سر شخصی بدگویی می کنیم، در حقیقت، داریم آبرویش را می بریم. از بین بردن آبروی افراد، آن هم در شرایطی که خودشان حضور ندارند تا از آبرویشان دفاع کنند، درست مثل این است که آن ها را

بکشیم. البته غیبت، تیشه به ریشه ی سه نفر می زند. گوینده ی غیبت که به غیبت شونده اجازه نمی دهد تا از خودش دفاع کند، در واقع، دست به ترور شخصیت خودش می زند. شونده ی غیبت هم که خیلی راحت می تواند بگوید: نه، من نمی خواهم چنین حرف هایی را بشنوم... و نمی گوید. پس او هم ضعف شخصیت اش را آشکار می کند. پس گوینده و شونده ی غیبت، پیش از غیبت شونده می میرند.»

در حدیثی از امام صادق علیه السلام درباره ی تعریف غیبت می خوانیم: «غیبت، آن است که درباره ی برادر مسلمان ات چیزی بگویی که خداوند، آن را بر او مستور داشته است. اما فاسقی که تظاهر به فسق کند، نه حرمتی دارد و نه غیبتی.» روایات متعدد به خوبی نشان می دهد که اگر شخصی گناه کند و مستور باشد، غیبت او جایز نیست و غیبت شخص متظاهر به فسق نیز فقط در خصوص آن عملی که تظاهر به آن کند، جایز است، نه نسبت به تمام اعمالش. آموزه های دینی توصیه می کنند کسی که می خواهد از غیبت توبه کند، باید از هر دو جهت، تسویه حساب نماید. اول، برای ادای حق الله، طبق قاعده ی عمومی سایر گناهان، توبه کند و دوم، برای ادای حق الناس، از غیبت شونده حلالیت بطلبد. اگر هم دسترسی به غیبت شونده برایش میسر نباشد، باید برای او و گناهانش استغفار کند.



تکنیک هایی برای دوری از غیبت

استیون رابرتز برای پرهیز از غیبت، پیشنهادهای جالبی می دهد که البته به قول خودش، تمام این پیشنهادها به یک پیش فرض احتیاج دارند: باید با خودمان رو راست باشیم.

۱- صادقانه از خودمان بپرسیم چرا می خواهیم چنین حرف هایی را بشنویم؟ واقعاً خوشمان می آید چنین حرف هایی را پشت سر خودمان بگویند؟ اگر خود شخص غیبت شونده از این صحبت ها خبر دار بشود، چه احساسی پیدا خواهد کرد؟ آیا این حرف ها آبروی شخص غیبت شونده را به خطر نمی اندازد؟ آیا او را در جمع دوست و فامیل، منزوی نمی کند؟ پاسخ به این سؤالات، کمکتان می کند تصمیم درستی بگیرید.

۲- سخت است، اما سعی کنید وقتی در مقابل تان غیبت می کنند، شونده نباشید. با یکی دوبار استقامت، بارهای بعدی برایتان آسان تر می شود. می توانید خیلی مؤدبانه به شخص غیبت کننده بگویید: «بخشید. من نمی خواهم این حرف ها را بشنوم. این کار به نظرم درست نمی آید.»

۳- سعی کنید دیگرانی را که در آن جمع یا در بین دوست و فامیل هستند و مثل شما فکر می کنند، به صحبت و واکنش وادار کنید. کاری کنید که پیدا کردن دو گوش شنوا، برای شخص غیبت کننده هر روز سخت تر و سخت تر شود.

۴- اشتباه ترین کار، این است که وقتی مقابل تان غیبت می کنند، کناری بنشینید و بگویید: من فقط یک گوشه نشسته بودم. این، بی گناهی تان را ثابت نمی کند. برعکس، به این معناست که شما هم به همان اندازه مسؤول و مقصرد که شخص غیبت کننده. اگر شما نگذارید که شخص غیبت کننده توجهی را که می خواهد، به دست بیاورد، ممکن است او از ادامه ی حرف هایش منصرف شود.

۵- برای این که حرفتان به غیبت کننده بر نخورد، بهتر است از غیبت کننده هم در خواست کنید که به شما برای اجرای تصمیم و محقق شدن قول و قرار شخصی تان مبنی بر پرهیز از غیبت، کمک کند. سعی کنید لحنتان طوری باشد که به او بر نخورد. بهتر است فقط در مورد خودتان صحبت کنید و اصلاً در مقام نصیحت بر نیایید.

۶- اگر در حضورتان غیبت شخص دیگری را کردند، می توانید زیرکانه و به تدریج-والته محترمانه-مسیر بحث و موضوع صحبت را عوض کنید.

۷- به ریشه ها و علل غیبت فکر کنید. روی آن ها تأمل کنید. شما به کدام یک از آن دلایل، دارید غیبت می کنید؟ به کدام یک از آن دلایل دارید به غیبت گوش می دهید؟ هر وقت خواستید شروع به غیبت کنید، درباره ی دلیل ریشه ای اش با خودتان صادقانه فکر کنید.

۸- روان شناسان، سرسختانه اعتقاد دارند که بسیاری از غیبت ها به دلیل ضعف شخصیتی در غیبت کننده و غیبت شونده اتفاق می افتد و ادامه می یابد. آیا شما واقعاً با چنین مشکلاتی در شخصیت تان دست به گریبان اید؟ از روان پزشکان و روان شناسان برای حل مشکل شخصیتی تان کمک بخواهید.

۹- وقتی می بینید دارید دوباره غیبت را از سر می گیرید، بلافاصله توجه خودتان را به سمت چیزهای مقدس و روحانی و کلام شخصیت های ارزشمند سوق بدهید. سرشناسان ادیان مختلف درباره ی غیبت، حرف های تکان دهنده ای زده اند. بهتر است

یکی دو تا از این حرف ها را از حفظ کنید و همیشه موقع غیبت، آن ها را به خاطر بیاورید. نام خدا را به زبان بیاورید و از او کمک بخواهید.

۱۰- اولین ریشه غیبت حسادت است. حسادت ورزی نخستین ریشه تولید غیبت است.

۱۱- اگر شما تحمل دیدن زیبایی و موفقیت کسی را نداشته باشید- سعی خواهید کرد برای مشوه کردن چهره آنان در بین اطرافیان و جامعه به غیبت وارد شوید. به معنی دیگر اگر شما خودتان قادر به رفتن نباشید- از رفتن دیگری هم جلوگیری می کنید. عمیق ترین ریشه غیبت حسادت ورزی است. پس اگر حسود باشی جستجو خواهی کرد تا مطلبی و موردی بیابی و سپس بازگو کنی و عمق هدف- تخریب دیگری است و وقتی دیگری تخریب شد- آنان مورد تحسین قرار نمی گیرند و شما تحسین می شوید. شما به به و چه چه می شنوید. با تقلب می خواهی تحسین جعلی به دست آوری. با ترفند و حقه می خواهی تحسین دیگران را برانگیزی.

۱۲- حسادت عامل اصلی دست زدن به اعمال خطرناک است.

۱۳- دومین عامل عجز و ضعف است. ناجوانمردان و بزدلان و عاجزانی که قادر نیستند توانا باشند؛ وارد غیبت کردن کسانی می شوند که توانمندند. آری هیچ جنگاوری و هیچ زبرمردی لب به غیبت نمی زند. غیبت یکی از خصوصیات عاجزان است. کسی که توانمند است نیازی به غیبت ندارد.

۱۴- سومین عامل داشتن احساس برتری طلبی و جاه طلبی می باشد. اینان برای رسیدن به اهدافشان متوسل به غیبت می شوند تا به خاستگاه خود برسند. معلوم است برای "شدن" غیبت یکی از معمول ترین راهکارها می باشد و فراموش نکنیم انسان برای شدن، دست به چه کارهایی که زده است!

۱۵- چهارمین عامل توهم است. آنانی که می پندارند متدین تر و متخصص تر هستند. اینان برای خودشان دلایل جعلی و موهومی درست کرده و لب به غیبت می گشایند و به نزاع با آن شبه می پردازند.

۱۶- اینان وانمود به اظهار ترحم می کنند و غیبت اینان برای خیرخواهی دیگران است! غیبت آنان حالت نصیحت دارد! حالت دلسوزی دارد!

۱۷- بنده خدا که این کاره نیست و بهتر است از این کار دست بکشد!

۱۸- برای حفظ کردن و تداوم بخشیدن به جایگاه خود و به بهانه مهرورزی غیبت می کند.

۱۹- پشت این نقاب نصیحت - پشت این تواضع - پشت این دینداری، در عمق این تخصص و خیرخواهی و ترحم، اهریمنی وجود دارد به نام «نفس». این نفس تمام عوامل پیشین را حامل است.

۲۰- فرق کسانی که غیبت می کنند و کسانی که غیبت را می شنوند و تحمل می کنند در ظاهر است. در باطن هر دو عین هم هستند، هر دو تروریست شخصیت هستند.

۲۱- درمان و علاج "غیبت" خودشناسی است. اگر شما کیستی خودتان را زیر سوال ببرید، دیگر فرصتی برای غیبت و جلوه سازی و میلیون ها رنگ دیگر به زندگی اصیل و خلاق خود زدن باقی نمی ماند.



مبحث ششم :

مدیریت شایعه

اعتصاب و تعطیل کارگاه

مدیریت شایعه

Rumor management

حضرت علی (علیه السلام) در خطبه ۷۸ نهج البلاغه در مورد شایعه می‌فرماید:

فدع ما لا تعرف فان شرار الناس طائرون اليك باقاول السوء.

از نقل مطالبی که درباره آن اطلاع کافی ندارک پرهیز کن، زیرا اشراق، مطالب بی‌اساس (شایعه‌ها) را علیه من به گوش شما می‌رسانند.

❖ شایعه یا همان دروغ بزرگ اجتماعی یکی از معضله‌های اخلاقی جامعه ما است که هر روز در لباسی جدید رخ‌نمایی می‌کند. شایعه‌پردازی می‌تواند بر اساس عوامل مختلفی بروز کند که از آن جمله می‌توان به بی‌مبالاتی در نقل اخبار نامطمئن، تأمین منافع، حب و بغض‌های شخصی، غلو نمایی در نقل اخبار، سوءاستفاده از اعتماد مردم و گمانه زنی خواص اشاره کرد.

❖ واژه شایعه دارای ریشه‌ای عربی است و حروف اصلی آن «شیع» می‌باشد که بر وزن «فاعل» به «شایع»، به معنای رواج دهنده، تبدیل شده است. «ه» آخر شایعه در زبان عربی علامت مؤنث است و برای نشان دادن وحدانیت موضوع به کار رفته است مانند واژه واقعه که اشاره به یک حادثه واحد دارد، شایعه نیز اشاره به رواج یک موضوع واحد دارد. در زبان فارسی به مرور زمان کلمه «شایعه» به دلیل راحتی در تلفظ به جای واژه «شایعه» به کار گرفته شده است.



مدیریت شایعه

شایعه بخش عمده ای از مرادوات و محاورات اجتماعی و عامیانه بیشتر اجتماعات بشری را تشکیل می‌دهد. شایعه پدیده ای است که برخی ها از آن استفاده‌های فراوانی میکنند. همچنین در سیستم اطلاعاتی مدیریت (MIS)، شایعه میتواند در جاهایی بعنوان یک ابزار مدیریتی مورد استفاده قرار گیرد. اما همین ابزار چنانچه تحت کنترل مدیریت نباشد میتواند باعث سرنگونی یک مدیر و یا یک سیستم گردد.

شایعه در ساده ترین تعریف عبارتست از مطالب تایید نشده ای که هدفی جز پر کردن وقت ویا گاهها اهداف مغرضانه ندارد.

شایعه در ابعادی بالاتر عبارتست از گزارشهای نادرست و هشدارهای نابجا که درنهایت هدف تضعیف روحیه جمعی را دارد و در آخرین هدف خود میتواند امنیت ملی را بخطر بیندازد.

شایعه میتواند کاری بکند که افراد بی تجربه و ناآگاه اخبار واقعی را لو بدهند. شایعه را هیچگاه نباید امری عادی و غیر جدی

گرفت.

تعریف کلاسیک شایعه عبارتست از :

گزاره (یا موضوع) خاص گمانی بدون وجود ملاکهای اطمینان بخش رسیدگی که غالباً بطور شفاهی از فردی به فرد دیگر

انتقال میابد.

✓ البته این تعریف بدان معنا نیست که شایعه بصورت کتبی قابل رواج نیست بلکه بدین معناست که شایعه ریشه شفاهی دارد.

❖ از تعریف کلاسیک شایعه چند نکته قابل برداشت است :

- ۱- هم فرستنده شایعه و هم گیرنده شایعه در رواج آن سهیم هستند یا بعبارت دیگر هر دو علاقه و نیاز مشترکی دارند.
- ۲- شایعه وقتی رواج میابد که ملاک اطمینان بخش یا بعبارت ساده تر مرجع مطمئن برای تایید صحت آن وجود نداشته باشد.
- ۳- شایعه در مکانهایی رواج دارد که افراد وقت و امکان مرادوات دارند.

۴- شایعه در بطن خود ارزش افزوده دارد و چیزی بیش از دهان به دهان گشتن است. چون موضوع شایعه امری است گمانی. در نتیجه هر فرد از نقطه نظر و ادراک خود موضوع را دریافت میکند و در نتیجه این احتمال که شایعه در هر بخش از اصل موضوع شایعه منحرف میشود، وجود دارد.



عوامل موثر بر ایجاد شایعه:

- ۱- نداشتن روابط سازمانی سالم
- ۲- مشخص نبودن منابع خبری درست و تایید شده در سازمان (ابهام در مسئولیتها و اختیارات)
- ۳- نداشتن دانش و اشراف نسبت به موضوعاتی که وظیفه اصلی سازمان است (که موجب سردرگمی مراجعین و ارباب رجوع میشود)
- ۴- بودن وقت اضافی (که ناشی از طراحی نادرست کارها در سازمان است)
- ۵- نبود سیاستهای مشخص در سازمان و عبارتی دیگر منحرف شدن سازمان از رسالت اصلی
- ۶- تماس بیشتر با مردم
- ۷- فرافکنی (تمایل شخص به رواج دادن افکار و نظرات خود به جمع)
- ۸- تحت کنترل بودن عقاید و افکار بیش از حد
- ۹- روحیات فرد (قدرت نمایی - ابراز وجود در جمع - رویا بافی - توجیه)
- ۱۰- ارائه اخبار ناقص



خصوصیات شایعه:

برای شناخت بیشتر و بهتر شایعه، به برخی از ویژگیها و خصوصیات شایعه اشاره می‌شود. "شایعه دارای چنین خصوصیات است:

۱. فرستنده آن مشخص نیست.
۲. مخاطبان و گیرندگان آن تعریف شده نیستند.
۳. سرعت انتقال آن بسیار زیاد است.
۴. هزینه مورد نیاز برای انتقال آن کم است.
۵. محدوده و گستره پخش و توزیع آن بسیار زیاد و حتی غیر قابل پیش بینی است.
۶. از طریق کانال یا وسیله خاص منتقل نمی‌شود.
۷. واکنش مخاطبان تقریباً غیر قابل پیش بینی است.
۸. میزان پذیرش و اعتماد به آن توسط کارکنان و مخاطبان بسیار زیاد است.
۹. ساده‌ترین و عمومی‌ترین وسیله ارتباطی سازمان است.
۱۰. قابلیت کنترل و پیشگیری آن بسیار محدود است.
۱۱. نگرش و واکنش منفی مدیران و مسئولان را به عهده دارد.
۱۲. اثر بخشی آن در صورت تکرار بسیار زیاد است.
۱۳. وسیله‌ای برای ترور شخصیت مخالفان می‌باشد.
۱۴. در کوتاه مدت بسیار اثر بخش است ولی برای بلند مدت کاربرد زیادی ندارد.
۱۵. تا حدی، هدف اصلی آن انحراف اذهان عمومی است.
۱۶. هر فردی می‌تواند با ساده‌ترین و کمترین میزان کار و فعالیت شایعه را بسازد.
۱۷. بیشتر در زمینه‌های سیاسی و اجتماعی نمود پیدا می‌کند



شناخت دلایل شایعه :

معمولاً شایعات به دنبال یک اتفاق یا دلیل خاص به وجود می آیند و برای مقابله با آن باید ابتدا دلایل آن را شناخت. با آگاهی از دلایل می توان آن را به سرعت کنترل کرده اقدامات پیشگیرانه برای جلوگیری از گسترش آن را به کار گرفت.

– فقدان امنیت شغلی: یکی از دلایل مهم تولید و گسترش شایعه در سازمان فقدان امنیت شغلی و نگرانی های ناشی از آن است. در یک سازمان آن دسته از کارکنانی که در مسئولیت خود احساس امنیت شغلی کمتری می کنند و بیشتر دغدغه فکری ناشی از بلاسمت شدن، جابجائی یا بیکار شدن دارند قطعاً بیش از دیگران مستعد برداشت منفی از حوادث و اتفاقات روز مره در سازمان می باشند. بر همین اساس این گروه بیش از سایر کارکنان مستعد تولید و پخش شایعه هستند. کارکنانی که احساس امنیت شغلی در آنان کم است در مقایسه با آنان که احساس امنیت شغلی در آنان زیاد است با سهولت بیشتری در مورد هر حادثه پندارهای ناگوار پیدا می کنند. اطلاع رسانی درون سازمانی توأم با اعتماد و اطمینان و فراهم نمودن امکان ایجاد ارتباط مستقیم میان کارکنان و مسئولین به صورت گفتگوهای رو در رو و یا ارسال پیام و دریافت پاسخ منطقی زمینه ارتباط مناسب و سالم در سازمان را به وجود می آورد. وقتی کارکنان احساس امنیت شغلی و مهم تر از آن امنیت عاطفی داشته باشند احتمال تولید و گسترش شایعات مخرب در آن سازمان بسیار کاهش می یابد چون هر شایعه ای با بی توجهی کارکنان مواجه شده خود به خود از بین می رود.

– فقدان اطلاعات کافی در سازمان: یکی از دلایل مهم بروز شایعه فقدان اطلاعات درباره مطالب و مواردی است که برای کارکنان دارای اهمیت است. اگر کارکنان ندانند در داخل سازمان آنان چه می گذرد به تفکر و اندیشه در باره موضوعاتی می پردازند که برای آنها اهمیت دارد و اطلاع کافی از آن ندارند. در این شرایط یک شایعه متولد شده و با انتشار در سازمان مشکلاتی را ایجاد می کند. بنابر این وقتی قرار است در سطح سازمان تصمیماتی گرفته شود که پیش بینی می کنیم عدم اطلاع صحیح کارکنان می تواند موج نگرانی آنان و بروز شایعه شود مناسب ترین کار اطلاع هر چه کامل تر در این رابطه و حتی اخذ نظرات و دیدگاه های آنان است.

– تضادها و تعارض های عاطفی میان کارکنان: تضادها و تعارض های عاطفی یا هیجانی میان کارکنان در سازمان می تواند منجر به بروز انواع شایعات شود. شایعه می تواند در شرایطی به وجود آمده و گسترش یابد که بین مدیر یک واحد و کارکنان تحت سرپرستی او، یا دو مدیر سازمان اختلاف جدی وجود دارد و کارکنان هم از آن اطلاع دارند. یکی از روش های موثر برای مقابله با شایعاتی که به دلیل وجود تضادها و تعارض های عاطفی یا احساسی میان کارکنان به وجود می آید تقویت گسترش همکاری های گروهی در سازمان است به طوری که هر گروه احساس کند جزئی از یک کل بزرگ تراست، هدف های کل بیشترین اهمیت را دارد و موفقیت آنان بستگی به موفقیت کل گروه و توفیق درنیل به اهداف برنامه ریزی شده دارد که با موفق شدن افراد در انجام مسئولیت های محوله حاصل می شود. وقتی افراد احساس کنند اعضای یک گروه یا تیم هستند و سازمان برای آنها اهمیت قائل است کمتر در باره یکدیگر به داوری غلط و حدس و گمان های مبتنی بر بدبینی می پردازند و جایی برای بروز شایعه وجود نخواهد داشت. وضعیت سازمان در این شرایط مانند گروهی است که در یک قایق بر روی آب شناور هستند در این شرایط اگر یکی از افراد اقدام به سوراخ کردن قایق کند نه تنها کسی با او همراهی نخواهد کرد بلکه به سرعت از جانب سایرین طرد شده و از این کار خطرناک و نادرست اوجلوگیری می کنند.

**افراد در ارتباط با شایعه به سه دسته تقسیم می شوند :**

۱- پراکنده کنندگان اصلی یا افراد خوش زبان: این گروه اطلاعات را دریافت می کنند و به دیگران انتقال می دهند. این افراد اصولاً مسئول و علل شایعه پراکنی هستند.

۲- شنوندگان یا پایان دهندگان: این گروه شایعات را می شنوند، ولی آن را به دیگران منتقل نمی کنند. آنها پایان دهندگان نام گرفته اند. این گروه اطلاعات را دریافت می کنند، ولی آن را فقط به یک یا دو نفر منتقل می کنند، یا اصلاً آن را منتقل نمی کنند.

۳- افراد خنثی: این گروه با هیچ اطلاعاتی انس ندارند. خبرها را نمی شنوند و بنابراین آنها را منتقل نمی کنند. معمولاً این گروه خارج از محافل شایعه پراکنی قرار می گیرند.



قانون اصلی شایعه :

برای ایجاد شایعه سه عامل **ابهام و اهمیت و گرسنگی فکری** ضروری هستند.

وجود شایعه بدون یکی از این سه عنصر محال است؛ زیرا نسبت بین این سه ضرب است، در نتیجه با نبود یکی از آنها جواب صفر خواهد بود.

**مکانها و موقعیتهای بروز یک شایعه:**

- ۱- مکان تجمع افراد بخصوص و مکانهایی عمومی
- ۲- نقاط یا مراکز پخش اخبار و سیاستها (ارائه اخبار ناقص)
- ۳- توضیح ناقص یا ناکافی مسئولان (که گاهی با نام سیاست خوانده میشود)
- ۴- مکانهایی که در آنها نظام فکری افراد تحت کنترل شدید است .
- ۵- خطاهای گفتاری و کرداری (نبود معنی مشترک بین گوینده و شنونده و کد گذاری غلط پیام)
- ۶- زیاد بودن کانالهای ارتباطی
- ۷- تفاوت زیاد سطح ادراکی گوینده و شنونده (کد برداری پیام)

**حافظه فردی در مقابل حافظه اجتماعی:**

این دو اصطلاح پایه های اساسی ایجاد و نگاهداری شایعه هستند. حافظه فردی عبارتست از کنکاش فرد با یک

موضوع

شایعه پیامی است که به طور غیر رسمی و معمولاً دهان به دهان منتقل می شود و به موضوعی مربوط می شود که تحقیق در صحت و سقم آن مشکل است . شایعه شامل اطلاعاتی می شود که برای مردم اهمیت دارد و در موقعیتهایی رواج می یابد که مردم مشتاق خبر باشند ولی نتوانند آن را از منابع موثق دریافت کنند. شایعه می تواند در زمینه های مختلفی مانند: تصمیم گیری های کلان جامعه، انتخابات، انتصابات، استخدام، ارتقاء، مزایا، جابجایی ها، اخراج ها، پارتی بازی ها و غیره باشد. شایعه، خبر تأیید نشده منتشر شده در مقیاس وسیع می باشد و متفاوت از بدگویی است. شایعات عنصر اضطرار را با خود همراه دارند. شایعات وقتی رواج می یابند که مردم فکر می کنند موضوع خیلی مهم است. به نظر می رسد شایعات توضیح و تفسیر ماندگاری ارائه می کنند زمانی که اخبار مناسب داده نمی شود، موجود نیست یا معتبر نمی باشد، شایعات افزایش می یابند و مردم حتی می توانند آن را واقعیت بخشند. شایعات اغلب در ارائه پیام خود کارایی و تأثیر پخش رادیویی دارند و اساساً پخش می شوند، اما با پیشرفت فناوری، توانایی انتقال شایعات نیز تقویت شده است.

**انواع شایعه :**

- ۱- **شایعه های خزننده:** شایعه هایی که به آرامی منتشر می شود و مردم آن را به طور پنهانی و پچ پچ کنان و در گوشه به یکدیگر منتقل می کنند، نهایتاً در همه جا پخش می گردد، مثلاً شایعاتی که در مورد انتصاب مدیر یک قسمت پخش می شود.
- ۲- **شایعه های تند و سریع :** شایعه هایی است که چون آتش به خرمن می افتد. این نوع شایعه ها در زمانی کوتاه، گروه وسیعی را تحت پوشش می گیرد. برای مثال می توان شایعاتی که از طریق SMS ارسال می شود را ذکر کرد.
- ۳- **شایعه های شناور:** اینگونه شایعه ها هر گاه شرایط را مساعد بیاید قوت می گیرد و در غیر این صورت مخفی می ماند تا موقعیت فراهم شود، مثلاً شایعات گران شدن مواد در هر شب عید یا شایعات انتخابات.



مخاطبان شایعه:**اندیشمندان ارتباطات، مخاطبان شایعه را چند دسته عنوان می‌کنند:**

دسته اول به جای آنکه پیام را پردازش کنند و در مورد صحت و سقم آن جستجو کنند، عین آنچه را که شنیده‌اند به سایرین منتقل می‌کنند و طبیعی است که به علت دقت ناکافی، فراموشی، هیجان و ... تا حدی در آن دخل و تصرف نیز صورت می‌گیرد،

دسته دوم توانایی پردازش شایعه را ندارند، اما از نظر صاحب‌نظران برای آگاهی از حقیقت موضوع استفاده می‌کنند،

دسته سوم افرادی هستند که از شایعات به شدت استقبال می‌کنند و خود را هم‌رنگ افرادی که شایعه‌پراکن هستند، جلوه داده و خود نیز از شایعه‌سازی دریغ نمی‌ورزند،

دسته چهارم انسان‌های آگاهی هستند که نه تنها به سادگی هر مطلبی را نمی‌پذیرند، بلکه تلاش در مبارزه با شایعه‌پراکنی و پیشگیری از آن دارند.

**راهکارهای کنترل شایعه در سازمان :****مدیران باید**

- ۱- ابتدا باید در حد توان، به دنبال شناسایی و سپس جمع‌آوری و کنترل ابزار و سامانه‌های پخش شایعه باشند.
- ۲- باید دید، آیا واقعاً شایعه‌ای وجود دارد یا خیر؟ ممکن است خبر گستردگی شایعه، خودش یک شایعه باشد.
- ۳- به هر نحو، مستقیم یا غیر مستقیم، بین خود و مخاطبان شایعه یک پل ارتباطی ایجاد کنند، با حوصله کامل به حرف‌های گوناگون جامعه (سازمان، اداره یا کشور)، گوش فرا دهند، اطلاعات، نیازها و سوء تفاهم‌ها را به دست آورند، پیام‌های نهفته در آنها را درک کنند، و در نهایت متناسب با خواسته و هدف شایعه، اقدام مناسب و موثر را انجام دهند.
- ۴- قسمتی از شایعه را که احیاناً درست است مشخص کرده و از طریق رسانه‌های مورد اعتماد جامعه تایید کنند. این کار به جلب اطمینان جامعه (سازمان یا کشور)، کمک خواهد کرد.
- ۵- قسمت‌های غلط شایعه را به استناد منابع معتبر و از طریق رسانه‌های مورد اعتماد جامعه تکذیب کنند
- ۶- خبر صحیح و حقیقی را خیلی روشن، قاطع و طوری که به یاد افراد بماند، از طریق رسانه‌های مورد اعتماد جامعه اعلام کنند.
- ۷- دانش و قدرت مدیریتی و ارتباطاتی تمامی سطوح مدیریتی و کارشناسی خود را، با هدایت در آموزش‌های گوناگون، تقویت نمایند، تا با فرایند شایعه به صورت علمی و سامانه‌ای برخورد نمایند.
- ۸- اخبار و اطلاعاتی که جامعه عطش دریافت آن را دارد، شناسایی و در اختیار عموم قرار دهند. چرا که پنهان‌کاری، آثار مخربی دارد که شاید مسئولان، فکر آن را هم نکنند.
- ۹- نظارت داشته باشند تا در استخدام و انتصاب کارکنان و مدیران در سطوح مختلف سازمان و کشور، روابط کنار گذاشته شود و ضوابط را جاری کنند. هر چقدر به شایسته‌سالاری توجه شود، شیوع شایعه‌ها کمتر خواهد شد و اگر مسئولان در کار مدیریت و رهبری عادل نباشند نمی‌توانند از بروز و شیوع شایعه جلوگیری کنند.
- ۱۰- همه مسئولیت برخورد با شایعه هم به مسئولان و سازمان‌های اطلاعاتی و امنیتی باز نمی‌گردد و شنونده شایعه هم وظایفی دارد. او باید از گوینده شایعه شهود یا سند طلب کند، وگرنه وی را باید به عنوان دروغ‌گویی شایعه‌پرداز قلمداد کند.



شایعه دو عملکرد در سازمان دارد :

۱. به مرور که دهان به دهان حرکت میکند، افراد را وادار میکند گردهم آیند، و شرایط و اوضاع و انگیزه ها را برای نزدیکی و همبستگی آماده میسازد زیرا مردم باید نزدیک یکدیگر باشند تا بتوانند صحبت کنند.
۲. به مردم موضوعی را برای صحبت کردن ارائه میدهد: موضوع نگران کننده ای را عرضه میدارد و بدین ترتیب موقعیتی را فراهم میسازد تا نگرانی مشخص شود و عینیت بیابد و با آن مبارزه شود. برای مثال اگر شایعه ای مدعی شد که قرار است قسمتی از کارخانه تعطیل شود، جلساتی ترتیب داده میشود و اعتصابات برنامه ریزی میگردد.



شایعه دارای سه مرحله تولد، حیات و مرگ است

تولد : افراد روانی یا ضعیف‌النفس به منظور جلب توجه یا ارضای نفس در عقده و حسد و نفرت و غیره هرگاه شرایط را مناسب و زمین را حاصلخیز ببینند اقدام به کاشتن بذر فتنه و آشوب و نگرانی در سازمان می‌نمایند و زمینه نارضایتی عمومی یا تضعیف یا نزاعهای گروهی و کارگری را فراهم می‌سازند. بنابراین هنگامی که مردم به دنبال کسب معلومات دقیق جهت فهم مسائل پیرامون خود هستند و به آن دسترسی پیدا نمی‌کنند، سازندگان شایعه اقدام به ارائه اطلاعات تحریف‌شده و بی‌اساس می‌نمایند.

حیات و پیشرفت شایعه: انتشار شایعه تابع قانون خاصی است. برطبق این قانون رواج شایعه / اهمیت موضوع / ابهام. یعنی هر قدر اهمیت موضوع برای خواننده یا شنونده بیشتر باشد و ابهامات بیشتری پیرامون موضوع وجود داشته باشد، شانس حیات و رواج شایعه بیشتر است.

مرگ شایعه : این مرحله پایان عمر شایعه و سرانجام مراحل تولد و انتشار آن است. در بین شایعات مواردی وجود دارند که به مدت یک یا چند ساعت و یا چند روز دوام می‌یابند و شایعاتی نیز وجود دارند که سالها و حتی قرن‌ها ادامه می‌یابند. برخی شایعات را «غوص کننده» می‌نامند چون برای مدتی پنهان می‌شوند ولی چنانچه شرایط مهیا شود، مجدداً زنده شده و انتشار می‌یابند

مرگ طبیعی شایعه وقتی است که یکی از دو عنصر «ابهام» یا «اهمیت» که در قانون شایعه ذکر شد، از بین بروند. ابهام وقتی مرتفع می‌شود که اطلاع‌رسانی صحیح انجام شود و مردم به رسانه‌های گروهی و مسؤولان خود اعتماد کامل داشته باشند.



شایعه‌ها چگونه اثر می‌گذارند؟

یک شایعه به هر دلیلی که شروع شده باشد وقتی به فرد دیگری منتقل شود، فرد جدید این شایعه را براساس تعصبات، نگرشها، پیشداوریها، ترسها، خوشبینی‌ها و علایق و نفرت‌های خود دریافت کرده و انتقال می‌دهد. معمولاً موضوع اصلی یک شایعه در نتیجه انتقال به شخص دیگر باقی می‌ماند، ولی جزئیات آن به فراموشی سپرده می‌شود. کارکنان سازمان جزئیات جدیدتری را به یک شایعه می‌افزایند و بدین ترتیب، آن را بدتر یا شدیدتر می‌کنند و طی این فرایند احساسات شدید و استدلال خود را منعکس می‌سازند. برای مثال، وقتی شایعه مربوط به مجروح شدن یکی از کارگران یک سازمان تولیدی پراکنده می‌شود، ممکن است فرد دیگری که سرپرست خود را دوست ندارد این مطلب را بر شایعه بیفزاید که کوتاهی و قصور سرپرست آنان در زمینه حفظ و نگهداری مناسب از ماشین‌آلات باعث ایجاد سانحه شده است. به این پدیده افزایش جزئیات به یک شایعه گفته می‌شود.



شایعات جدی

بعضی از شایعات تا آن حد جدی هستند که لازم است مورد بررسی و توجه مدیران سازمان قرار گیرند. وقتی یک شایعه خطرناک و جدی باشد سیستم مایل است هرچه سریع‌تر آن را متوقف کند. یا حداقل از شدت یا گسترش آن بکاهد. چنین شایعاتی بهره‌وری سازمان را به شدت کاهش داده، روابط موجود در سازمان را برهم می‌زند. در این شرایط بکارگیری اقدامی فوری بسیار ضروری است و موثرترین اقدام این است که با توسل به حقیقت گوئی و پرهیز از هرگونه تزویر و پرده‌پوشی به بیان وضع موجود و واقعیت پیرامون آن پرداخت تا شایعه مخرب به همان سرعتی که می‌تواند گسترش پیدا کند در هم شکسته شده و از بین رود. در این شرایط که حقیقت کامل یک موضوع به صورت صادقانه بیان می‌شود نقص یا فاصله‌ای که قبلاً بین اطلاعات موجود و ارزیابی‌های کارکنان در آن رابطه ایجاد شده ترمیم خواهد شد و به این ترتیب شایعه مخرب به مرگی زودرس از بین خواهد رفت. باید این نکته مهم را در نظر داشت که حتی اگر با بیان واقعیت مشکلات دیگری به وجود بیاید باز هم آثار مخرب ناشی از بیان واقعیت به مراتب کمتر از آثار شایعاتی

می باشد که به دلیل عدم اطلاع رسانی مناسب و عدم آگاهی کارکنان به وجود می آید. باید توجه داشت که احتمال پذیرش حقیقت بسیار بیشتر از احتمال پذیرش داستان یا توجیهاتی است که ممکن است برای مقابله با شایعه "جعل" شود. از طرف دیگر بیان حقیقت موجب می شود مدیران و مسئولین سازمان به درستگویی و درستکاری معروف شوند. این حسن شهرت اعتماد و اطمینان عمومی نسبت به آنها را افزایش داده بر میزان وفاداری و تعلق افراد به سازمان و کارآئی آنان می افزاید و یک امتیاز بزرگ دیگر اینست که در نهایت گذشت زمان درستی و صداقت حرف های بیان شده توسط آنان را نشان داده ، بر راستگویی آنان صحنه خواهد گذاشت.



گوش دادن به شایعه برای درک درست آن

وقتی مسئولین یک سازمان متوجه انتشار شایعه مهمی می شوند حتی اگر کاملاً نادرست باشد باید قبل از هر اقدام به دقت به آن گوش داده آن را بررسی کنند و از همه جزئیات آن مطلع شوند. دقت در متن و جزئیات هر شایعه اطلاعات مهمی در زمینه احساسات ، نیازها، سوء تفاهمات و انتظارات کارکنان به دست می دهد. مدیران می توانند با خوب گوش دادن به آنچه که در لابلای متن یک شایعه گفته می شود متوجه شوند کارکنان خود را در چه زمینه هائی بی اطلاع گذاشته اند و حفره ها یا "چاله های اطلاعاتی" کارکنان در رابطه با چه بخش هائی از عملکرد سازمانی به وجود آمده است. اگر مسئولین یک سازمان تا آن حد توانائی بینش و تحلیل داشته باشند که بتوانند پیامی که در ورای یک شایعه نهفته است را درک کنند قادر خواهند بود آن شایعه را بهتر شناخته و اقدام موثری در برابر آن انجام دهند زیرا بعضی از شایعات به نوعی بیان احساسات برخی از کارکنان بوده و حتی خود سازندگان و اشاعه دهندگان آن نیز اعتقادی به واقعی بودن آن ندارند.



چگونه می توان یک شایعه را تکذیب کرد؟

در تکذیب یک شایعه مدیران نباید مجدداً شایعه ای را تکرار یا به طور مستقیم به آن اشاره کنند. دلیل این پیشنهاد آن است که اگر شایعه در هنگام تکذیب تکرار شود، ممکن است بعضی از افراد فقط متن شایعه را بخوانند یا نشنوند و بدین طریق، موضوع شایعه در ذهن آنان تقویت شود. در اینجا به مثالی اشاره می کنیم که نشان می دهد چگونه می توان یک شایعه را فقط با بیان حقیقت و بدون اشاره به متن اصلی شایعه تکذیب کرد. بر اساس این شایعه که در کارخانه اشاعه پیدا کرد، گفته می شد که دست یکی از کارگران به وسیله ماشینی قطع شده است. برای تکذیب این شایعه بی اساس، مدیر سازمان در خبرنامه هفتگی اعلام کرد که هیچ گونه وقت یا زمان به دلیل ایجاد سانحه یا خرابی دستگاهها در سازمان هدر نرفته است. وقتی سرپرست یک واحد می خواهد از گسترش شایعه ای جلوگیری کند، لازم است این اقدام را با سرعت انجام دهد. هر چه یک شایعه بیشتر تکرار شود، احتمال باور کردن آن توسط افراد سازمان، بیشتر است. وقتی یک شایعه پراکنده می شود و مدیریت سازمان می خواهد از اشاعه آن جلوگیری کند، بهترین روش جلوگیری، بیان حقیقت از زبان فردی از سازمان است که قابل اعتماد و مورد اطمینان کارکنان است. برای مثال، اگر شایعه مربوط به برنامه های آتی سازمان می باشد، مناسب ترین فرد برای بیان حقیقت، بالاترین سطح مدیریت یا مدیر سازمان است. اگر شایعه مربوط به یک سانحه در سازمان است، بخش پزشکی سازمان باید در مورد آن واکنش مناسبی نشان دهد. اما در کل باید بیان نمود که همه افراد سازمان برای حفظ سازمان خود و پابرجا بودن آن باید از شکل گیری شایعات جلوگیری کنند و به افراد فرصت طلب و سودجو اجازه ندهند که سازمان و افراد آن را دچار استرس و کاهش انگیزه کنند.



تعریف ترور شخصیت (شایعه سازی) در سازمان

منظور از ترور شخصیت در سازمان، «رفتار یک فرد یا افراد خاصی است که چون برای دستیابی به هدفهای شخصی یا گروهی خود قادر به استفاده از روشهای صحیح نیستند و نمی توانند منافع خود را به شیوه ای صحیح، مقبول و مطابق با میزانهای اخلاقی بدست آورند، می کوشند با اعمال قدرت و بر اساس ترس، حذف روانی- اجتماعی افراد دیگر، شایع پراکنی و بدگویی به مقصود خود برسند. طی این فرایند آنها سعی می کنند شخص یا اشخاص مورد تهاجم را در نظر روسا، مرئوسان و همکارانشان، نامطلوب، کم کار، مخالف اهداف سازمان و افرادی بی مصرف و بد، جلوه دهند.

مشخصات افرادی که اقدام به ترور اجتماعی شخصیت دیگران (شایعه پراکنی) می‌کنند:

- ۱- **پایین بودن عزت نفس یا کمبود عزت نفس:** این افراد به دلیل احساس حقارتی که ممکن است داشته باشند، با استفاده از «مکانیسم‌های دفاعی» از نوع کوچک یا خوارسازی، سعی می‌کنند دیگران را تخطئه کنند و بر احساس خود ارزشمندی و قدرت کاذب خود بیفزایند.
- ۲- **نیاز به قدرت و اعمال آن:** نیاز اینگونه افراد به دارا بودن قدرت و اعمال آن بر دیگران شدید است و مایل‌اند با اتخاذ همه شیوه‌های ممکن، دیگران را وادار سازند تا در مقابل آنان گرنش کنند و سخنی برخلاف میل آنان بر زبان نیاورند. نیاز به واداشتن دیگران به اطاعت بی‌چون و چرا، یکی از مشخصات عمده این گونه افراد است.
- ۳- **کمبود دانش فنی و تخصصی لازم در سازمان:** این افراد با کمبود در برخورداری از دانش فنی و اطلاعاتی، به سرپرستی یا مدیریت واحدی که کارکنان‌اش دارای دانش فنی و اطلاعات تخصصی هستند، منسوب شده‌اند. دانش آنها بسیار کمتر از فردی است که مورد هجوم تروریستی قرار می‌دهند و با این حساب حس حسادت و خود کم بینی خود را جبران می‌کنند.
- ۴- **احساس کمبود در یک یا چند خصوصیت شخصیتی یا ظاهری:** افرادی که از نظر ظاهری یا از جهت ابعاد پنهان شخصیت (نظیر هوش، استعداد و...) خود را کمتر از دیگران می‌دانند و می‌خواهند حقارت خود را عیان نسازند اقدام به تخطئه کارکنان دیگر می‌زنند.
- ۵- **منصف نبودن و عدم بلوغ روانی- اجتماعی:** افکار و قضاوت‌های اینگونه افراد در سازمان، بسیار تحت تأثیر خواسته‌های کودکانه و ترسها، جاه‌طلبی‌ها، خشم یا حسادت آنان است.
- ۶- **بی‌اعتنایی به اصول اخلاقی:** اینگونه افراد به هر طریق ممکن می‌خواهند به اهداف‌شان برسند و این تیپ افراد رسیدن به هدف را با هر ابزاری توجیه می‌کنند حتی اگر اصول اخلاقی و انسانی زیر پا گذاشته شود.
- ۷- **کم کاری و ناتوانی‌های شخصی:** افرادی که طبعاً بهره هوشی پایین تری دارند همچنین تنبل کم کار و تن‌پرور هستند و از استعداد‌های ذاتی برخوردار نیستند وقتی می‌بینند که از دیگران کم آورده‌اند دست به اینگونه اقدامات پلید می‌زنند.



راهکارهای مقابله با ترور شخصیت (شایعه پراکنی)

برای جلوگیری از این پدیده مخرب در سازمان می‌توانیم اقدامات زیر را انجام دهیم:

- ۱) ابتدا باید مشاغل مختلف مورد بررسی قرار دهیم و پس از آنکه پست‌ها مشخص شدند برای هر کدام نظام شرح و مشخصات شغل تدوین کنیم، وقتی حدود و اختیارات هر شغل با تمام جزئیات مشخص شد از مشاوران متخصص جهت گزینش بهترین فرد، برای شغل موردنظر، کمک بگیریم یعنی با تجزیه و تحلیل شخص و شغل توسط سازمان و مشاوران صنعتی، می‌توانیم افراد سالم را در سازمان استخدام کنیم. زیرا اساساً پیشگیری بهتر از درمان است و باید اضافه کرد که اکثر کسانی که به ترور شخصیت اجتماعی دیگران می‌پردازند افرادی هستند که از لحاظ شخصیتی دچار مشکل‌اند.
- ۲) موجباتی را فراهم آوریم تا هیچ یک از کارکنان سازمان بدون طی کردن دوره‌های آموزشی مناسب، کارآمد و اثربخش به پست مدیریت یا سرپرستی و یا مشاغل خاص منصوب نشود. در واقع مدیریت یا سرپرستی هنری است که افراد باید ضمن برخورداری از بعضی مشخصات شخصیتی و با کسب مهارت‌های شناختی، هیجانی و رفتاری مناسب، آن را بیاموزند.
- ۳) پیروی از یک برنامه علمی و صحیح ارزشیابی مدیران و دیگر کارکنان، می‌تواند نقش مهمی را در پرورش کارآیی آنان در سازمان ایفا کند طی این روش‌های علمی ارزیابی، افرادی که به آموزش، مشاوره، پاداش و تقویت، درمان و... نیازمند هستند مشخص می‌شوند.
- ۴) با اشاعه عادت و فرهنگ تشکیل جلسات بحث و مذاکره گروهی در سازمان و تشویق کارکنان برای شرکت در این گونه جلسات و طرح مسایل و مشکلات خود در حضور، مدیران و به خصوص در حضور مدیران عالی سازمان، می‌تواند به ایجاد یک فضای روانی- اجتماعی مناسب در سازمان کمک کند و به کارکنان بیاموزد که می‌توانند مشکلات، کمبودها و نگرانی‌های خود را بدون اقدامات منفی ابراز دارند و به نتیجه برسند.

۵) به عنوان مدیران یا سرپرستان سازمان‌ها باید با مشاهده کردن غیبت، بدگویی، تهمت و بهتان نسبت به دیگران، به اینگونه رفتارها، انتقاد کنیم و به چنین افرادی اجازه ندهیم که جو سازمان را با شایعه‌پراکنی و جوسازی منفی در مورد دیگران برهم بزنند.

۶) کارکنان می‌توانند با تشخیص دادن فردی که اقدام به ترور یا شایعه پراکنی می‌کند، او را از جمع دوستان و گروه اجتماعی خودشان طرد کنند چون اساساً نمی‌توان به این افراد اعتماد کرد.



چگونه شایعه شکل می‌یابد؟

شایعه از مراحل اولیه شکل‌گیری تا تبدیل آن به گزارش نسبتاً ثابت، با سه روند اصلی زیر ارتباط دارد:

- ۱- **تسطیح**، یعنی حذف برخی جزئیات که به نظر ناقلان شایعه، غیر مهم و کم اهمیت تلقی می‌شود.
- ۲- **برجستگی**، بدین معنا که برخی جزئیات در طی جریان انتقال شایعه پایداری قابل ملاحظه دارد.
- ۳- **هماندسازی**، بدین معنا که ناقلان شایعه براساس منافع خویش موضوع شایعه را مفهوم و متناسب می‌کنند.

- ✓ یک ایرانی در مورد اعتصابات در یک کشور اروپایی حساسیتی ندارد پس این امر موجب شایعه نمیتواند باشد.
- ✓ شایعه به اعتبار علایق ناقلان آن بحرکت در می‌یابد و در جامعه‌ای با احساسات همگن به سفر خود ادامه میدهد.
- ✓ باید توجه داشت که افراد هر سازمانی در هر زمانی آماده پذیرش شایعه هستند چرا که وقت آن را ندارند که در مورد آنچه می‌شنوند، تحقیق و بررسی کنند و آن را با معیار درستی تطبیق دهند و از سوی دیگر شایعات جو ابهام را در سازمان به وجود می‌آورد که پذیرش آن را برای افراد آن سازمان امکان پذیر می‌نماید.



چگونه شایعه انتشار می‌یابد؟

مرحله اول ایجاد شایعه را می‌توانیم مرحله «تولید شایعه» و یا «شایعه سازی» بدانیم؛ در این مرحله یک منبع و سرچشمه اصلی یک خبر ساختگی را در بین افراد سازمان منتشر می‌کند.

در مرحله اول شایعه سازی باید به سه عامل اصلی: «آماده سازی ذهن»، «شدت شایعه» و «جذب شایعه» توجه داشت. برای آنکه شایعه تولید و انتشار یابد، باید در اقدام نخست ذهن افراد سازمان را آماده پذیرش شایعه کرد برای این منظور شخصی که شایعه سازی می‌کند در شایعات خود مقدار محدودی از جزئیات مهم را که ذهن افراد آماده پذیرش آن است، انتخاب و تکرار می‌کند و بخش عمده‌ای از مطالب مربوط را حذف کرده و محتوای پیام را تغییر می‌دهد. در اقدام دوم شایعه ساز، به «شدت شایعه» توجه دارد؛ یعنی می‌کوشد تا شایعه را به صورت حادثی درآورد که برای این منظور برخی جزئیات و تفصیلات اندک را از موضوع شایعه می‌گیرد و بر تکرار آن تأکید فراوان دارد. در اقدام سوم، شایعه ساز به عامل سوم یعنی «جذب شایعه» توجه دارد؛ یعنی شایعه پرداز، به انگیزه‌های افراد سازمان و سطح ارزشهای سازمان توجه دارد و چنان که محیط را آماده جذب پیش بینی کند، اقدام به انتشار شایعه خواهد کرد.

مرحله دوم ایجاد شایعه «ایجاد حساسیت در افراد سازمان» است. بعد از آنکه شایعه ساز، شایعه مورد نظر خود در بین افراد سازمان منتشر کرد، افراد سازمان به شایعه حساسیت نشان می‌دهند و بعضاً با علاقه، کنجکاوی و حس جستجوگری، آمادگی روانی خود را برای دریافت و انتقال شایعات دیگر در همین زمینه پیدا می‌کنند. افراد سازمان در این مرحله به باور شایعه تمایل پیدا می‌کنند و در گوش کردن و در نقل شایعه احساس رضایت می‌نمایند که این امر به افزایش نیروی شایعه کمک می‌کند در این مرحله شایعه ساز به این نکته توجه دارد که شایعاتی می‌تواند در افراد سازمان حساسیت ایجاد کند که با ترسها و تردیدهایی که هر شخصی با سایر افراد سازمان در آنها شریک است، هماهنگ باشد.

مرحله سوم ایجاد شایعه «ارزیابی شایعه» است. در این مرحله شایعه پرداز به طور محسوس و نامحسوس به ارزیابی شایعه در بین افراد سازمان می پردازد و افرادی که شخصیت ساده اندیش، زودباور و عجول دارند، را پیدا کرده و برای مرحله بعدی شایعه پرداز می گیرد.

مرحله چهارم شایعه پرداز، مرحله «اشاعه شایعه» است. در این مرحله شایعه ساز، به افرادی که در مرحله قبل انتخاب کرده است، کمک می کند تا شایعه را برای افراد دیگر سازمان تکرار کنند و هر چقدر این تکرارها بیشتر شود، شایعه اشاعه بیشتری خواهد داشت.

از آنچه گفتیم می توان نتیجه گرفت؛ از آنجایی که شایعه با یک ویژگی تحریک آمیز بروز می کند، کسانی که شایعه را رواج می دهند و می سازند بیشترین کوشش خود را در زمینه ترکیب و ساخت شایعه به خرج می دهند، تا به شکلی درآید که رواج و انتشار آن امکان پذیر گردد، برای این منظور از زمینه هایی در ذهن کارمندان مانند ترس، شک، آرزوها و رویاهای بیداری و هر آنچه مانند این موارد که افراد نمی توانند درباره آن مستقیماً صحبت نمایند یا آشکارا آن را بیان کنند، استفاده می برند.

نکته مهم دیگر در مورد شایعه این است که شایعه وقتی آغاز می شود که خبری وجود نداشته باشد، ولی در عین حال با زیاد شدن اخبار، شایعات نیز قوت می گیرد.



کارهایی که برای کمتر کردن اثرات شایعه باید انجام داد :

بنابراین ضروری است که افراد سازمان را در جریان دقیق ترین اخبار قرار دهیم و این کار را باید با سرعت و به طور کامل به انجام برسانیم تا افراد سازمان در مورد حوادثی که در اطرافشان می گذرد و بر زندگی آنها تاثیر می گذارد، مطلع باشند تا آمادگی پذیرش شایعات را نداشته باشند و توجه داشته باشیم که در اموری که در زندگی کارکنان سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است، اخبار را به صورت کاملاً روشن و شفاف در اختیار آنها قرار دهیم و از هر گونه تناقض و ابهام در این اخبار اجتناب کنیم که هر گونه تناقض و یا ابهام در خبر، به شایعه پرداز دامن خواهد زد.



چگونه در مقابل شایعه مقاومت و بر آن غلبه کنیم؟

۱- یک رسانه خبری (واحد روابط عمومی)، باید رسالت خبری خود را به بهترین نحو ممکن انجام دهد، اما نباید خبر را چنان دگرگونه جلوه دهد و عقاید شخصی و سیاست های خبری خود را در آن دخیل سازد که همین اخبار خمیرمایه شایعه گردد. در واقع باید برای خود «خط قرمز خبری» داشته باشند. اگر واحد روابط عمومی، رسالت خبری خود را با صداقت تمام به انجام رسانند در این صورت افراد سازمان باید به اظهارات رسمی و اخباری که از سوی واحد روابط عمومی انتشار می یابد، ایمان و اطمینان داشته باشند، چرا که زمانی که توده کارکنان اطمینان خود را به این اظهارات و اخبار از دست بدهند، شایعات انتشار خواهند یافت.

۲) تقویت سطح فرهنگی سازمان نیز کمک خواهد کرد تا افراد سازمان به اخبار موثق و دقیق دسترسی داشته باشند و خود شایعات را از اخبار درست تشخیص دهند چرا که وقتی کارکنان شایعه را در هنگامی که با آن روبرو می شوند، نشناسند و زمانی که از باور کردن شایعه به دلیل شایعه بودنش پرهیز نمایند، می توان استنباط کرد که افراد آن سازمان در برابر شایعات به مرحله آگاهی نرسیده است و در برابر آن مصونیت نیافته است و این می طلبد که در این عرصه کارهای بسیار وسیع انجام گیرد تا کارکنان از عوارض منفی شایعه آگاه شوند. برای این منظور می توانیم از آموزش های رسانه ای، کتب، مقالات، و... استفاده کنیم.

۳) مدیریت و معاونتهای اجرایی این وظیفه خطیر را برعهده دارند که با هر مسئله ای که به شایعات دامن می زند، برخورد جدی داشته باشند و هیچ استثنایی برای این مسائل خبری قائل نشوند. متأسفانه امروز بیشتر شایعات مربوط به سایت های خبری شخصی است که هیچ گونه کنترل و نظارتی بر روی این سایت ها وجود ندارد.

۴) باید دید، آیا واقعاً شایعه ای وجود دارد یا خیر؟ ممکن است خبر گستردگی شایعه، خودش یک شایعه باشد.

۵) به هر نحو، مستقیم یا غیر مستقیم، بین خود و مخاطبان شایعه یک پل ارتباطی ایجاد کنند، با حوصله کامل به حرف های گوناگون جامعه (سازمان، اداره یا کشور)، گوش فرا دهند، اطلاعات، نیازها و سوء تفاهم ها را به دست آورند، پیام های نهفته در آنها را درک کنند، و در نهایت متناسب با خواسته و هدف شایعه، اقدام مناسب و موثر را انجام دهند.

۶) قسمتی از شایعه را که احیاناً درست است مشخص کرده و از طریق رسانه های مورد اعتماد جامعه تایید کنند. این کار به جلب اطمینان جامعه (سازمان یا کشور)، کمک خواهد کرد.

۷) قسمت‌های غلط شایعه را به استناد منابع معتبر و از طریق رسانه‌های مورد اعتماد جامعه تکذیب کنند.

۸) نظارت داشته باشند تا در استخدام و انتصاب کارکنان و مدیران در سطوح مختلف سازمان و کشور، روابط کنار گذاشته شود و ضوابط را جاری کنند. هر چقدر به شایسته‌سالاری توجه شود، شیوع شایعه‌ها کمتر خواهد شد و اگر مسئولان در کار مدیریت و رهبری عادل نباشند نمی‌توانند از بروز و شیوع شایعه جلوگیری کنند.

۹) با برگزاری دوره‌های آموزشی مناسب به دانش، اطلاعات و مهارت‌های مدیران در زمینه سرپرستی افزود زیرا سرپرستان آموزش دیده کمتر از سرپرستان نا آشنا با مفاهیم علمی و علم مدیریت موجبات بروز و شیوع شایعه را فراهم می‌کنند.

۱۰) وجود تلفن گویا ضروری است: در کارخانه‌ها و شرکت‌ها ی بزرگ تولیدی جهان خط تلفن به نام تلفن شایعه تدارک دیده شده است تا کارکنان آن شرکت به محض شنیدن شایعه یا خبر مهمی بی‌درنگ برای ارزیابی با آن تماس بگیرند و با مدیران رسمی صحبت کنند. باید توجه داشت واقعیت‌ها ی ملموسی را که بالاخره مردم می‌دانند نباید پنهان کرد.



جنبه‌های مثبت

مباحث مربوط به شایعه با جهت‌گیری مدیریتی در سازمانها به شدت بر پایه نظریاتی است که بیان می‌کنند که شایعه برای تولید مضر است، فضایی از بی‌اعتمادی را به وجود می‌آورد و باعث کاهش روحیه می‌شود. گاهی شایعه به عنوان یک بتون اجتماعی عمل می‌کند که بسیاری از اوقات سازمان را سر پا نگه می‌دارد و به کارمندان اجازه می‌دهد تا رفتار رئیس خود را درک کنند و آن را پیش بینی کنند. شایعه می‌تواند باعث تخریب رقیبان شود و باعث تقویت شبکه اجتماعی در محیط کار می‌گردد. یکی از مهمترین جنبه‌های مثبت شایعه این است که مکانیسمی برای کاهش استرس است. ثابت شده است که احساساتی که در دل نگاه داشته می‌شوند، تأثیر خیلی مخربی دارند که شایعه و درد دل کردن این اثرات را کاهش می‌دهند. می‌دانیم که افراد نیاز دارند در مورد موقعیت کاری خود صحبت کنند. این یکی از بخشهای مهم زندگی انسان است. محافل شایعه پراکنی به انسان کمک می‌کنند تا به راحتی درباره این واقعیات مهم زندگی صحبت کند. با صحبت درباره کار در این محافل، افراد فرصت تغییر سیاستهای رسمی شرکت به نفع خود را دارند. با این کار افراد می‌توانند سیاستها را بهتر بشناسند و قادر می‌شوند بهتر با موقعیت کاری خود مواجه شوند این ارتباط باز، همچنین به کارمندان این امکان را میدهد تا با افرادی که دچار استرس خارج از محیط کاری هستند احساس همدردی کنند. شایعه پراکنی میتواند در ارزیابی عکس العمل کارمندان به خبری قبل از اعلام از سوی مجاری رسمی مورد استفاده قرار گیرد. به منظور کاهش مشکلات ناشی از شایعه، مدیران میتوانند با استفاده از آن، اطلاعات را سریعاً پخش کنند و به این ترتیب عکس العمل کارمندان را در برابر تصمیمات مختلف با درگیر شدن در شایعات قبل از بروز نقایص تصمیمات مشاهده کنند. شایعه میتواند خروجی و وسیله‌ای برای تخلیه احساسات باشد، تماس شخص به شخص را حفظ کند و به کار جذابیت بخشد.



اعتصاب و تعطیل کارگاه :

کشمکشهای روابط کار به طور معمول زمانی رخ می‌دهد که اختلافات دسته جمعی از راههای مسالمت آمیز نتوانسته باشد طرفهای اختلاف را به تفاهم و صلح رسانده باشد. این کشمکشها در یک طبقه بندی کلی به دو نوع تقسیم می‌شوند: اعتصاب و توقف (تعطیل کارگاه)



اعتصاب:

عبارت است از خودداری ارادی و دسته جمعی از کار، که کارگران به منظور اعمال فشار بر کارفرما برای پذیرش خواسته‌هایی که از طرق مسالمت آمیز نتوانسته باشند به دست آید.



علل اعتصاب :

- ۱- تقاضا برای افزایش مزد
- ۲- درخواست کاهش ساعات کار
- ۳- اعتصاب بعلت نبود امنیت شغلی
- ۴- اعتراض به سوء مدیریت و خصوصاً عدم رعایت روابط انسانی از کارفرما

- ۵- اختلافهای مربوط به مسائل کارکنان و رفاهی
- ۶- اعتراض به نقایص موجود در مقررات تامین اجتماعی
- ۷- اعتراض به شرایط کاری (ایمنی - حفاظت - بهداشت محیط کار)
- ۸- درخواست ایجاد تغییر در روش تولید
- ۹- تقاضا برای مشارکت در تصمیم گیری و همکاری در سایر وظایف مدیریت
- ۱۰- انجام مبارزات سیاسی ۱۱- جنگ طبقاتی
- ۱۲- دفاع از حق سازماندهی و تشکل کارگری ۱۳- همکاری و همدردی با سایر کارگران اعتراضی
- ۱۴- سرایت موج نا آرامیها و تشنجات کارگری از سایر کشورها



ویژگی‌های اعتصاب:

- ۱- اعتصاب مهم‌ترین وسیله دفاع اقتصادی اتحادیه‌های کارگری است که برای بهبود بخشیدن به وضع زندگی اعضای اتحادیه، به کار می‌رود.
- ۲- موقتی بودن؛ اعتصاب توقف موقت کار توسط گروهی از کارکنان می‌باشد. علت موقتی بودن هم این است که کارگران قصد دارند به همان کار نزد همان کارفرما برگردند.
- ۳- گروهی بودن؛ یک گروه از کارگران می‌بایست در اعتصاب شرکت داشته باشند، و این کار با عمل یک فرد به تنهایی صورت نمی‌گیرد.
- ۴- علیه کارفرما بودن؛ اعتصاب باید علیه کارفرما باشد تا با اعمالی نظیر جنبش دانشجویی و مستاجران و ... تفاوت داشته باشد.
- ۵- هدفمند بودن؛ اعتصاب باید متضمن هدفی باشد و در راستای اجرا کردن و رسیدن به اهدافی صورت گیرد. لذا نمی‌توان عمل تعدادی از کارگران را که به دلایلی نظیر رفتن به تماشای مسابقات فوتبال که با این کار، کارخانه به حالت تعطیلی درآمده، اعتصاب نامید.



تعطیل کارگاه :

عملی مانند اعتصاب است که از طرف یک یا چند کارفرما انجام می‌شود. با تعطیل کارگاه، کارکنان از کار بیکار شده، از دریافت مزد محروم می‌گردند. تعطیلی‌هایی که بدلیل بدی وضع اقتصادی و یا به دلیل وقوع شرایط اضطراری انجام شده باشد تعطیلی کارگاه با این مفهوم نیست.



حق اعتصاب :

در بسیاری از کشورها حق اعتصاب برای کارگران به رسمیت شناخته شده است. اعتصاب در کشور های سوسیالیستی از جمله شوروی سابق به رسمیت شناخته نشده است. در قانون کار جمهوری اسلامی ایران، غیر مستقیم به اعتصاب اشاره شده و در دو ماده ۱۴۲ و ۱۴۳ از تعطیل کار ضمن حضور کارگر و کاهش عمدی تولید سخن به میان آمده ولی مستقیماً آن را قانونی یا غیر قانونی اعلام نکرده است.



شکل های اعتصاب :

اعتصاب های کارگری را بر حسب ماهیت و هدفهای آنها به صورتهای مختلف تقسیم بندی میکنند از جمله از نظر قانون:

اعتصاب مجاز یا قانونی:

اعتصابی است که به وسیله اتحادیه ها در مواردی که قوانین و آئین نامه ها و اجازه می دهند اعلام میگردد.

اعتصاب غیر مجاز یا غیر قانونی:

شامل مواردی است که بر علیه قرار داد هایی که توسط مقامات مجاز از گفتگو های قانونی یا مدیریت منعقد می شود و یا برای اعتراض به صلاحیت گروه گفتگو کننده صورت می گیرد

صورت دیگر تقسیم بندی از نظر نحوه انجام آن است که به اشکال زیر می باشد:

- ۱- **ترک کار یا تحریم کار:** که در مفهوم کلی به هر نوع دست کشیدن از کار به عنوان اعتراض به عمل مدیریت گفته می شود
- ۲- **کند کاری: (کم کاری)** اقدامی است که کارگران به کار مشغول می شوند ولی میزان کار یا خدمت خود را پائین می آورند.
- ۳- **اعتصاب نشسته:** (تحصن) کارکنان تا حل مشکل در محل کار باقی می مانند
- ۴- **اعتصاب جدا جدا:** هر بار یک قسمت از سازمان اعتصاب می نماید تا کار همه سازمان تعطیل نگردد به این نوع اعتصاب محدود یا نوبتی هم گفته شده است.
- ۵- **خود داری از اضافه کاری:** در سطح وسیع یک فعالیت یا یک منطقه جغرافیایی است
- ۶- **اعتصاب منقطع یا تهدید کننده:** این اعتصاب فقط در یک زمان از قبل تعیین شده و کوتاه مثلا یک هفته صورت می گیرد تا قدرت کارکنان به کارفرما نشان داده شود، این نوع اعتصاب در صورت عدم موفقیت ممکن است به اعتصاب پیوسته و مداوم تبدیل شود.



نتایج اعتصاب :

الف) اعتصاب موفق :

- ✓ تقویت روحیه کارگران
- ✓ آرامش در محیط کار
- ✓ افزایش نیروی کار
- ✓ افزایش بهره وری
- ✓ سودمندی کارگر ، کارفرما و جامعه

ب) اعتصاب ناموفق:

- ۱- تاثیر نامطلوب بر دیگر موسسات مرتبط
- ۲- آثار نامطلوب بر موازنه پرداختهای کشور در صنایع خاص
- ۳- امکان اخراج کارگران توسط کارفرما در اعتصاب غیر قانونی
- ۴- عکس العمل تند صاحبان سهام و مدیران در صورت کاهش تولید و سود
- ۵- عدم دریافت دستمزد در زمان اعتصاب
- ۶- عهد شکنی موسسه بدلیل عدم توان جوابگویی به سفارشات مشتریان
- ۷- استخدام کارگران جدید به جای کارگران اعتصابی
- ۸- اثر منفی روانی در افکار عمومی بر ضد اعتصاب کنندگان
- ۹- امکان بروز خسارت به ثروت عمومی



عوامل احتمالی اعتصاب نا موفق:

- ✓ خرابکاری در محل کار
- ✓ گروگان گرفتن کار فرما
- ✓ ممانعت از استخدام دیگران
- ✓ اشغال محل کار

عوامل موثر در وقوع اعتصاب :

- ۱- **زمان وقوع اعتصاب :** کارفرما در زمان رونق اقتصادی در مقابل اعتصاب مقاومت بیشتری می کند
- ۲- **تکنولوژی :** چنانچه بخش عظیمی از نظام کاری به روش خود کار و از نوع سرمایه بر باشد ، کارفرما اغلب می تواند با بکار گیری سرپرستان در نقشهای تولیدی از توقف کار در سطح گسترده جلوگیری کند
- ۳- **امکان جایگزین ها:** چنانچه امکان جایگزینی کالاها و خدمات مناسبی برای کالاها و خدمات سازمان موجود نباشد توانایی و امکان وقوع اعتصاب افزایش می یابد.
- ۴- **رقابت:** هرچه سطح مهارت کارگران پائین تر باشد و امکان جایگزینی اعتصاب کنندگان با کارکنان بالقوه آماده به کار بیشتر باشد برای کار فرما امکان استخدام افراد جدید به کار بیشتر فراهم است و در نتیجه این وضع سبب محدود شدن میزان اعتصاب می شود.
- ۵- **تجارب گذشته کارگران:** اگر کارگران قبلا با توسل به اعتصاب به خواسته های خود رسیده باشند باز هم به آن متوسل می شوند
- ۶- **دولت :** چنانچه دولت اعتصاب را مجاز بداند میزان اعتصاب بیشتر و چنانچه آن را سرکوب کند کمتر خواهد بود

مبحث هفتم :

✓ شرایط محیط کار - صدا - موسیقی - حرارت - کامپیوتر - رنگها در محیط

انسان چه در جهان امروز و چه در دنیای گذشته همیشه این را دوست داشته است که با وی به صورتی ملایم و منصفانه برخورد شود، علاوه بر این، خواهان آن بوده که تا جایی که ممکن است نحوه کارکردنش به خودش واگذار شود.

محیط کار در سازمانها از موضوعات مهمی است که پیوسته مطرح و بر اهمیت و چگونگی ایجاد محیطی مناسب و کارا برای نیروهای انسانی تاکید می شود؛ یک محیط خوب، می تواند بر رشد ارزشهای پرسنل، افزایش توان و بهره وری آنان اثرگذار باشد به همین دلیل علم مدیریت انسانی یا ارگونومی برای رهبران و مدیران سازمان از اهمیت بالایی برخوردار می باشد.

امروز با پیچیده تر شدن ساختار و عملکرد سازمانها، سازماندهی محیط کار و ایجاد محیطی آرام و بهره ور در سازمانها طوری که منجر به فعال شدن بیشتر نیروی انسانی، شادابی آنها، حذف خطرات احتمالی، افزایش کیفیت در کار ، کاهش افسردگی ها، رشد خدمات مثبت و در نهایت دستیابی به بهره وری مورد نظر شود، از دغدغه های مدیران اجرایی و سرپرستان سازمانها است. نتایج حاصل از مطالعات مربوط به نیروهای انسانی، نشان می دهد که توسعه نیروهای انسانی بهره ور به طور مستقیم در دستیابی به بسیاری از اهداف سازمانی نقش بسزایی دارد ارائه خدمات موثر، بر اثر ایجاد فضا و محیطهای بسیار مناسب و سالم به دست می آید.

اینکه این فضا و محیط در سازمانی دولتی باشد یا خصوصی و یا فضای باز باشد یا بسته، مهم نیست. آنچه اهمیت دارد ایجاد خشنودی و رضایتمندی در نیروی انسانی است تا بتواند با روحیه ای شاد و احساس امنیت در شغل خود به فکر یا تلاش در انجام هرچه بهتر وظایف خود بپردازد و نتایج ارزنده ای را نصیب سازمان خود کند.

برای رفع بیگانگی با کار باید عوامل سازمانی و فرهنگی را شناخت لذا در تلاش برای رفع بیگانگی با کار باید سعی شود که عوامل سازمانی و عوامل فرهنگی همگام با هم مورد توجه قرار گیرد و به هر دو عنصر سازمان و فرهنگ پرداخته شود. امروزه اهمیت ارتباط این دو عامل در کشورهای پیشرفته به قدری است که از تلفیق این دو عامل - فرهنگ و سازمان - رویکردی تحت عنوان فرهنگ سازمانی (ORGANISATIONAL CULTURE) شکل گرفته است که به صورت یکی از بحث انگیزترین موضوعها در رفتار سازمانی و جامعه شناسی سازمانها درآمده است.

عوامل ساختاری سازمانها :

- ۱- پیچیدگی
- ۲- رسمیت
- ۳- تمرکز در سازمان

۱- پیچیدگی: پیچیدگی به میزان تفکیکی اشاره می کند که در سازمان وجود دارد، و به سه دسته تقسیم می شود:

الف: تفکیک افقی: حد تفکیک بین واحدهای سازمانی براساس موقعیت اعضای سازمان .

ب: تفکیک عمودی: عمق یا ارتفاع سلسله مراتب سازمانی .

تفکیک عمودی و افقی را نباید دو مقوله کاملاً مجزا از هم در نظر گرفت. تفکیک عمودی ممکن است پاسخ مناسبی به افزایش تفکیک افقی در سازمان باشد. وقتی تخصص گرایی درون سازمان بیشتر گردد، هماهنگی بین وظایف، ضرورت بیشتری می یابد

ج: تفکیک براساس مناطق جغرافیایی: میزان پراکندگی واحدها و امکانات و نیروهای انسانی از لحاظ جغرافیایی

تفکیک براساس مناطق جغرافیایی، میزان پراکندگی ادارات، کارخانجات و افراد سازمان براساس مناطق جغرافیایی را نشان می دهد. مفهوم تفکیک براساس مناطق جغرافیایی، با تفکیک عمودی نیز به کار می آید.

۲- رسمیت: رسمیت به میزان یا حدی که مشاغل سازمانی استاندارد شده اند، اشاره می کند. اگر شغلی از میزان رسمیت بالایی برخوردار باشد، متصدی آن، برای انجام دادن فعالیتهای مربوط به آن شغل و اینکه چه موقعی انجام شود و چگونه باید انجام گردد از حداقل آزادی عمل برخوردار است. در چنین حالتی از کارکنان انتظار می رود همیشه نهادهای یکسانی را با روش معینی به کار برند که به نتایج از پیش تعیین شده ای منجر گردد. از این رو وقتی رسمیت بالاست، شرح شغلها مشخص، قوانین و مقررات زیاد و دستورالعملهای روشن در خصوص فرایند کار در سازمان وجود دارند. وقتی رسمیت کم است رفتار کارکنان به طور نسبی می تواند برنامه ریزی نشده باشد. در چنین موقعیتی، افراد در مشاغل خود در به کارگیری نقطه نظرات خود از آزادی عمل بیشتری برخوردارند. طبیعتاً سازمانها از جهت درجه رسمیت با یکدیگر متفاوتند. رسمیت وقتی حداکثر است که رویه های رسمی زیاد باشد و شیوه های انجام کار به طور دقیق مشخص شده باشد وقتی یک موقعیت منحصر به فرد وجود داشته باشد و رویه های رسمی برای انجام کار موجود نباشد، گفته میشود که رسمیت در سازمان حداقل است.

۳- تمرکز: تمرکز به سطوحی از سلسله مراتب اختیارات اطلاق می شود که می توانند تصمیماتی را بگیرند. در سازمانهای متمرکز، مدیران ارشد و آنان که در رأس سازمان هستند حق تصمیم گیری دارند. در سازمانهای غیرمتمرکز همین تصمیمات در سطوح پایین تر گرفته می شود. مسئله عدم تمرکز به صورت یکی از معماهای لاینحل درآمد، زیرا در سازمانهایی که دیوانسالاری، به صورت صد درصد رعایت می شود همه تصمیمات به وسیله مدیریت عالی سازمان گرفته می شود و او بر سازمان کنترل کامل اعمال می کند. ولی با بزرگتر شدن سازمان و بالا رفتن تعداد کارکنان، واحدها و دواپر، نمی توان همه تصمیمات را به مقام عالی سازمان ارجاع کرد، یا اینکه میزان بار تصمیم گیری بدان حد می رسد که یک مقام ارشد نمی تواند آن را تحمل کند. بنابراین، نتیجه تحقیقاتی که روی سازمانهای بزرگ انجام شده است نشان می دهد که در سازمانهای بزرگ پدیده عدم تمرکز بیشتر رعایت می شود. هرچه مدیران به زیردستان اعتماد بیشتری داشته باشند و آنان را افرادی شایسته بدانند تفویض اختیارات به زیردستان بیشتر خواهد شد و نهایتاً در سازمان عدم تمرکز ایجاد خواهد شد. هرچه مکانیسم های تبادل اطلاعات به نقاط تصمیم گیری بیشتر باشد و سیستم بازخور مناسبی برای ارزیابی نتایج تصمیمات وجود داشته باشد، عدم تمرکز نیز بیشتر خواهد شد. هرچه تصمیمات متخذ به وسیله یک واحد، بر عملیات واحدهای دیگر تاثیرگذارتر باشد، میزان مشارکت سایر واحدها در تصمیم گیری بیشتر می شود و این زمینه را برای عدم تمرکز سازمانی فراهم می کند.

اگر بیشتر تصمیمات در رأس هرم سازمانی گرفته شود، سازمان متمرکز است. البته مسئله به این سادگی هم نیست. پدیده تمرکز موضوع چندان ساده ای نیست که بتوان گفت چه کسی یا کسانی می توانند تصمیم بگیرند. اگر فردی در رده پایین سازمان نیز تصمیمات متعددی بگیرد، ولی این تصمیمات براساس سیاستهای سازمانی مشخص و برنامه ریزی شده باشد، سازمان مزبور تا حد

زیادی متمرکز است. در سازمانهایی که امور به صورت دموکراسی و تصمیمات به صورت جمعی و گروهی گرفته می شود بیشتر می توان شاهد تمرکززدایی بود.



ویژگی های محیط کار خوب :

معمولاً برای آنکه کارکنان در محیط کار خود به راحتی و با بازدهی بالا به کار بپردازند و نتایج خوبی را متوجه سازمانهایشان کنند لازم است تا در محیطی سالم و مناسب چه از نظر فیزیکی و چه از نظر روانی قرار گیرند. چنین محیطی دارای ویژگی هایی است که می بایست به آن پرداخته شود.

ویژگی های یک محیط کار خوب و مطلوب را می توان از سه جنبه مورد بررسی قرار داد:

۱- از لحاظ فیزیکی: محیط کار باید امکانات اولیه را دارا باشد مثلاً از لحاظ نور، تهویه، دوری از سروصدای محیطی و... مناسب باشد و ابزار و وسایل ابتدایی و مناسب کار در اختیار کارکنان قرار گیرد.

۲- از لحاظ حقوقی و انگیزشی: به طور مسلم همه انسانها در درجه اول برای به دست آوردن پول کار می کنند و اگر در یک محیط کار همه امکانات فراهم باشد اما حقوق مکفی و مناسبی وجود نداشته باشد آن محیط را نمی توان محیط کار مطلوب نامید و بایستی در حد متعارف و متوسط جامعه به کارکنان حقوق و دستمزد مکفی پرداخت شود تا از ایجاد حس نارضایتی جلوگیری به عمل آید. به علاوه یک محیط کار مطلوب باید دارای یک سیستم دقیق و عادلانه پرداخت پاداش و پرداختهای انگیزشی باشد.

۳- از لحاظ سبک مدیریتی: نحوه اداره سازمانها و ایجاد ارتباط سالم بین همکاران با هم و با رده های مدیریتی می توانند یک محیط کار سالم را بوجود آورد و مدیریت سازمان باید سعی نمایند که کارکنان از کار خود احساس رضایتمندی شغلی داشته باشند. اصولاً کارکردهای مهم مدیریت منابع انسانی: جذب، نگهداری و ارتقاء می باشد. اگر مدیریت سازمان بتواند افراد سالم و متخصص را جذب و استخدام نموده و در مرحله بعدی به وسیله عوامل انگیزشی و حقوقی آنها را به نحو احسن در سازمان نگهدارد و سپس در جهت ارتقای دانش و پست سازمانی آنها برآید، دقیقاً یک محیط کار مطلوب را ایجاد نموده است.

باتوجه به نظریه های انگیزشی محیط کار، بایستی انگیزه های کاری فرد را تقویت و پایدار نگه داشت زیرا قسمت اعظم وقت کارکنان در محیط کار سپری می شود و بهتر است به جای محیط کار آن را محیط زندگی بنامیم و این به خاطر آن است که مسایل و مشکلات محیط کار دائماً به محیط زندگی منتقل می شود و کارکنان هر سازمان با محیط کار و زندگی پیوسته سروکار دارند پس تعیین مرز بین آنها کار مشکلی است. براین اساس محیط کار بایستی همانند محیط زندگی خانوادگی باشد.



شاخص های محیط کار:

الف - شاخص های محیط کار مناسب از نظر فیزیکی: در این زمینه بایستی مطلوبیت لازم در محیط کار ایجاد شود. از جمله

می توان به شاخص ها یا مطلوبیتهای زیر اشاره نمود:

۱- پایین بودن میزان آلاینده های انسانی نظیر سروصدا، گردوغبار و...

۲- ایمن بودن محیط کار از نظر کاری؛

۳- نبودن زمینه های بالقوه بروز حوادث کاری؛

۴- آراستگی و منظم بودن ابزار کار؛

۵- حاکم شدن نظامهای زیست محیطی نظیر ISO ۱۴۰۰۰ و

ب - شاخص های محیط روانی و اجتماعی : شاید قسمت اعظم و مهم ترین بخش محیط کار، بستگی به شرایط روانی و

فضای حاکم بر محیط کار داشته باشد، امروز برای ایجاد سازمانهای برتر (EXCELLENCE ORGANIZATION) نیاز است که چنین محیطهایی در سازمان خلق شود و محیط برتر در گرو پرداختن به مسایل روانی و اجتماعی کارکنان باشد، برای محیط برتر

کاری، شاخص هایی تعریف شده که این شاخص ها می تواند معیار تدارک یک محیط کاری خوب و مطلوب باشد در این باره نیز می توان به شاخص هایی اشاره نمود:

- ۱ - احساس شادابی و لذت از با هم بودن و در کنار هم کار کردن
- ۲ - وجود اعتماد متقابل بین کارکنان و مدیران که این مهم برپایه عمل استوار باشد.
- ۳ - راستی و درستی ملاک اساسی باشد.
- ۴ - محیط برتر و مناسب کاری شرایطی را فراهم می کند که کلیه کارکنان به کاری که انجام می دهند احساس غرور و افتخار کنند.
- ۵ - نبودن تبعیض یا احساس تبعیض، چرا که وجود تبعیض و احساس تبعیض به عنوان یکی از عوامل منفی موجب افت انگیزه، خستگی روانی و دل زدگی از کار و سازمان می گردد.



تأثیر عوامل فیزیکی بر محیط کار

عوامل فیزیکی یعنی متغیرهای سخت ، از عواملی هستند که بر رفتار کار اثر می گذارند . 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 می کند . منظور آن دسته از عواملی است که به صورت ابزار و وسائل ، فرد با آنها درگیر است .
- دوم** اینکه اگر محیط فیزیکی کار بر طبق سلیقه و رجحان های فرد سازمان و آرایش یافته باشد ، در او احساس لذت و شادی ایجاد می نماید و در نتیجه موجب سهولت کار و لذت بخش بودن آن می گردد .
- مهم ترین این عوامل عبارت است از : صدا ، نور ، حرارت ، رطوبت و رنگ .



صدا

اولین متغیر فیزیکی که در محیط کار اهمیت پیدا می کند ، صدا می باشد . زیرا صدا می تواند از موانع زیادی عبور کرده ، حتی در آستانه ی ورود به محیط کار ، ارگانیزم را متاثر سازد . در روانشناسی کار ، مطالعات ، متوجه نوع و شدت و همچنین اثر صدا بر سلامت فرد و عملکرد شغلی اوست . گرچه بسیاری از مردم معتقدند با صداهای مداوم سازگار شده و به آنها عادت می نمایند، اما لااقل سازگاری با صداهای مداوم بخشی از انرژی آنها را به خود اختصاص می دهد ، حتی اگر موجب کاهش عملکرد نشود .

ما به این دلیل به صدا به عنوان یک عامل فیزیکی موثر در محیط کار اهمیت می دهیم که با توجه به پیشرفت تکنولوژی و ماشینی شدن اکثر کارها ، تقریباً می توان گفت در اغلب مشاغل ، دستگاهها و ماشین آلاتی وجود دارد که مولد صدا هستند .

تأثیر صدا بر رفتار فرد در محیط کار ، به عوامل زیادی بستگی دارد . سه دسته متغیر های اساسی بر تأثیر صدا بر فرد و عملکرد او دخالت دارند که عبارتند از :

☒ نوع و ویژگی های صدا

☒ نوع شغل و وظیفه

☒ تفاوت های فردی

نوع و ویژگی های صدا

آنچه که در محیط کار اهمیت بیشتری دارد ، شدت صدا یعنی بلندی یا آهستگی آن است . اما باید بدانیم چه صدایی بلند تلقی می شود و چه حدی از بلندی صدا زیان آور است . سوال دیگر اینست که هر دستگاه یا وسیله ای که با آن کار می کنیم ، چه اندازه صدا تولید می کند . مطالب مربوط به تأثیر صدا را می توان به صورت زیر خلاصه نمود :

✓ بی تردید صدای بلند زیان آور است ، هم بر سلامتی فرد اثر می گذارد هم بر عملکرد او . اما تأثیر همه ی صداهای بلند یکسان نیست . بدین معنی که آزاردهندگی صدا همیشه با بلندی آن رابطه ندارد . مثلاً شنیدن صدای بلند موزیک از گوشه لذت بخش می باشد در حالی صدای یک ماشین در محیط کار با همان شدت ، آزار دهنده است .

- ✓ هر اندازه بسامد یک صدا بیشتر باشد ، تاثیرش بر فرد نیز بیشتر خواهد بود .
- ✓ ثابت یا متغیر بودن صدا از لحاظ شدت و بسامد در تاثیر آن دخالت دارد . هر گاه در محیط کار شدت یا طول موج صداهای تولید شده تغییر کند بیشتر موجب ناراحتی فرد می شود تا اینکه یکنواخت باشد . البته صدای یکنواخت در صورت شدید بودن ، باز هم مزاحم خواهد بود .
- ✓ صدای منقطع نیز نسبت به صدای مداوم خاصیت آزار دهنده بیشتری دارد زیرا انسان می تواند تا حدودی به صدای مداوم عادت کند .

نوع شغل و وظیفه

دسته ی دوم از عواملی که در تاثیر صدا بر فرد و عملکرد او مداخله می کنند ، نوع و چگونگی وظیفه ی شغلی است . میزان تاثیر صدا در محیط کار ، با ماهیت کار رابطه دارد . یعنی دشواری یا سادگی ، همچنین فکری یا عملی بودن کار در این زمینه تاثیر دارد . به طور کلی می توان گفت :

- ✓ تاثیر صدا بر کارهای دشوار و پیچیده که مستلزم تخصص و مهارت زیادی هستند ، به مراتب بیش از تاثیر آن بر کارهای ساده است . زیرا کارهای دشوار نیاز به دقت و مراقبت زیاد دارد و با کارکرد های ذهنی و حرکتی متعددی درگیر است .
- ✓ صدا ، در انجام وظایفی که جنبه ی شناختی دارند بیش از وظایف فیزیکی ایجاد مزاحمت می کند . فعالیت هایی که با کارکرد اندام های حرکتی و عضلانی ما سر و کار دارند کمتر تحت تاثیر صدا مختل می شود تا فعالیت های فکری و ذهنی .
- ✓ صداهایی که در محیط کار اجتناب ناپذیرند کمتر از صداهای غیر ضروری آزاردهنده و مختل کننده فعالیت هستند .

تفاوتهای فردی

آخرین دسته از عوامل مداخله گر ، مربوط به تفاوتهای فردی می شود . زیرا واکنش افراد از لحاظ روانی و فیزیکی در برابر محرک صدا متفاوت است . مشخصه های فیزیولوژیک ، عادات ، انگیزه ها ، شرایط فرهنگی و بالاخره تجربه های فرد ، در این زمینه نقش مهمی دارند .

خلاصه اینکه :

- ✓ واکنش های فیزیولوژیک افراد تیپ شخصیت A در برابر صدای بلند نسبت به افراد دیگر بیشتر است . ملامد و هراری (۱۹۹۳) به این نتیجه رسیدند که تعداد تپش قلب و فشار خون این گونه افراد بر اثر صدای بلند افزایش می یابد .
- ✓ افراد کمرو و گوشه گیر که عملکرد های ارتباطی آنها ضعیف و محدود است ، نسبت به صدا حساسیت بیشتری دارند . و بیش از دیگران از صدای بلند آزرده می شوند .
- ✓ چنانچه معنی صدایی برای فرد روشن باشد ، توجه او را به خود جلب می کند . در صورتیکه صداهای بدون معنی ممکن است منجر به واکنشی نشود . مثلاً صدای ترمز شدید اتوموبیل در نزدیکی محل کار ، به خاطر تداعی تصادف و تصادم ، توجه کارکنان را به خود جلب می کند . در حالیکه ممکن است صداهایی با همان شدت ه معنی خاصی به همراه ندارد ، چندان فرد را متوجه خود نسازد .
- ✓ صداهای آشنا حتی اگر بلند باشند ، کمتر از صداهای نا آشنا بر رفتار فرد اثر می گذارند . مثلاً صدای بلند شدن هواپیما از باند فرودگاه برای کارکنان فرودگاه آنقدر مختل کننده ی کار نیست که صدای فریاد یک فرد در راهرو .



اثر صدا بر عملکرد

- به طور کلی همه ی مطالعات نشان داده اند که صداهای بلند موجب کاهش عملکرد می شوند . اما صدای بلند به طرق گوناگون بر کار و وظیفه ی شغلی اثر می گذارد :
- ✓ همانطور که قبلاً اشاره شد ، صدای بلند تمرکز فرد را کاهش می دهد . تقلیل تمرکز ، موجب اشتباه در کار و تکرار آن می شود . اشتباه ، هم موجب اتلاف وقت می گردد و هم گاهی باعث سانحه می شود .
- ✓ صدای بلند یکنواخت روی آهنگ و سرعت کار ، حتی سرعت راه رفتن اثر افزایشی دارد .

- ✓ صدای مزاحم موجب کاهش به هم خوردن پلک های چشم می گردد که در نتیجه خستگی چشم را به دنبال دارد . این خستگی ، ادراک دیداری را مختل می سازد .
- ✓ صدای بلند عملکرد شغلی را در مشاغلی که جنبه ی ذهنی و شناختی دارد کاهش می دهد . زیرا در وظایف شغلی که با کارکردهای ذهنی سر و کار دارند ، تمرکز نقش بسیار مهمی دارد .
- ✓ صدای مزاحم در محیط کار باعث کاهش خرسندی از کار می شود و زیرا هنگامی که در محیط کار صداهای آزاردهنده وجود داشته باشد ، فرد دچار تنش شده و از لحاظ روانی از وضعیت بهینه خارج می شود .



اثر صدا بر سلامت فرد

- آنچه مسلم است صداهای بلند زیان آور است و بر سلامت فرد اثر منفی بجا می گذارد . صدای بلند ، هم بر جسم فرد اثر می گذارد و هم بر روان او .
- ✓ **آثار فیزیکی و فیزیولوژیکی :** پژوهشهای زیادی نشان داده است که صدای بلند موجب افزایش بیماری کارگران می شود . از جمله برنر ، به این نتیجه رسیده است که صدای بلند در محیط کار باعث بالا رفتن فشار خون می گردد .
 - ✓ **آثار روانی و رفتاری :** بررسی های انجام شده حاکی از این است که صدای بلند ، دامنه ی توجه فرد را کاهش می دهد . افرادی که به مدت طولانی در معرض صدای بلند قرار می گیرند ، تنها قادر خواهند بود حواس خود را بر امور خیلی مهم متمرکز سازند و فقط به محرکهای شدید توجه نمایند . بررسی های مختلف این فرضیه را ثابت کرده است .



راههای جلوگیری از آثار صدا

- گرچه بعضی صداهای بلند ، در محیط کار مفید و ضروری هستند ؛ مثلاً صدای آژیر خطر در مواقع آتش سوزی ، یا صدای زنگ دستگاهی که دچار اشکال شده است و یا سوت آغاز و پایان کار روزانه در کارخانه ، اما از آنجا که صداهای بلند بر سلامت جسمی و روانی و عملکرد فرد اثر منفی بجا می گذارد ، برای مصون ماندن از آثار نامطلوب آن با شیوه های مختلفی اقدام می گردد. این راهها عبارتند از :
- ✓ **حفاظت در برابر صدا :** برای کاهش صداهایی که در محیط کار به فرد می رسد ، در وهله ی اول از گوشی ها و محافظ های مخصوص استفاده می شود . این ابزار میزان صدایی را که به گوش فرد می رسد کاهش می دهند . راه دیگر ، کار کردن در محیط هایی است که مجهز به دیوارها ، سقف و کف های صداگیر است . این تجهیزات از انعکاس و تقویت صدا در محیط کار جلوگیری می کند و یا مانع از نفوذ صداهای خارجی به محیط کار می شوند .
 - ✓ **کاهش شدت منابع صدا :** این کار از طریق به کارگیری روشهای فنی صورت می گیرد . از جمله این اقدامات استفاده از تسمه ی انتقال نیرو به جای چرخ دنده ، کاربرد قطعات لاستیکی به جای قطعات فلزی و بهره گیری از اشعه و وسایل لیبری برای برش و امثال آن است .
 - ✓ **محدود کردن کار در محیط پر سر و صدا :** در حال حاضر یکی از راههای کاهش زیان های ناشی از صدا ، محدود نمودن ساعات کار در محیط های پر صداست . در بعضی کشورها قوانینی وضع شده است که بر اساس آن حداکثر زمان مجاز کار را در محیط های پر صدا مشخص نموده است که با شدت صدای محیط نسبت عکس دارد .



اثر موسیقی بر عملکرد

- موسیقی هم یکی از عوامل فیزیکی است که اثر آن بر عملکرد ، مورد توجه می باشد ، گرچه تحقیقات زیادی درباره ی آن صورت نگرفته است . موسیقی یکی از محرکهایی است که حالات روانی را تحت تاثیر قرار می دهد .
- کورمن به یک سری نتایج کلی از تجربه های انجام شده در مورد اثر موسیقی بر عملکرد ، که از یک مجله اقتباس نموده است استناد می کند ، که بخشی از آن بدین قرار است :
- ✓ اکثر کارگران شنیدن موسیقی را در محیط کار ترجیح می دهند .
 - ✓ بیشتر کارگران موسیقی آلاتی را بر موسیقی صدایی در محیط کار ترجیح می دهند .

- ✓ بین سن و سال و علاقه به شنیدن صدای موسیقی در محیط کار ، رابطه ی معکوس وجود دارد .
- ✓ تجربه هایی ثابت کرده اند که موسیقی بر عملکرد کارگران جوان و کم تجربه اثر مثبت می گذارد .
- ✓ شواهدی مبنی بر عدم افزایش کارایی کارگران مجرب که شاغل کارهای پیچیده هستند وجود دارد .
- ✓ بعضی مطالعات نشان داده اند که موسیقی بر عملکرد اثر معکوس دارد .
- ✓ همه ی ادعاهایی که در زمینه ی تاثیر موسیقی بر عملکرد شغلی شده است به اثبات نرسیده است .



حرارت

انسان موجودی خونگرم است و حرارت بدن ثابتی دارد . انحراف از سطح بهینه (۳۷ درجه ی سانتی گراد) باعث احساس سرما یا گرما می شود . هنگام فعالیت مقدار انرژی حرارتی بدن افزایش می یابد . لذا مازاد آن باید به طریقی از بدن متصاعد گردد . دفع حرارت از بدن به محیط خارج ، از طریق سطح پوست بدن ، تنفس، تعرق و تا حدودی تماس با اشیا سرد صورت می گیرد .

حرارت مطلوب در محیط کار

حرارت موثر با مقدار رطوبت هوا رابطه دارد . هر قدر رطوبت هوا بیشتر باشد ، هوا گرمتر احساس می شود ، به طوریکه حرارت موثر هوای ۲۵ درجه ی سانتی گراد در رطوبت صفر درصد ۲۵ درجه ، در رطوبت ۶۰ درصد ، ۳۰ درجه و در رطوبت ۱۰۰ درصد ، ۳۵٫۵ درجه ، سانتی گراد می باشد . جریان هوا بر حرارت موثر تاثیر می گذارد و آن را کاهش می دهد . به طور کلی حرارت ۲۱ درجه ی سانتی گراد را در محیط کار ، ایده آل می دانند .

اثر گرما بر عملکرد

گرم بودن محیط کار اثرات منفی زیادی بر عملکرد می گذارد . زیرا کار کردن در محیط گرم بسیار دشوار است . علت ، عدم امکان مبادله ی حرارتی بدن با محیط است . در حالیکه حرارت بدن ضمن فعالیت به شدت افزایش پیدا می کند . از آثار منفی کار در محیط گرم می توان کاهش قدرت بدنی ، تقلیل تمرکز و پایین آمدن سرعت واکنش های حرکتی را نام برد . به طور کلی می توان گفت گرما توانش های شناختی و پسیکو – موتور آدمی را تنزل می دهد . از سوی دیگر نوع کار بر حسب سنگینی و سبکی در تاثیر گرما بر عملکرد اثر می گذارد . هر قدر انجام وظیفه ی شغلی نیاز به صرف انرژی بیشتری داشته باشد ، اثر گرما بر فرد و عملکرد او بیشتر است . در هر صورت ، گرما موجب کاهش قدرت بدنی و ذهنی شده و به طور کلی موجب تقلیل بازدهی کار می گردد .

راههای کاهش اثر گرما

- ✓ برای به حداقل آثار گرمای محیط بر عملکرد ، نخست باید عوامل گرما زا را شناخت ، سپس به تناسب آنها اقدام نمود . به طور کلی می توان شیوه های مبارزه با گرما در محیط کار را در راه کارهای زیر خلاصه نمود :
- ✓ اول استفاده از وسایل و دستگاههای فنی برای پایین آوردن حرارت محیط ، از قبیل : سیستم های تهویه ، کولر و عایق بندی سطوح جانبی محل های کار به منظور جلوگیری از نفوذ گرما به محیط کار
- ✓ دوم کاربرد پوشش های مخصوص که مجهز به سیستم های خنک کننده و تهویه هستند . اخیراً حتی کاسکت های مجهز به چنین سیستم هایی ساخته شده است .
- ✓ سوم آموزش افراد برای عادت کردن به شرایط هوای گرم .
- ✓ و بالاخره آخرین شیوه ک.تاه کردن ساعات کار و یا اجتناب از انجام کارهای سنگین در محیط گرم می باشد . زیرا کاهش قدرت بدنی به هنگام کار ، با درجات گرمی هوا رابطه ی مستقیم دارد .
- ✓ گذشته از ساز و کارهای انگیزشی عوامل دیگری از قبیل سن ، چاقی ، اعتیاد به الکل و بیماری های قلبی و عروقی در مقاومت بدن موثر هستند . آموت پیشنهاد می کند در حرارت ۳۲ درجه ی سانتی گراد بعد از هر دو ساعت و در حرارت ۳۸ درجه ، پس از هر ۳۰ دقیقه فعالیت ، یک استراحت به کارگران داده شود .

اثر سرما بر عملکرد

پژوهشها حاکی از این است که سرما نیز بر کار و فعالیت اثر گذاشته و کارایی فرد را کاهش می دهد . البته می توان با استفاده از پوشش های گرم جلو نفوذ سرما را به بدن گرفت . با این حال ، دستها که مشغول کارند ، هنوز در معرض سرما قرار می

روشنایی مناسب در محیط کار

ارائه ی یک نظر کلی درباره ی میزان روشنایی مورد نیاز در هنگام کار کردن امکان پذیر نیست . با این حال می توان برای کارهای حساس از روشنایی بیشتر استفاده نمود . زیرا در حال حاضر بر خلاف گذشته تولید نور با شدت زیاد کاملاً امکان پذیر است .



سایر عوامل مداخله گر در تأثیر نور

همانطور که در آغاز بحث راجع به نور و روشنایی گفتیم ، عوامل زیادی در تعیین روشنایی محل کار تأثیر دارند . علاوه بر شدت نور و تیره و روشن بودن ابزار و سطوح محل کار ، متغیر های دیگری در این امر مداخله می کنند . در این قسمت به پاره ای از این عوامل اشاره می کنیم :

☒ **رابطه ی روشنایی با سن :** همه می دانیم که قدرت بینایی با بالا رفتن سن کاهش پیدا می کند . بنابراین به همین نسبت نیاز افراد به روشنایی افزایش می یابد .

☒ **تضاد نوری در محل کار :** در کارهای صنعتی اگر نور در محل کار کافی نباشد می توان برای ادراک بهتر اجزای کار از پدیده ی تضاد نور بین روی کار و محیط اطراف استفاده کرد . البته باید توجه کرد نسبت بین شدت نور این قسمت ها نباید از حد معینی کمتر باشد .

☒ **روشنایی متغیر :** هرگاه میزان شدت نور به طور مداوم تغییر کند ، چشم ها باید خود را مرتباً با آن سازش دهند . این موضوع موجب خستگی چشم شده و ادراک دیداری را مختل می سازد و در نتیجه کارایی فرد کاهش پیدا می کند . تغییرات شدید و ناگهانی نور قدرت دید را تنزل می دهد زیرا در فاصله ی کوتاه چشم قادر به هماهنگی با تغییرات نوری نمی باشد . این پدیده برای کسانی که ضمن کار به سرعت مواجه با زمینه های نوری متفاوت و شدید هستند ایجاد اشکالاتی می کند .

☒ **تمرکز و پراکندگی نور در محیط کار :** تابش متمرکز نور در صنعت غالباً اثر منفی بر کار دارد ، زیرا روی اجسام زاویه های تاریک پدید می آورد که ادراک دیداری را در کارهای ظریف و ریز ، دشوار می سازد . در این قبیل فعالیت ها باید از لامپ های فلورسنت یا شیری که موجب کاهش غلظت نور می گردد استفاده نمود . از سوی دیگر روشنی دیوار ها و سطوح جانبی داخلی محیط مار ، تاحدودی از تشکیل سایه های تاریک جلوگیری می کند . اما راه نوثر و اطمینان بخش تابش نور به صورت پراکنده است .

☒ **نور و تمیز رنگها :** هر چند بعضی از لامپ ها به خاطر نور شدیدی که ایجاد می کنند ادراک دیداری را آسان و در نتیجه کارایی را افزایش می دهند ، اما از آنها فقط هنگامی استفاده می شود که تنها بالا بودن قدرت دید مورد نظر باشد . در مواردی که تشخیص رنگ اهمیت پیدا می کند باید از نوری استفاده نمود که شبیه نور خورشید باشد . نور لامپهای اکسون برای این کار مناسب است . در ساختمان هایی که پنجره ی کوچک دارند باید از نورهای مصنوعی شبیه به نور طبیعی استفاده نمود .



کاربردهای رنگ شناسی در روانشناسی

در روانشناسی به دو دلیل اساسی به مطالعه ی رنگها می پردازیم . نخست آنکه رنگها می توانند ساخت روانی و شخصیت افراد را بیان کنند . دوم آنکه اغلب رنگها معانی انفعالی و انگیزشی خاصی هم برای عموم مردم و هم به طور اختصاصی برای عده ای از مردم دارند .

روانشناسی کار با جنبه ی دوم کاربرد رنگ سر و کار دارد زیرا از ویژگی دوم رنگها در بازرگانی و صنایع استفاده ی شایان توجهی می شود .

زمینه های اساسی کاربرد رنگها در بازرگانی و صنایع عبارتند از :

☒ استفاده از رنگها در رنگ آمیزی کالاها و محصولات صنعتی ، بسته بندی و ارائه ی خدمات .

☒ استفاده از رنگها در محیط های کار برای اثر بخشی بیشتر فعالیتها .

✘ کاربرد رنگ در عرضه ی کالا و خدمات : در بین مردم ، یک تلقی عمومی و واکنش روانی تقریباً یکسان در برابر اغلب رنگها وجود دارد ، مثلاً ما بعضی از رنگها را شاد ، زنده یا مرده می نامیم . مراکز تولیدی و خدماتی از این خاصیت رنگها در عرضه ی کالا و خدمات بهره می گیرند . این مراکز اشیا و وسایل را به رنگهایی در می آورند که برای اکثر مردم دلپذیر و حالات انفعالی مطلوبی را در آنها ایجاد نماید .

✘ کاربرد رنگ در محیط کار : رنگ آمیزی در و دیوار و ماشین آلات در محیط کار به رنگهای به خصوص ، مبتنی بر این نظریه است که کارایی فرد در محیطی با رنگ دلخواهش افزایش پیدا می کند . چون غالباً در محیط های کار ، افراد زیادی به کار اشتغال دارند ، برای یک مدیر این موضوع مهم خواهد بود که محیط را به رنگی در آورد که برای اکثر کارگران و کارکنان ، محیطی آرام بخش و مطلوب باشد . زیرا هدف فراهم آوردن شرایطی است که هیچ فشار عصبی و روانی بر فرد وارد نشود . مطالعات انجام شده ثابت کرده است که کارایی و بازده فرد در محیط های آرام که تعادل روانی و وضع بهینه انفعالی و هیجانی را در او حفظ نماید به نحو بارزی افزایش پیدا می کند . همچنان که تنش و حالات ناخوشایند هیجانی آن را کاهش می دهد .



خواص اختصاصی رنگها و اثر آنها بر عملکرد

رنگها هر کدام بر فرد اثر خاص و متفاوتی دارند که رفتار کار و عملکرد فرد را متاثر می سازد . روانشناسی کار به عامل رنگ در محیط کار به عنوان یکی از متغیرهای فیزیکی توجه دارد که می تواند بر میزان بازدهی کارکنان تاثیر بگذارد . در زیر ۸ رنگ و نقش آنها را بر کار و وظیفه ی شغلی شرح می دهیم .

✓ **خاکستری :** این رنگ در صنایع کاربرد فراوان دارد و اغلب سالن های کارخانجات و کارگاهها و همچنین ماشین آلات و ابزار صنعتی به این رنگ می باشد . زیرا این رنگ عاری از هر نوع تحریک و واکنش است . رنگ خاکستری رنگی است خنثی که هیچ گرایش را بر نمی انگیزد و نه روشن است و نه تیره . علاوه بر آن نه در فرد تنش ایجاد می کند . نه تنش زداست . هیچ نوع گزارشی درباره ی ایجاد احساس سرما یا گرما درباره ی رنگ خاکستری ارائه نشده است . خلاصه رنگی است بی اثر و بی تفاوت .

✓ **آبی تیره :** این رنگ به خاطر اثری که بر پارا سمپاتیک می گذارد ، منجر به کاهش فشار خون و تعداد تنفس شده ، احساس امنیت کارگر را افزایش می دهد . چنانچه او بر اثر عواملی از قبیل ترس از عدم موفقیت ، ارزشیابی و یا هر عامل خارج از محیط کار ، دچار اضطراب و تشویش شده باشد ، در محیطی یا رنگ آبی ، تنش او کاهش یافته ، حساسیت و آسیب پذیری و در نتیجه خستگی او تقلیل می یابد . بعضی گزارشها حاکی از اینست که رنگ آبی روشن ایجاد احساس سرما می کند . بنابراین در محیط های گرم استفاده از این رنگ کمک به تعدیل حرارت موثر محیط کار خواهد کرد .

✓ **سبز :** محیط با رنگ سبز باعث ثبات و پایداری فرد در کار و مقاومت او در برابر تغییرات زیاد در شرایط کار می شود . رنگ سبز انعطاف پذیری و کشش کارگران را در برابر تنش ها افزایش می دهد و هیجانات ظاهر نشده را مخفی نگه می دارد . بعضی ها معتقدند این رنگ مانند رنگ آبی احساس سرما و خنکی را بر می انگیزد .

✓ **رنگ سرخ :** سرخ با اثری که بر اعصاب سمپاتیک می گذارد فشار خون و ضربان قلب را افزایش می دهد . به همین دلیل احساس گرما را بر می انگیزاند و موجب رها شدن انرژیها و نیروهای حیاتی فرد می شود . این رنگ فعالیت های عمومی را افزایش می دهد و احساس رقابت و باروری اقتصادی را تشدید می نماید . بنابراین در ابتدای ساعات فعالیت ، رنگی سازنده است ، اما در حالت خستگی عصبی و فیزیکی ، آزاردهنده می شود . این رنگ در محیط کار به شرطی می تواند کارایی را افزایش دهد که سایر شرایط نامساعد نباشد و گرنه آثار منفی بر عملکرد می گذارد .

✓ **زرد :** زرد روشن ترین رنگ است . به همین دلیل شادی افزا می باشد . وجود رنگ زرد در محیط کار افراد را در رهایی از مشکلات و موانع و تعارضات یاری می بخشد . این رنگ امید بخش و دلالت کننده است . زیرا تنش زدا و عامل انبساط ماهیچه ها است . همه ی صنعتگران این رنگ را دوست دارند و هر کس آن را ترجیح دهد ، دارای روحیه ی صنعتگری است . امروزه از رنگ زرد ، هم به خاطر خیره کنندگی و هم به خاطر ویژگیهای فوق ، در صنایع و محیط های کار به خصوص رنگ آمیزی ماشین آلات صنعتی زیاد استفاده می کنند .

✓ **بنفش:** چون این رنگ ترکیبی از رنگهای آبی و سرخ می باشد ، بعضی از ویژگیهای هر دو رنگ را داراست ؛ یعنی هم هیجان برانگیز است و هم آرام بخش . محیط کار با رنگ بنفش باعث می شود کارگر بیشتر به جستجوی هویت خود رفته و به ذهنیات خویش عینیت بخشد . یعنی افکارش را به عمل تبدیل کند .

✓ **قهوه ای:** از آنجا که رنگ قهوه ای ، سرخ تیره شده می باشد ، بنابراین به جای زنده دلی رنگ سرخ ، موجب دلمردگی و تسلیم می شود . محیط کار قهوه ای رنگ ، نیروی حیاتی و انفعالی کارگران را نقصان بخشیده و انگیزه های آنان را برای کار و فعالیت کاهش می دهد و آنان را به افرادی بی تفاوت بدل می سازد . بنابراین رنگ قهوه ای برای محیط کار رنگ مناسبی نیست .

✓ **سیاه:** رنگ سیاه رنگی است نفی کننده و متوقف کننده ی فعالیت . زیرا فرد را نومید کرده و احساس پوچی را در او بر می انگیزد . رنگ سیاه تداعی کننده ی پایان همه چیز است . فرد در چنین محیطی دست به هیچ کاری نمی زند زیرا دیگر برای او چیزی وجود ندارد .

درباره ی اثر رنگ در محیط کار باید به سه نکته توجه کنیم :

- ✓ نخست آنکه همه ی آنچه را که درباره ی تاثیر آنها گفته شده است کاملاً به اثبات نرسیده است .
- ✓ دوم آنکه واکنش افراد در برابر رنگها یکسان نیست . زیرا تجربه های گذشته ی آنان در این زمینه نقش مهمی دارد .
- ✓ سوم آنکه چون هر جامعه یا حتی هر گروه اجتماعی ، معنی خاصی برای هر رنگ می شناسد ، بنابراین نمی توان یک نظر کلی را در این باره ارائه کرد . بهترین تصمیم گیری در مورد استفاده از متغیر رنگ در محیط کار آن است مه با توجه به ویژگیهای فرهنگ ملی ، قومی و محلی صورت گیرد .



تاثیر کامپیوتر بر فرد

گرچه توسعه ی کامپیوتر در دو دهه ی اخیر تحولات بسیار زیادی را در شرایط کار به وجود آورده است ، اما این وسیله ی شگفت آور ، مسائلی را نیز برای انسان به ارمغان آورده است . آشکار ترین آثار کامپیوتر بر فرد در جریان کار ، تاثیر صفحه ی نمایشگر آن بر چشم ، تاثیر صفحه کلید بر مچ و انگشتان و بالاخره ، اضطراب و سایر آثار روانی ناشی از کاربرد آن است . تاثیر کامپیوتر بر استفاده کنندگان آن ، شکایات زیادی را در سالهای اخیر بر انگیزخته است .

علاوه بر آثار جسمانی ، پژوهشهای دیگر به این نتیجه رسیده اند که کار با کامپیوتر موجب خستگی ، احساس یکنواختی و از دست دادن کنترل کار می گردد . البته باید به نتایج این مطالعات با احتیاط نگاه کرد . زیرا کامپیوتر خود به خود وسیله ی زیان آوری نیست ، بلکه چگونگی استفاده از آن در این زمینه دخالت دارد . از طرفی می توان بعضی آثار منفی آن را با استفاده از شیوه های فنی از میان برد .



آثار روانی کامپیوتر

همانطور که اشاره شد ، یکی از پیامدهای نامطلوب کار کردن با کامپیوتر ، از دست دادن کنترل بر کار است ، به خصوص از لحاظ کمی ، به نحوی که موجب افزایش عملکرد فرد و شکایت او از سنگینی کار می شود . این کاهش کنترل ناشی از درگیر شدن شدید فرد با مکانیزمهای متنوع و پر جاذبه و گاهی شگفت آور کارکرد های کامپیوتر است .



تاثیر طرحهای محیط کار بر فرد و عملکرد

در یک تحقیق که توسط اونیل در سال ۱۹۹۴ روی ۵۰۰ نفر کارمند در ۱۴ سازمان انجام گرفت ، این نتیجه حاصل شد که فضای نگهداری و توانایی کنترل و توازن مکان اداری فرد مهم ترین متغیر پیش بین در رضایت کارمندان از محل کارشان است ، در حالیکه متغیرهای دیگری مانند دیوارک ، ارتفاع آنها و سایر عوامل رابطه ای با آن ندارد .

آموت پیشنهاد می کند چنانچه مدیری بخواهد گشاده رو و خواهان توسعه ی ارتباط با کارمندان باشد ، لازم است از ظاهر دفتر کارش آغاز کند .

مبحث هشتم : بهداشت محیط کار

بهداشت محیط کار شاخه ای از علم بهداشت است که با شناسایی ، ارزشیابی و کنترل عوامل زیان آور در محیط کار از بروز بیماریها و عوارضی که ممکن است توسط عوامل زیان آور فیزیکی ، شیمیایی ، بیولوژیکی ، ارگونومیکی بوجود آید ، جلوگیری می کند .

کنترل عوامل تهدید کننده سلامت در محیط کار تا حد زیادی از ظهور عواقب و عوارض بعدی شامل بیماریها و حوادث شغلی و رکود اقتصادی و کاهش بهره وری بعلت از کار افتادگی می کاهد برای اولین بار سقراط و ابوعلی سینا در آثار خود از دردهای شکمی قولنج مانند در بین کارگران نقاش نام برده اند که مسلماً با سرب موجود در رنگهای مصرفی ارتباط داشته است . شروع فعالیتهای رسمی در زمینه ایمنی و بهداشت کار در ایران به سال ۱۳۲۵ همزمان با تشکیل وزارت کار و امور اجتماعی و تدوین قانون کار بر می گردد. در سال ۱۳۳۷ قانون مزبور با اصطلاحات و تغییراتی بصورت قانون به تصویب رسید که در این قانون وظایف مربوط به ایمنی و بهداشت کار بعهده اداره کل بازرسی کار محول گردیده بود . این وضعیت تا قبل از سال ۱۳۶۲ ادامه داشت تا اینکه پس از تشکیل جلسات متعددی کارشناس و جلب نظر وزارت کار و امور اجتماعی و وزارت بهداری وقت و پیشنهاد و تصویب نامه مورخه ۱۳۶۲/۱۰/۳ هیئت دولت و به منظور جلوگیری از دوباره کاری و ارتقاء کیفیت ارائه خدمات برای حفظ و بالا بردن سلامت شاغلین ، مسائل بهداشتی محیط کار و کارگران به وزارت بهداری محول گردید و انجام این وظیفه ، ابتدا واحدی تحت عنوان واحد بهداشت حرفه ای در دفتر کل خدمات بهداشتی ویژه تاسیس و سپس به اداره کل بهداشت حرفه ای تغییر نام یافت .

اداره کل بهداشت حرفه ای در آن زمان مسئولیت حفظ و ارتقاء سطح سلامت نیروهای شاغل کشور در حرف مختلف را عهده دار گردید تا اینکه با تصویب قانون کار جدید در تاریخ آبانماه سال ۱۳۶۹ و به استناد ماده ۸۵ این قانون وزارت بهداشت ، درمان و آموزش پزشکی عهده دار نظارت بر مسائل بهداشتی درمانی کارگران و محیط کار و وزارت کار و امور اجتماعی عهده دار نظارت بر ایمنی و حفاظت فنی کارگران گردید . در حال حاضر مسئولیت نظارت و اجرای برنامه ها و طرحهای بهداشت حرفه ای در کشور بعهده مرکز سلامت محیط و کار وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی میباشد .



تعریف سیستم های مدیریت بهداشت حرفه ای و ایمنی (OHSAS)

(And Safety Assessment Series Occupational Health) به معنای « مجموعه ارزیابی ایمنی و بهداشت حرفه ای » است. OHSAS-۱۸۰۰۱:۱۹۹۹ نام نظام جهانی مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه ای مصوب IS (سازمان بین المللی استاندارد) است و عبارت است از نیازمندی های نظام مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه ای، تا یک سازمان بتواند بخوبی مخاطرات مربوط به ایمنی و بهداشت حرفه ای را کنترل کند ، یک محیط سالم و ایمن کاری را به وجود آورد و عملکرد خود را بهبود بخشد.



ضرورت استقرار نظام مدیریت بهداشت کار در یک سازمان

عوامل زیان آور زیادی در محیط های کاری مختلف وجود دارند که منجر به ضایعات انسانی و مادی فراوان می شوند. رعایت نکات ایمنی و بهداشت کار باعث سالم و بی خطر شدن محیط های کاری و کنترل ضایعات می شود. اصولاً ایمنی را میزان فرار از خطر و دور کردن آسیب ها تعریف کرده اند. رشته مهندسی ایمنی و حفاظت رشته با ارزش، وسیع و گسترده ای است که مجموعه تدابیر ، فنون، شیوه ها و اصولی را در بر می گیرد که با به کار بردن آنها می توان نیروی انسانی و سرمایه را در مقابل خطرات مختلف و محتمل در محیط های کار به نحو موثری حفظ و حراست کرد و در نتیجه محیط های کاری بی خطر و سالمی جهت افزایش کارایی کارکنان و سودآوری سازمان ایجاد کرد و خطرات و آسیبهای محیط کار را به حداقل خود رسانید. آشنا شدن با عوامل و عناصر زیان بخش و خطرات محیط کار و نحوه مقابله

با آنها باعث می‌شود که نیروی انسانی شاغل در محیط کار احساس امنیت کند و کارآیی‌اش افزایش یابد، همچنین وجهه، اعتبار و ارزش سازمان درانظار عمومی ارتقا پیدا کند.

شناخت آثار سوء مواد شیمیایی، گازها، تشعشعات و سایر عوامل فیزیکی و شیمیایی زیانبخش محیط کار روی بدن انسان و حوادث ناشی از کار با وسایل و ماشین‌آلات، پیش‌بینی تدابیر، فنون و وسایل ایمنی لازم را برای هر یک از موارد مذکور ضروری و اجتناب‌ناپذیر می‌سازد. هر اقدام ایمنی و بهداشت شغلی باعث ارتقاء سطح نسبی ایمنی در سازمان می‌شود. بررسی‌های انجام شده پیرامون چگونگی وقوع حوادث در صنایع مختلف نشان داده است که علت اصلی آنها وجود "شرایط ناایمن" و "اعمال ناایمن" است که خود ناشی از سوء مدیریت و برخوردهای موردی و موضعی (ونه نظام گرایانه، بنیادی و راهبردی) با فعالیتهای ایمنی است.

ضمناً باید توجه داشت که آسیب‌ها و خطرهای محیط‌های کاری محدود به حادثه نمی‌شود. حادثه اثرات سوء آنی و فوری بر روی نیروی انسانی و عوامل مادی برجای می‌گذارد. حال آن که عواملی هستند که تاثیرهای سوء دراز مدت بر سلامت انسان و محیط زیست می‌گذارد که شاید تا سالها قابل تشخیص نباشند که آنها را بیماری (عمدتاً بیماری‌های حرفه‌ای و امراض شغلی یعنی بیماری‌هایی که به سبب نوع کار عارض انسان می‌شود) می‌نامند



بیماری‌های ناشی از کار

در بخش بهداشت محیط کار نیز با هدف پیشگیری از بیماری‌های ناشی از کار، عوامل زیان‌آوری چون عوامل فیزیکی، شیمیایی، بیولوژیکی، ارگونومیک، مکانیکی و عوامل روانی محیط کار مورد شناسایی، اندازه‌گیری، ارزشیابی و در نهایت کنترل قرار می‌گیرد، که در ادامه بحث اشاره مختصری به هر کدام از آنها خواهد شد.

– در بحث عوامل زیان‌آور فیزیکی مواردی چون صدا، ارتعاش، روشنایی، فشار، پرتوها و شرایط جوی محیط کار (گرما، سرما و رطوبت) مورد تحقیق و بررسی قرار می‌گیرد که هر کدام به وسیله دستگاه‌های خاص اندازه‌گیری شده و بعد از ارزیابی شاخص‌های مربوطه در صورت نیاز به روش‌های مختلف مهندسی کنترل می‌گردد.

– در بحث عوامل زیان‌آور شیمیایی نیز کلیه آلاینده‌های شیمیایی نظیر گازها و بخارات، و گرد و غبارها و بطور کلی سایر آئروسول‌ها مدنظر بوده که آنها نیز با استفاده از دستگاه‌ها و وسایل خاص آزمایشگاهی نمونه برداری و آنالیز گردیده و بعد از مقایسه با حدود مجاز پیشنهادی در صورت نیاز به روش‌های مختلفی مورد کنترل قرار می‌گیرند.

– در بحث عوامل زیان‌آور مکانیکی نیز روی ضربات و تروماهای مکانیکی نظیر بیت، بوریست، پینه بستن و سایر صدمات فیزیکی بحث و بررسی صورت می‌گیرد.

– در بحث عوامل زیان‌آور بیولوژیکی، کلیه پاتوژنها و عوامل بیماری‌زای میکروبی نظیر باکتری‌ها، ویروس‌ها، قارچ‌ها، انگل‌ها و ویروییون‌ها و بالاخره بیماری‌های بیولوژیکی ناشی از آنها در مشاغل چون دباغی‌ها، بیمارستان‌ها، آزمایشگاه‌ها، دامداری‌ها، کشتارگاه‌ها، مزارع و غیره مورد بررسی و کنترل قرار می‌گیرد.

– در بحث عوامل روانی، بطور کلی کلیه عواملی که موجب بروز استرس‌ها و اختلالات روحی و روانی در محیط کار می‌شوند مورد شناسایی و کنترل قرار می‌گیرند.

بنا به اهمیت تأثیر عوامل روانی در میزان کارآیی و بهره‌وری افراد، اشاره می‌گردد که در بسیاری از کشورهای توسعه یافته و صنعتی، روانشناسی کار از اهمیت خاصی در جهت افزایش مهارت‌ها، سطح کارآیی افراد و در نتیجه بهره‌وری برخوردار است و فارغ التحصیلان آن پس از جذب در محیط‌های کار در غالب تیم بهداشت حرفه‌ای نقش مهمی را در

افزایش بهره وری ایفا می کنند. روانشناسان صنعتی علاوه بر تجزیه و تحلیل مشکلات اقتصادی، اجتماعی و خانوادگی کارگران و همچنین با ایجاد محیط کاری سالم و با نشاط، سعی می کنند تا از طریق آرایه و انجام تست های گوناگون، امکان جذب و استخدام نیروی کار مناسب را فراهم نمایند. به بیانی دیگر این افراد سعی در کشف انگیزه ها، استعدادها و ویژگی های لازم هر شغل نموده و افراد را جهت استخدام متناسب با مقتضیات شغلی هر حرفه راهنمایی می کنند.

– در بحث عوامل زیان آور ارگونومیکی نیز بطور خلاصه اشاره می شود هدف اصلی کاهش صدمات و ناراحتی های آناتومیک (اسکلتی – عضلانی) در مشاغل مختلف از قبیل رانندگی، خلبانی، اپراتوری، جابجایی حمل بار، پست های کار نشسته یا ایستاده مداوم و غیره می باشد. به لحاظ اهمیت مسایل ارگونومیکی محیط کار اشاره می گردد که دانش ارگونومیکی نیز مانند روانشناسی کار بصورت یک رشته مستقل در غالب تیم بهداشت حرفه ای نقش بسیار مهمی را در افزایش راندمان و بهره وری افراد ایفا می نماید.



بیماریهای شغلی (حرفه ای)

به اختلالات و عوارضی گفته می شود که در محیط های کار غیرفنی و غیربهداشتی و یا بر اثر رعایت نکردن اصول و قواعد درست انجام کار، عارض می شوند و به دسته های زیر تقسیم میشوند :

۱- بیماریهای ناشی از عوامل فیزیکی

۲- بیماریهای ناشی از عوامل شیمیایی

۳- بیماریهای ناشی از عوامل بیولوژیکی

۴- بیماریهای روانی



بیماری های ناشی از عوامل فیزیکی

۱- بیماریهای ناشی از سرمای محیط کار :

این بیماریها بیشتر از نوع سرماخوردگی های حاد و مزمن است که در موارد پیشرفته و شدید، منجر به انجماد نسوج و بافتها و سرانجام گانگرن عضلات خواهد شد.

۲- عوارضی ناشی از آلودگی های صوتی :

انواع صدا از ماشین های خط تولید ناشی می شود که اثرات نامطلوبی بر روی اندامهای مختلف بدن انسان وارد عوارضی مانند زیاد شدن ضربان قلب، بالا رفتن مصرف اکسیژن بدن، زیاد شدن تنفس، ناراحتی های گوارشی و ... موجب ایجاد محیط نامساعد برای انجام کار و اختلالات عصبی و روانی، برهم زدن تمرکز فکری، کاهش بازدهی کار، تغییر آستانه شنوایی کم شدن قدرت شنوایی می گردد.

۳- لرزش و ارتعاشات :

لرزش و ارتعاش دستگاه ها نیز عوارضی در بر دارد که بویژه برای نسوج نرم دست و پا بیشتر است و منجر به کالسیفیه شدن استخوانها، ضایعات عروقی، دردهای روماتیسمی در سنین بالا و آرتريت حاد می شود.

۴- بخار آب و هوا :

رطوبت نسبی مناسب برای محل کار حدود ۵۰ تا ۶۰٪ است که اگر از این مقدار کمتر باشد منجر به خشکی هوا و در نتیجه بروز مشکلات تنفسی می شود و چنانچه بیشتر از این حد باشد منجر به اشباع هوا از بخار آب و عوارضی مانند اشکال در تنفس پایین آمدن دید چشم، زنگ زدگی و فرسودگی دستگاهها و لوازم می شود.

۵- اشعه :

از اشعه یونیزه در صنایع غذایی برای نگهداری مواد غذایی، حشره زدایی، قارچ کشی، جلوگیری از جوانه زدن و سبز شدن مواد غذایی و بهبود ویژگی های فیزیکی، استفاده می شود.



انواع بیماریهای ناشی از عوامل شیمیایی

۱- گاز آمونیاک :

کارکنانی که در واحدهای یخ سازی، سردخانه ها، بیسکویت سازی شاغل هستند، در معرض این گاز و خطرات آن قرار می گیرند. گاز آمونیاک از راه تنفس و مخاط نرم، وارد بدن انسان می شود و عوارضی مانند پر خونی دستگاه تنفس، ناراحتی های چشم و ذات الریه، ایجاد می کند و اگر مقدار گاز به ۱٪ برسد موجب مرگ می شود.

۲- گاز فریون :

در گذشته نزدیک از این گاز در سردخانه های بزرگ صنعتی به عنوان گاز سرمازا استفاده می شد فریون سازی است بی خطر ، اما از ترکیب آن، با اکسیژن در دمای بالا گاز سمی و خطرناک فشرن ایجاد می شود که سمی است و قابلیت انفجار بالایی دارد.

۳- SO₂ :

ای گاز در اثر احتراق نفت سیاه، مازوت و بویژه گوگرد و ترکیبات آن آزاد می شود. قرار گرفتن در معرض این گاز، بدون کاربرد وسایل ایمنی ، عوارضی مانند تحریک مخاط چشم و گلو را به دنبال دارد.

۴- حلال ها :

حلال های آلی مانند سیکوهگزان، هگزان، هپتان و مانند اینها در کارخانه های روغن کشی به کار می رود. کارکنانی که با این ترکیبات سرو کار دارند، در صورت رعایت نکردن مسایل ایمنی و حفاظتی دچار عوارضی مانند کم خونی، اختلالات تنفسی، خارش، تهوع و ناراحتی های عصبی می شوند.

۵- H₂s :

از این گاز در کارخانه های قند و صنایع تخمیری استفاده می شود. این گاز از راه دستگاه تنفس جذب می شود و عوارضی مانند سردرد، تهوع ، سرفه و عوارض چشمی ایجاد می کند.



بیماریهای ناشی از عوامل بیولوژیک

پاره ای از عوامل بیولوژیک مانند انگلها، باکتری ها، قارچ ها، ویروسها، ریکتزی ها، از عواملی هستند که به اشکال مختلف سلامت کارکنان واحدهای صنعتی، بویژه واحدهای مربوط به مواد غذایی را به مخاطره می اندازند. برای نمونه کسانیکه بادام ها پرندهگان و آبی ها سرو کار دارند، ممکن است بر اثر رعایت نکردن مسایل بهداشتی، بیماریهایی مانند، سیاه زخم کسیت هیداتیک، انواع کرم کدو و بیماریهای مشترک بین انسان و حیوان دچار شوند. بیماری بروسلوز، از گاو، بز و گوسفند و بیماری سالمونلوز بیشتر از پرنده ها به انسان منتقل می شود.



اهمیت بهبود ایمنی و بهداشت کار

خسارت‌های مالی و جانی گزافی که نارسایی ایمنی و بهداشت ایمنی و بهداشت کار سرچشمه می‌گیرد به تنهایی دلیل بسنده ای است برای توجیه برنامه‌های بهسازی محیط کار. هدف‌های بهسازی وضع ایمنی و بهداشت کار در درجه نخست متوجه حمایت و حفظ کارکنان و در پی آن کاهش هزینه هاست.

الف) هزینه‌ها:

بر اثر فشار عصبی از کار و کیفیت نازل زندگی شغلی هزینه‌های گزافی پدید می‌آید. از مشکلات دیگر است که سنجش کمی آن در مقایسه با فشار عصبی و کیفیت نازل زندگی شغلی دشوارتر است، شاید احساس بی‌معنا بودن کار و عدم دلبستگی به آن و نیز احساس بی‌اهمیت بودن در کارگران باشد. برای تفکیک این دو مجموعه شرایط زیانبار در سازمان، باید سرچشمه آن را آماج حمله قرار داد. همواره دو نوع محیط خطر آفرین وجود دارد که عبارت است از "محیط فیزیکی کار" و "محیط اجتماعی - روانی کار". زیان‌هایی که هر یک پدید می‌آورد به عدم اثر بخشی سازمانی به شکل غیبت، جابجایی، ادعای خسارت و هزینه‌های درمان منجر می‌شود. باید در نظر داشت که این دو محیط در تمام کارکنان یکسان تأثیر نمی‌گذارد. از این رو، شرایط فیزیولوژیکی و اجتماعی - روانی و منشأ آنها و پیامدهایشان الگوی ایمنی و بهداشت حرفه ای را در سازمان به وجود می‌آورد.

ب) مزایا:

اگر سازمانها بتوانند از شدت سوانح، بیماریها و فشارعصبی در محل کار بکاهند و کیفیت زندگی شغلی کارکنان را افزایش دهند، نتایج زیر بدست می‌آید:

- بهره‌وری بیشتر به دلیل کمتر هدر رفتن ساعتهای کار روزانه
- کارآیی بیشتر افراد به دلیل درگیری بیشتر آنها در کار
- کاهش هزینه‌های بیمه و درمان
- کاهش هزینه‌های ادعای خسارت
- انعطاف پذیری و انطباق پذیری بیشتر نیروی کار به دلیل افزایش مشارکت و احساس مالکیت گزینشها و استخدامهای بهتر به دلیل افزایش جذابیت سازمان به عنوان یک محل کار سالم کاهش مرگ و میر
- از آنجا که هزینه‌های ایمنی و بهداشت نا کافی و نارسا بسیار سنگین است، جای شگفتی نیست که اکنون سازمانها به بهسازی محیطهای کار بسیار توجه می‌کنند.

ج) جذب و گزینش:

اگر سازمان بتواند محیطی ایمن، بهداشتی و راحت برای کار فراهم آورد، ممکن است بر کامیابی در جذب و نگهداری نیروی کار واجد شرایط و مولد بیفزاید. سازمانی که به محلی نا امن شهرت یافته است افراد واجد شرایط را دشوار خواهد یافت.



ایمنی محیط کار

ایمنی شرایطی است که منابع انسانی را از عوامل مضر که می‌تواند سلامتی آنان را به خطر اندازد، مصون می‌دارد مسوولیت عمده ایمن‌سازی محیط کار به عهده مدیران سطوح بالای سازمان بویژه مدیران پرسنلی است. البته اهمیت همکاری کارکنان را در محیط امن نمی‌توان نادیده گرفت

به عبارت دیگر ایمنی کار عبارت است از: فراهم آوردن موجباتی که از بیماری‌ها و حوادث ناشی از کارهای صنعتی جلوگیری می‌کند. یعنی هر چه تعداد حوادث ناشی از کار کمتر باشد می‌توان گفت که ایمنی بیشتری در محیط کار وجود دارد



عوامل مؤثر بر سوانح شغلی:**کیفیت سازمان:**

میزان سوانح بر حسب نوع صنایع متفاوت است. برای مثال در صنایع ساختمانی و تولیدی نسبت به مؤسسات خدماتی، بازرگانی سوانح بیشتری روی می دهد. در سازمانهای بزرگ و کوچک نیز نسبت به سازمانهای متوسط سوانح کمتری رخ می دهد. علت این امر شاید وجود سرپرستانی باشد که در سازمانهای کوچک بهتر می توانند مشکلات ایمنی را کشف کنند و از بروز آن جلوگیری کنند. همین طور سازمانهای بزرگ که نسبت به سازمانهای متوسط منابع بیشتری دارند می توانند افراد متخصصی را استخدام کنند که تمام تلاش و وقت خود را برای جلوگیری از سوانح و بهبود ایمنی صرف می کنند.

برنامه های ایمنی:

سازمانها از نظر میزان توجه به فنون، برنامه ها و فعالیتهای مربوط به افزایش ایمنی و جلوگیری از سوانح با هم فرق دارند. اثربخشی این فنون و برنامه ها بر حسب نوع صنعت و اندازه سازمانها نیز متفاوت است.

کارگر نا امن:

گرچه عوامل سازمانی نقش مهمی در ایمنی کار ایفا می کنند، اما خود فرد نیز می تواند عامل سانحه باشد. سوانح به رفتار فرد، میزان خطر در محیط و تصادف بستگی دارد. در برخی کارکنان اساساً "نوعی سانحه پذیری وجود دارد.

کارکنانی که تحریک پذیری پایینی دارند با سوانح بیشتری مواجه می شوند تا کارکنانی که تحریک پذیریشان بالاست و کارکنانی که سوانح کمتری داشته اند نسبت به آنهايي که حوادث بیشتری داشته اند خوش بین تر، ساده دل تر و دلسوزتر بوده اند. همچنین

کارکنانی که تحت فشارهای روحیند و نیز آنها که جوان تر هستند بیشتر دچار سانحه می شوند. کسانی که قدرت تشخیص بصری بیشتر دارند کمتر در معرض سانحه قرار می گیرند. بنابراین با کمی بررسی می توان دریافت که عوامل زیادی بر سلامت کارگران و کارکنان موثر است که شناخت آنها امکان بهبود وضعیت کارکنان و کارگران را فراهم می سازد.

**تأثیر متقابل سلامت و کار**

از آنجا که در هر جامعه اصلی ترین حاصل کار مواردی چون تولید، توزیع کالا و خدمات است، لذا اهمیت اقتصادی و اجتماعی آن توجه قابل ملاحظه ای را می طلبد. با وجود اینکه تحقیقات اخیر نشان داده، کار می تواند در شکل گیری اعتماد به نفس و احساس نظم، که به نوعی از لحاظ اصول روان شناختی حائز اهمیت بی نظیر و حیاتی است نقش مهمی را ایفا کند، لیکن نسبت به اهمیت کار برای افراد، توجه کافی مبذول نشده است

اثرات مثبت کار بر سلامتی ارتباط دو طرفه: بین افراد و محیط کاری فیزیکی و روانشناختی آنها تعامل دو طرفه و پیوسته ای وجود دارد. محیط کار ممکن است هم بصورت مثبت و هم منفی روی سلامت و بهداشت افراد تاثیر داشته باشد، از طرفی بهره وری نیز تحت تاثیر وضعیت آسایش روانی و فیزیکی کارگر است.

وقتی که کار، منظم و ثمربخش باشد می تواند به عنوان یک عامل مهم در ارتقای سطح سلامت و تندرستی محسوب شود. به عنوان مثال کارگرانی که معلولیت جزئی دارند ممکن است از طریق انجام وظایف شغلی متناسب با توانایی ها و محدودیت های فیزیکی و روانی آنها، مورد نوتوانی قرار گیرند که بدین ترتیب ظرفیت کاری آنها بطور قابل ملاحظه ای افزایش می یابد

با این حال این واقعیت که کار می تواند اثرات مثبتی بر سلامتی داشته باشد، بطور کامل مورد توجه قرار نگرفته است و در این راستا بسط و توسعه دانش ارگونومی و فیزیولوژی کار و کاربرد آن می تواند در ارتقای سطح سلامت کارگران مؤثر واقع شود

مزایای توجه به رعایت اصول ایمنی و بهداشت حرفه ای به شرح زیر است :

• برای کارگر :

- افزایش روحیه
- کاهش فشار کار
- کاهش جراحات و صدمات
- کاهش حوادث
- افزایش راحتی
- افزایش حفظ رفاه و سلامتی
- افزایش سطح بهداشت کار

• برای کارفرما :

- (۱) کاهش حوادث
- (۲) افزایش کیفیت محصول
- (۳) افزایش کارایی کارکنان
- (۴) کاهش خطاها
- (۵) کاهش مخارج درمانی کارگران
- (۶) استفاده بهتر از نیروی انسانی
- (۷) کاهش مخارج تولید.



حوادث ناشی از کار:

هر سال میلیونها حادثه ناشی از کار در دنیا اتفاق می افتد. برخی از این حوادث باعث مرگ و برخی دیگر موجب از کار افتادگی موقت می شوند که ممکن است ماهها دوام یابد. حوادث ناشی از کار سبب ناراحتی افراد بشر و زیانهای اقتصاد می گردند. و جامعه متحمل خسارات فراوان می شود. به همین جهت جلوگیری از آنها وظیفه ای مهم و اساسی است.

تعریف حادثه :

آنچه انسان را ناخواسته از مسیر زندگی طبیعی منحرف ساخته و برای او ناراحتی جسمی و روانی و یا خسارات مالی ایجاد نماید، حادثه نامیده می شود. در دایره المعارف سازمان بین المللی کار ، حادثه چنین تعریف شده است : ((حادثه عبارت است از یک اتفاق پیش بینی نشده و خارج از انتظار که سبب صدمه و آسیب گردد)) تعریف حادثه ناشی از کار عبارت است از حادثه ای که در حین انجام کار و به سبب آن برای بیمه شده اتفاق می افتد. مقصود از حین انجام کار تمامی اوقاتی است که بیمه شده در کارگاه، مؤسسات وابسته، ساختمانها و محوطه آن مشغول کار باشد، یا بدستور کارفرما در خارج از محوطه کارگاه مأمور انجام کاری می شود. ضمناً تمام اوقات رفت و آمد بیمه شده از منزل به کارگاه و بالعکس جزء اوقات کار محسوب می شود.



دلایل ایجاد حوادث :

حوادث معمولاً نتیجه شرایط و یا عملیات نامطمئن و نا ایمن است شرایط نا ایمن شامل استفاده از تجهیزات بد طراحی شده و غیر مجهز، محیط پر خطر به عنوان نمونه، لیز بودن زمین بدلیل ریختن آب، یا ابزار و تجهیزات قدیمی و مستهلک است. عملیات نامطمئن و نا ایمن است از سوی کارکنان و بدلیل استفاده نامناسب از ابزار و تجهیزات است. باید توجه داشت که تمام عملیات غیر ایمن منتهی به حادثه در محیط کار نمی شود و تمام حوادث به آسیب و صدمه ختم نخواهد شد بسیاری از مسئولین رسیدگی و بررسی حوادث معتقدند که اکثر حوادث در نتیجه خطای انسانها بوجود می آیند. البته حادثی نیز بدلیل نقص ابزار و تجهیزات یا محیط کاری نا ایمن رخ داده است. اما در بیشتر موارد به مزایای ایمنی ابزار و تجهیزات و محیط مطمئن از سوی کارکنان توجهی نشده ، یا توصیه های ایمنی و احتیاط های لازم نادیده گرفته شده اند.

**انواع روش طبقه بندی حوادث :**

حوادث ناشی از کار را می توان به روشهای گوناگونی طبقه بندی نمود :

- ۱) حوادث بر حسب افراد بوجود آورنده طبقه بندی می گردند، مانند : مدیر ، استاد کار و کارگر
- ۲) حوادث را بر حسب علل آنها طبقه بندی می نمایند. مانند: ماشین آلات ترابری ، انفجار و آتش سوزی و مواد سمی
- ۳) حوادث را بر حسب کیفیت عملی که باعث حادثه گردیده، طبقه بندی می کنند، مانند: برداشتن حفاظ از روی دستگاه، عدم احتیاط لازم هنگام کار و راه اندازی دستگاه بدون اجازه.
- ۴) حوادث را بر اساس شرائط محیط بوجود آورنده طبقه بندی می کنند، مانند: عدم روشنایی کافی، تهویه نامناسب، سر و صدا در محیط کار

**روشهای پیشگیری از حوادث :**

- وضع مقررات قانونی
- تعیین اصول و میزانها
- بازرسی
- تحقیقات فنی
- تحقیقات پزشکی
- تحقیقات روانشناسی
- تحقیقات کاری
- آموزش
- راهنمایی و تشویق
- مزایای مالی
- تشکیل کمیته حفاظت و بهداشت کار در کارگاه



مبحث نهم :

✓ روشهای برخورد با کارگران

✓ تعادل در کار و زندگی

✓ شایسته سالاری

روشهای برخورد با کارگران

این رحمت و عنایت الهی است که تورا با مردم مهربان کرده و اگر واگر خشن و سنگدل بودی همه از دورت پراکنده می شدند بنا بر این بر آنان بخشای و بر ایشان طلب آمرزش کن و در امور با ایشان مشورت نما و انگاه که تصمیم گرفتی، توکل بر خدا کن چرا که خداوند توکل کنندگان را دوست دارد.

آیه ۱۵۹ سوره آل عمران

در آیه ذکر شده ویژگی هایی را می بینیم که کاملا در رابطه با نحوه برخورد مسئولان اجرایی نسبت به افراد تحت سرپرستی ارتباط دارد:

۱- فرمش با زیردستان

با همکاران تحت مسئولیت خود باید با نرمترین برخوردها رفتار نمود تا موجب رحمت و عنایت فراهم گردد

۲- عدم سنگدلی و قساوت

عدم خشونت و انعطاف پذیری سرپرست نسبت به کسانی که تحت سرپرستی او هستند موجب میگردد افراد از دور سرپرست پراکنده نگردند و او را تنها نگذارند .

۳- عفو زیردستان

سرپرست اگر لغزشی را از طرف انسانهای تحت مسئولیت خود دید و قابل گذشت بود ، نباید کاری کند که افراد از او تقاضای عفو کنند ، بلکه باید آنها را مورد بخشش قرار دهد به گونه ای که در رشد آنها موثر باشد نه در خفت آنها اثر گذارد.

۴- طلب مغفرت

یک مسئول از نظر عاطفی باید طوری باشد که افراد تحت نظر خود را دعا کند و برای ایشان طلب بخشش کند بطوریکه گوشه ای از مایه عاطفی او را افراد از خود بدانند.

۵- مشورت

مسئولان باید با افراد تحت سرپرستی خود به صورت مستقیم و غیر مستقیم مشورت نمایند و اگر سازمانی گسترده است و امکان مشورت با همه نیست غیر مستقیم به آرا و نظرات افراد اعتبار داده شود تا موجب شکوفایی استعدادها گردد .

❖ در مورد مشورت سه امتیاز بیان شده است:

الف - با جویا شدن رای دیگران از آرای مختلف بهره خواهد برد .

ب - پاک کردن ذهن های مورد مشاوره از خطا و همچنین موجبات هدایت و باور شدن ذهنیات افراد تحت سرپرستی را فراهم می کند

ج- سومین اثری که مشورت دارد تشویق افراد به شور و مشاوره است.

ضمن اینکه پیرامون مساله مشورت احادیث زیادی وجود دارد که تاکید زیادی بر این امر می نماید ولیکن سفارش شده با سه طبقه افراد مشورت نکنید:

۳- افراد حریص

۲- افراد ترسو

۱- افراد بخیل

۶- خلق عزم و خلق توکل بر خدا

از ویژگی های مسئول در تصمیمات پس از مشورت کردن به عزم رسیدن است . شور و مشاوره نباید تصنعی و یا بی اعتنائی به نظر دیگران باشد بلکه باید مسئول را در تصمیم گرفتن کمک کند و پس از دقت های همه جانبه نسبت به عزم و اراده خود را عملی سازد و تا زمانی که فردی دنبال مشاوره نرفته و به عزم و اراده نرسیده است نباید بگوید : « توکلت علی ... » این توکل به خدا نیست

۷- توجه به مشکلات آنها و در حد امکان مرتفع نمودن موانع

مسئول باید به کسانی که تحت سرپرستی او هستند ، توجه داشته باشد و به گونه ای عمل کند که آنها یقین کنند که زندگانی تمام آنها در ذهن مسئول و سرپرست جایی دارد . اگر نمی تواند مشکلات آنها را حل کند ، حداقل در رفع آنها کمکهای ذهنی و عینی بنماید .

۸- اجتناب از دیکته نمودن نظر خود به زیردستان

اسلام جلوی دیکته کردن را حتی در سطح خانواده می گیرد و مومنین را هدایت می کند که به جای دیکته کردن به کودکان اجازه رشد و نمو و ابلاغ دهند تا سلیقه آنها از کودکی و نوجوانی بکار بیفتد و در خانه موثر باشد.

۹- انتقاد پذیری با روحیه باز

مسئول باید روحیه انتقادپذیری را در رابطه با افراد تحت سرپرستی ، در خود ایجاد نماید به طوریکه عقل دیگران شریک باشند . « کسی که با انسانهای دیگر مشورت می کند در عقل های آنها شریک است . علی (ع)

۱۰- دوری جستن از حالت طغیان و منزوی شدن زیردستان

حالت طغیان زمانی بوجود می آید که انسانهایی که از نظرهای صحیحی برخوردار هستند ، حس کنند مسئول و سرپرست به نظرات آنها اعتنائی نمی کند و خطر دیگری که ممکن است در پی داشته باشد ، منزوی شدن آنها می باشد . نظر به اینکه مدیران منابع انسانی عمدتاً در سرنوشت خدمتی کارکنان سازمانها نقش حساس و تعیین کننده ای دارند ، رعایت جنبه های اخلاقی در این قلمرو از سایر حوزه های مدیریتی از اهمیت بیشتری برخوردار است .



از دیرباز رعایت اصول اخلاقی ده گانه زیر برای مدیران منابع انسانی در سازمانها توصیه شده است

- * همیشه مقام عالی انسانی را مدنظر داشته باشند
- * وظایف و مسئولیتهای خود را بدون اینکه بخواهند برای خود کسب موقعیت کنند ، به نحو شایسته انجام دهند
- * تلاش کنند که اصل شایستگی را تعلیم و از تبعیض دوری جویند .
- * در مورد منافع عموم بر اساس وجدان و بی نظری اقدام نمایند
- * رابطه حساس و حیاتی بین سازمان ، کارکنان و جامعه را تشخیص دهند
- * روشی را انتخاب کنند که باعث تقویت و شکوفایی استعدادهای بالقوه کارکنان گردد .
- * برنامه هایی را که به مشارکت و تلاش هر چه بیشتر کارکنان منجر می شود ، تقویت کنند .
- * به همان میزان که نسبت به مدیران رده بالا احساس مسئولیت می کنند ، نسبت به کارکنان احساس مسئولیت داشته باشند و در احقاق حق کارکنان بکوشند .
- * راه حلهای عادلانه و سازنده برای مسائل مربوط به مدیریت و کارکنان پیدا کنند .
- * نسبت به اطلاعاتی که از زندگی خصوصی کارکنان در اختیار دارند ، محرم باشند و این اطلاعات را در اختیار همه قرار ندهند ، مگر آنکه ، صلاح کارکنان باشد .
- شک نیست که همه مسئولان و کارگزاران یک جامعه اسلامی باید به زیور اخلاق حسنه آراسته باشند ولی اشخاصی که مسئولیت مدیریت منابع انسانی را در سازمانها به عهده دارند به علت نقشی که در سرنوشت خدمتی کارکنان دارند بیش از سایر مدیران مورد اینگونه توصیه های اخلاقی هستند .



نحوه ارتباطات سرپرست با زیردستان

یکی دیگر از موارد مهم ، نحوه ارتباطات سرپرست با زیردستان می باشد که ایجاد انگیزه نموده و تنش ها را کاهش می دهد . نکاتی که در این زمینه باید مورد توجه قرار داد عبارتند از :

- * خوب گوش دادن به صحبتها و یا تعمق در خواندن نامه ها و مکاتبات .
- * صمیمی بودن با کارکنان و ایجاد اعتماد در آنها
- * درک و تشخیص نیازهای آنها
- * توجه داشتن به زمان و مکان
- * انتخاب متناسب وسیله ارتباطات با نوع پیام
- * سعی در حفظ خطوط ارتباطی.



احتیاجات روحی کارگر

توجه به روحیه کارگران یکی از مهمترین مسائل در جامعه شناسی صنعتی و روابط است . روحیه عبارت است از کوشش و همکاری و میل و رغبتی که کارکنان برای رسیدن به هدفهای سازمان از خود نشان می دهند . کارکنانی که دارای روحیه خوب می باشند ، از کار و سمت سازمانی که در آن فعالیت می کنند ، خشنودند . روحیه خوب را تنها با پرداخت حقوق دستمزد گزاف نمی توان در کارکنان پدید آورد بلکه آنان باید ذاتا از درون دارای روحیه خوب باشند .

نگرشها درباره روابط فرد و سازمان در دو مقوله رده بندی می شود :

یکی مدیریت علمی که همه افراد در سازمانها را « انسانهای اقتصادی و مادی » می پندارند و زیر تاثیر انگیزه های مادی ، همچون حقوق و دستمزد ، پاداش و شرایط مطلوب برای تامین سود اقتصادی خویشتن به کوشش می پردازند و **دیگری** رفتار انسانی یا روابط انسانی که معتقد است نیروی انسانی خوب باید روحیه نیرومند و خاطری شاد و خرسند داشته باشد . بررسی های گوناگون ، این نکته را به اثبات رسانده است که هیچ یک از این دو روش نمی تواند به تنهایی هدفهای سازمان را تامین کند لازم است تذکر داده شود که برابر با اصول روانشناسی انگیزه های « گرایش ها ، کششها و عواطفی که آدمی را به انجام کارها وادار می کند و سبب برتری کار دیگر گردد ، انگیزه نامیده می شود » اصلی هر فرد از دو حالت خارج نیست که اساس انگیزه ها را احتیاجات افراد تشکیل داده است و فرد برای بدست آوردن آنها تلاش می نماید

اولین گروه از احتیاجات و انگیزه ها مربوط به دوام و بقا است که نیازهای اساسی و زیستی (نیازهای اولیه) می گویند که از فیزیولوژی اساسی حیات نشأت گرفته و برای حفظ موجودات زنده مهم می باشد و برای همه مردم جنبه همگانی دارد ولی شدت و ضعف آنها در افراد متفاوت است مانند غذا ، آب ، خواب ، هوا و درجه حرارت مناسب و...

دومین گروه از احتیاجات ، احتیاجات معنوی و یا اجتماعی و روانی (نیازهای ثانویه) نامیده شده اند و به مرور که انسان رشد و نمو می کند ایجاد می گردد مانند رقابت ، احترام به خود ، وظیفه شناسی ، خود نمایی ، بخشندگی ، احساس تعلق و تبادل محبت نمونه های نیاز روحی یا نیازهای ثانویه هستند . این نیازها تلاشهای مدیران برای ایجاد انگیزش مشکل می سازد تقریبا هر عملی را که مدیریت انجام می دهد بر نیازهای ثانوی تاثیر می گذارد بنابراین ، برنامه ریزی مدیریت باید تاثیر هر اقدام و هر پیشنهادی را بر نیازهای ثانویه کارکنان در نظر گیرد

رفتار افراد در لحظات خاصی معمولا توسط شدیدترین نیاز معین می گردد بنابراین داشتن شناختی درباره نیازهایی که معمولا برای افراد در سن های مختلف و همچنین اوقات و مکانها مهمترین محسوب می گردد . برای مدیران حائز اهمیت بسیار است چارچوب قابل توجهی که به شرح نیازهای معین کمک می کند توسط آبراهام مازلو ارائه شده است . به اعتقاد مازلو نیازهای آدمی از یک سلسله مراتب برخوردارند و هنگامی که نیازهای هر مقطعی و سطحی قدری ارضا شدند بقیه نیازها نیز به همین ترتیب تا پایان سلسله مراتب نیازها اوج گرفته و پس از ارضا فروکش کرده و نوبت به دیگری می سپارند مثلا وقتیکه نیازهای زیستی برآورده شدند نیازهای ایمنی و تامین اوج می گیرد .



تعادل در کار و زندگی

ایجاد تعادل، تعامل مثبت و هم افزایی میان سه بعد اصلی زندگی فرد (شخصی، شغلی و خانوادگی) بی آنکه یکی جایگزین دیگری شود یا اهمیت یکی تحت الشعاع دیگری قرار گیرد بسیار حیاتی است.

توازن در کار و زندگی

مشخص کردن جایگاه **خود، شغل و خانواده** در نقشه و تصویر کلی زندگی باعث ایجاد تعادل بین مسئولیت های کاری و تعهدات شخصی و خانوادگی باعث جلوگیری از استهلاک و خستگی جسمی، روحی و روانی کارکنان می شود. از این رو، کارکنان به ایجاد تعامل بجای تقابل بین این سه محور در زندگی خود و ایجاد یک رابطه حمایتی متقابل و تکمیلی بین آنها شدیداً نیازمندند.

- ارزش قائل شدن، رضایت مندی، اختصاص وقت کافی و توجه لازم به هر سه بعد زندگی باعث احساس نشاط، سرزندگی، رضایتمندی و موفقیت فرد شاخص خوبی برای سلامت فیزیکی، فکری و روانی می شود.

عامل سه نیروی قدرتمند

سه نیروی **عشق به کار، حمایت خانوادگی و وفاداری سازمانی** آثار ذیل را در زندگی فرد در پی دارد:

۱. کمک به فرد در ماندگاری با انگیزش در کار
۲. بالا بردن اعتماد به نفس فرد
۳. مصمم تر شدن برای انجام وظایف نسبت به خانواده
۴. لذت بردن از بودن با خود و خانواده

ابعاد مهم زندگی:

- | | |
|--|---|
| اوقات فراغت فردی | ✓ |
| رفاه خانواده | ✓ |
| فرصت های بهسازی خود | ✓ |
| وقت گذاشتن و زندگی را در مجموع آن دیدن | ✓ |



عوامل موثر بر تعادل بین کار و زندگی

۱- برداشت انسان از مفهوم موفقیت

- ✓ سخت کوشی مستمر و اجتناب از تفریح و سرگرمی
- ✓ تعریف موفقیت برای ایجاد تعادل میان فشار کار و زندگی
- ✓ موفقیت، حاصل زندگی متوازن و رضایت بخش
- ✓ موفقیت در نوع نگرش
- ✓ پیروزی و کسب منافع مالی
- ✓ فقدان احساس قلبی موفق بودن و رضایت مندی و نشاط و سرزندگی افراد ثروتمند
- ✓ جستجوی موفقیت در درون خود
- ✓ خلاصه نشدن موفقیت در کارها
- ✓ ارتباط با همه ابعاد زندگی

۲- هدفمندی فرد در زندگی

- ✓ هدف در کار، زندگی فرد را معنا می بخشد
- ✓ هدف پیدا کردنی نیست، انتخاب کردنی است
- ✓ برخورداری فرد از یک نگرش مثبت و آینده نگری
- ✓ داشتن چشم انداز و هدف در زندگی
- ✓ هدف مانند قطب نما است و جهت صحیح را نشان می دهد
- ✓ مرور نکردن منظم اهداف در زندگی باعث گم کردن جهت اصلی زندگی فرد می شود
- ✓ از دست رفتن انگیزه حرکت و شور زندگی

۳- تعیین و تعریف نقش ها

- ✓ تعریف تک تک نقش ها در ارتباط با کار، خانواده و جامعه

✓ اولویت قرار دادن کار موجب تضعیف فرد به عنوان همسر(پدر یا مادر)

۴- اولویت بندی مسائل مهم

✓ پرداختن به مسائل اصلی زندگی

✓ عدم امکان سرآمد بودن در همه کارها و همه چیز را در اولویت اول کاری خود قرار دادن



عوامل موثر بر تعادل بین کار و زندگی

۱- سخت کوشی و اثر بخشی

تاثیر «کار باهوش بیشتر» و «کار با تلاش بیشتر باعث بالا بردن کارایی و تفویض اختیار و فراموش کردن مشغله های کاری موقع ترک از محل کار می شود و باعث افزایش بهره وری فرد می گردد.

۲- مفهوم «بیشتر»

«بیشتر بودن» در پذیرش مسئولیت ها باعث ایجاد آشفتگی، بی نظمی، تحمل فشارهای مضاعف، تعهد بیش از اندازه و در نتیجه استیصال می گردد.

۳- تفویض اختیار

ناتوانی در تفویض اختیار مانع برخورداری از توازن کار و زندگی می شود، لذا تفویض اختیار اثر بخش نتایج ذیل را در پی

دارد:

۴- ارزش قائل شدن برای خود

✓ ارزش قائل شدن برای خود و زندگی خود به شخص شما بستگی دارد

✓ خیلی کارها از یک فرد بر می آید، مشروط بر اینکه قدر خود را بداند

✓ وقتی به خود بها می دهید، دیگران نیز برایتان احترام قائل هستند



✓ عواملی چون: زیاد کار کردن، کار در روزهای تعطیل، کار هنگام وقت ناهار، مرخصی نرفتن، زودتر از دیگران سر کار حاضر شدن، دیر تر از دیگران محل کار خود را ترک کردن، اعتیاد به کار (پر کاری) از موانع متعادل شدن کار و زندگی است.

✓ اعتیاد به کار راهی برای فرار از زندگی از طریق کار زیاد کردن است که موجب کاهش اثر بخشی فرد، دلسردی او نسبت به خانواده و آسیب رساندن به سلامتی فیزیکی و روانی او میشود.

✓ اعتیاد به کار با تعهد کاری، شغلی و خود را وقف کار کردن تفاوت دارد، نتیجه اعتیاد به کار، از پا درآمدن است.

✓ علائم از پا درآمدن عبارتست از: بد خلقی، ضعف بینایی، بهره وری کم، عزت نفس پایین، کوفتگی مزمن، کناره گیری از اعضای خانواده و دوستان، غیبت از کار

✓ دلایل پر کاری (اعتیاد به کار) عبارتند از:

* موفقیت در کار زیاد کردن

* فرار از خود و خانواده

* احساس مسئولیت و تعصب حرفه ای

* ترس از مدیریت که رعایت دستور مدیر واجب است و در غیر اینصورت نافرمانی است

* اثبات خود و توانمندی های خود

* رقابت با دیگران و احساس برتری جویی



چه باید کرد؟

✓ بخش قابل توجهی از وقت خود را صرف توسعه فردی کنید

✓ بعضی ها عمر را سپری میکنند ولی بعضی دیگر با سپری کردن عمر، رشد می کنند

✓ تعهد و تمایل به رشد و یادگیری مادام العمر موجب می شود که خود را قربانی زندگی نکنید

✓ از دام کار و کار کردن بیش از اندازه باید اجتناب کرد

این چهار سوال را از خود پرسید

- ۱- آیا بیش از آنچه لازم است کار می‌کنم؟
- ۲- آیا واقعا کار مهمی انجام می‌دهیم یا اینکه صرفا خودم را گرفتار کرده‌ام؟
- ۳- آیا از اینکه قبل از همه محل کار را ترک میکنم، احساس گناه می‌کنم؟
- ۴- چطور می‌توانم وقت خود را به شکل موثر اولویت بندی کنیم؟



چهار راه برای بهبود تعادل بین کار و زندگی

- ۱- بخشی از زمان شخصی‌تان را صرف این کنید که بفهمید انتظار شما از زندگی (به‌ویژه در مورد شادی و سلامتی) چیست؟
- ۲- اهمیت زندگی شخصی‌تان را در کل زندگی‌تان کشف کنید و سعی کنید مشخص کنید چه منافعی را از احساس خوب بودن، بدون استرس بودن و انرژی بیش‌تر به‌دست می‌آورید.
- ۳- محدودیت‌های‌تان را شفاف و به شکل مستقیم به همکاران‌تان منتقل کنید: "من این تعطیلات آخر هفته می‌خوام برم مسافرت!" یا "بخشید. من دارم برای امتحان تافل درس می‌خونم و وقت ندارم شب‌ها اضافه‌کاری کنم." (دقیقا این، جایی است که اغلب ما ضعف داریم و اسم‌اش را هم می‌گذاریم تعارف، رودربایستی و چیزهایی مثل این. خیلی وقت‌ها باید نه را محکم گفت)
- ۴- تلاش کنید که فرهنگ لزوم تعادل بین کار و زندگی را در محل کارتان ایجاد کنید. این‌جوری بقیه هم می‌فهمند که چقدر زندگی شخصی مهم است و در نتیجه به توجه شما به زندگی شخصی‌تان گیر نمی‌دهند!



شایسته‌سالاری

شایسته‌سالاری به شیوه‌ای از حکومت یا مدیریت گفته میشود که دست اندرکاران برپایه توانایی و شایستگی شان برگزیده میشوند و نه برپایه قدرت مالی یا موقعیت اجتماعی و فامیلی. در جوامع شایسته‌سالار، نگرش‌های خویشاوندسالاری، قبیله‌گرایی، حزب‌سالاری و غیره مطرود است. نظام شایسته‌سالار، نظامی است که در آن افراد مناسب در مکان و زمان مناسب منصوب شده و از ایشان بهترین استفاده در راستای اهداف فردی، سازمانی و اجتماعی به عمل آید



تفاوت میان شایسته‌سالاری و شایسته‌محوری:

واژه شایسته‌سالاری به طور تلویحی فقط بحث انتصاب را دربرمیگیرد، درحالی که واژه شایسته‌محوری میتواند علاوه بر انتصاب، بحث توسعه، جذب، نگهداری و حتی بدرقه شایسته را دربرداشته باشد. از سوی دیگر واژه شایسته‌سالاری به طور تلویحی متوجه رده‌های بالای سازمانی است در حالی که مفهوم شایسته‌محوری به نحو بهتری همه افراد سازمان را پوشش میدهد. شایستگی و شایسته‌محوری حتی در مورد یک کارگر یا سرپرست خط مفهوم پیدا میکند درحالی که ما این مسائل را از واژه شایسته‌سالاری خیلی خوب درک نمی‌کنیم.

نکته مهم دیگر اینکه معنای شایستگی، یک امر ثابت و پایدار نیست و متناسب با تغییر محیط، شرایط و اهداف سازمان تغییر میکند.

چه بسا افرادی که شایسته بودند و حالا دیگر نیستند. این یک واقعیت است که اگر افراد به توسعه خود نپردازند، روزی شایستگی‌های خود را از دست می‌دهند.



ویژگی‌های نظام شایسته‌سالاری در سازمان

- مشارکت کارکنان در امور مختلف سازمان و تصمیم‌گیری‌ها
- پایبندی کارکنان و مدیران و روسا به تعهدات متقابل
- تحقق تحولات و اصلاحات در سازمان
- محور روحیه تملق و چاپلوسی و ستایش
- آزادی انتقاد و دادن پیشنهاد و ارائه نظرات
- قانون‌گرایی

- عدالت اجتماعی و سازمانی
- برابری در مقابل قانون و اجرای ضابطه بجای رابطه
- روحیه نظارت و پاسخگویی

شایسته سالاری مفهومی است که روی انتخاب افراد برای انتخاب وظائف خاص موثر می باشد و شاخصهای زیر دربر میگیرد:

هوش، تجربه، مهارت، استعداد، توانایی و تلاش، علاقه، مدرک تحصیلی، سابقه

پایه و اساس شایسته سالاری آنست که شایستگی افراد را میتوان بوسیله پارامترهای قابل سنجش و دقیق مانند آنچه در بالا گفته شد اندازه گیری نمود. در یک بررسی مقدماتی با توجه به سه شاخص کارایی، کیفیت و رقابت، بود یا نبود شایسته سالاری را در یک سازمان میتوان بررسی نمود. کارایی و کیفیت پایین میتواند نشان دهنده اداره یک سازمان بوسیله افراد ناشایست باشد. نبود انگیزه رقابت میتواند بی ارزش بودن پیروزی در رقابت باشد. زیرا عوامل دیگری برای اعطاء امتیازات، ارزشمند تلقی میشوند. دو عامل توانایی و تلاش نیز میتواند بعنوان دو شاخص شایستگی مطرح باشد، مشروط بر آنکه هدفها روشن، مفید، سازمان نگر و قابل قبول باشد.

- ✓ شایسته سالاری یعنی ایجاد فرصتهای شغلی برابر بدون توجه به معیارهای ذهنی و سلیقه ای مانند: طبقه اجتماعی، ثروت، وابستگی فامیلی، افکار و عقاید، چاپلوسی، قربانهای شخصی و توجه به معیارهای عینی مانند: دانش، تجربه، مهارت، خلاقیت، رفتار و اطلاعات، علاقه شغلی
- ✓ یکی از محدودیتهای مربوط به شایسته سالاری موضوع اندازه گیری معیارهای آن مانند: بهره هوشی، دانش و تجربه است. محدودیت دیگر مربوط به وجود احتمال و شانس در اندازه گیری معیارهایی مانند: متغیرهای رفتاری، مهارتها و اطلاعات است. چنانچه فردی در آزمون مربوط به مهارتها انتخاب نشود، آیا لزوما فاقد مهارتهای لازم است؟
- ✓ شایسته سالاری یک سیستم بر پایه شایستگی شخصی افراد است که میتواند کارایی بیشتر را به دنبال داشته باشد. نتیجه مثبت چنین سیستمی پرورش استعدادها و پیامد منفی آن تعارض بین افراد، سرشکستگی و نهایتا کاهش بهره وری در افراد شایسته است.



معیارها و شاخصهای غلط شایستگی:

- ۱- ارشدیت: معیار انتخاب افراد پارامترهایی مانند: سابقه کار و سن بوده و لزوما کارایی آنان معیار نمیباشد.
- ۲- همفکری: معیار انتخاب افراد پارامترهایی مانند: همفکری و هم مسلکی با برخی از مدیران رده بالا یا حتی مدیران ارشد میباشد لزوما کارایی و تخصص و حتی سطح تحصیلات نیز مورد توجه قرار نمی گیرد
- ۳- وابستگی فامیلی: معیار انتخاب افراد پارامترهایی نظیر اعتماد، اطمینان و نزدیکی مورد توجه قرار میگیرد. در این مورد نیز کارایی و تخصص ملاک نمیباشد.
- ۴- چاپلوسی
- ۵- عدم علاقه به همکاری: برخی از مدیران سازمان ها بدلیل عدم علاقه همکاری با برخی افراد و پرهیز از مواجهه روزانه با آنان، پستهای را به آنان واگذار مینمایند که فرد، فاقد صلاحیت لازم در تصاحب آنان میباشد.
- ۶- عدم آشنایی سازمانی



معیارها و شاخص های صحیح در شایستگی:

- ۱- هوش و تلاش ۲- دانش و تجربه ۳- مهارت و استعداد
- داشمندان سه شیوه مدیریت را در سازمانها بیان میکنند: آریستوکراتیک (از حقوق ویژه دفاع میکنند. بهترین افراد در بهترین خانواده ها وجود دارند و باید بهترین شرایط شغلی را داشته باشند.) مریتوکراتیک (شایسته سالار به دنبال بهترینها میگردند.) دموکراتیک



فواید شایسته سالاری

- ۱- شایسته سالاری پیش زمینه رشد همه جانبه
- ۲- شایسته سالاری مانعی برای مهاجرت نخبگان

۳- تبلور شایسته سالاری در بستر زمان نه ارتباطات



مزایا و معایب شایسته سالاری:

مزایا:

- الف- سیستم شایسته سالار عادلانه تر و مولد تر از دیگر سیستمها میباشد.
- ب- شایسته سالاری مردم را تشویق میکند تا به استعدادهای خویش جامه عمل بپوشانند.
- ج- شایسته سالاری هدایت جامعه را از سوی افراد خردمند و مستعد تضمین خواهد کرد

معایب:

- الف- شایسته سالاری با ترغیب رقابت جویی و تلاش فردی، جامعه و انسجام اجتماعی را با تهدید مواجه خواهد کرد.
- ب- از آنجا که شایسته سالاری به این نکته اشاره دارد که نابرابری ها منعکس کننده استعدادهای نابرابرند، غیرعادلانه است، اما واقعیت این است که استعدادهای نابرابر منعکس کننده رفتار نابرابر اجتماعی است.
- ج- از آنجا که شایسته سالاری معطوف به فرصتهای برابر است، الزاما به نتایج برابر نمی انجامد.
- د- توجه بیش از حد به شایسته سالاری باعث ایجاد پدیده هم‌رنگی با جماعت در بخشهای رسمی بخصوص دولتی میشود.



مراحل شایسته سالاری

شایسته سالاری یک فرایند ۸ مرحله ای است:

- ۱- شایسته خواهی ۲- شایسته شناسی ۳- شایسته سنجی ۴- شایسته گزینی ۵- شایسته گیری ۶- شایسته گماری ۷- شایسته داری ۸- شایسته پروری



اقدامات لازم برای استقرار نظام شایسته سالار:

- ۱- استقرار نظام مناسب گزینش مدیران ۲- اصلاح نظام استخدام و انتخاب کارکنان ۳- اصلاح نظام ارزشیابی کارکنان ۴- فراهم آوردن زمینه رشد و بالندگی کارکنان در سازمانها ۵- نظارت نهادهای خارج از دولت بر حاکمیت شایسته سالاری در دستگاههای دولت.



زیرساختهای اساسی برای استقرار شایسته سالاری در سازمانها

- ۱- زیر ساختار فرهنگی ۲- زیرساخت روانی ۳- زیرساخت قانونی ۴- زیرساخت مدیریتی ۵- زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات ۶- زیرساخت جذب و استخدام ۷- زیرساخت آموزشی



مبحث دهم : روابط صنعتی

صنعت: در اصطلاح اقتصاد، صنعت عبارت است از اقدام تولیدی به خصوص ساختن اشیا یا اقدام در تهیه بعضی از خدمات (از قبیل حمل و نقل و ارتباطات) که سرمایه و نیروی کار نسبتاً بزرگی را به کار می‌گیرد.

روابط صنعتی: کلیه روابط بین مدیریت و کارکنان و کارگر و کارفرما؛ کارکنان و سازمان کارگری؛ سازمانهای کارگری و مدیریت؛ سازمانهای کارگری مربوط به مدیریت (سازمانهای کارفرمایی) کارفرمایان و دولت و سازمانهای مختلف با یکدیگر را شامل می‌شود. به طور خلاصه روابط صنعتی آن بخش از مدیریت را که با نیروی انسانی مرتبط است در بر می‌گیرد.



تفاوت مدیر و رهبر:

- ۱- مدیر موظف است که قوانین سازمان را انجام دهد، در صورتی که رهبر فراتر از قوانین سازمان کار انجام میدهد.
- ۲- مدیر منصوب می‌شود ولی رهبران از بین افراد انتخاب می‌شوند.
- ۳- فرق اساسی بین رهبر و مدیر این است که مدیر رسمی و رهبر غیر رسمی است.



تفاوت کارفرما و مدیر:

- ✓ کارفرما صاحب سرمایه و کار است.
- ✓ کارفرما می‌تواند مدیر باشد در شرکت دولتی کارفرما دولت است مدیر در اصل نماینده کارفرما است.
- ✓ کارفرما نماینده ای را به نام مدیر در سازمان منصوب می‌کند.
- ✓ مدیر: نماینده کارفرما در سازمان که در چهارچوب وظایف تعیین شده برای او فعالیت میکند.



فرق کارمندان و کارگران:

- ۱- کارمند کار دفتری و ستادی انجام می‌دهد ولی کارگران کاریدی انجام می‌دهند.
- ✓ همه منابع انسانی سازمان، کارکنان سازمان اند.



تفاوت روابط صنعتی و روانشناسی صنعتی و رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی:

رفتار سازمانی: در رفتار سازمانی تئوریها و فلسفه رفتاری منابع انسانی بحث می‌شود.
مدیریت منابع انسانی: که چهار وظیفه اصلی تامین و تعدیل، جایگزینی، آموزش و بهسازی را دارد که با توجه به رفتار سازمانی وظایف را انجام میدهد.
روانشناسی صنعتی: ابزار و روش های کار مدیران منابع انسانی را برای انجام وظایفشان مهیا می‌کند مثل آزمونهای استخدامی و مصاحبه.

روابط صنعتی: روابط بین افراد است که یکی از نقش های مدیرمنابع انسانی است.

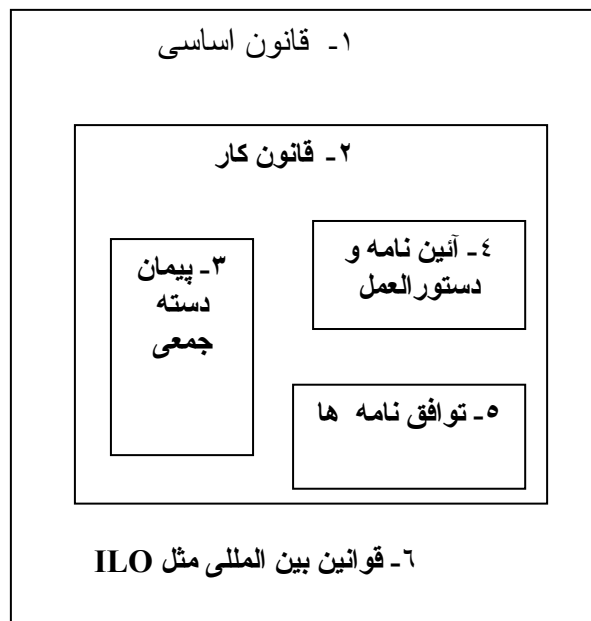


انواع کارکنان در ایران از نظر قوانین:

- ✓ کارکنانی که از قانون کشوری پیروی می‌کنند مثل کارکنان دولت .
- ✓ کارکنانی که از قوانین لشگری پیروی می‌کنند مثل نیروی زمینی - ارتش - سپاه - بسیج.
- ✓ کارکنانی که از قانون خاص پیروی می‌کنند مثل شرکتهای خصوصی، بیمه، بانکها و غیره .
- ✓ کارکنانی که از سه قانون بالا پیروی نمی‌کنند باید از قانون کار تبعیت کنند.



قوانین و مقررات حاکم بر روابط صنعتی :



- ✓ قانون اساسی: چارچوب اساسی کلیه قوانین در کشور است.
- ✓ قانون کار: زیرمجموعه قانون اساسی است که نباید کمتر یا مغایر با قانون اساسی باشد.
- ✓ آئین نامه ها و دستورالعمل ها: نباید کمتر یا مغایر با قانون کار باشند.
- ✓ پیمان های دسته جمعی: نباید کمتر یا مغایر با قانون کار باشند. مذاکرات تاریخ مشخص دارند و بعد از آن باطل می شوند



هدف از روابط صنعتی :

هدف روابط صنعتی عبارت است از تغییر آراء و طرز تلقی صنعتی مبتنی بر عناد و دشمنی بین کارگران و مدیریت به نحوی که تفاهم متقابل افزایش یابد و طرفین تا حد امکان برای رسیدن به هدفهای متقابل همکاری کنند. به عبارت دیگر، هدف روابط صنعتی برقراری انضباط در صنعت ، ایجاد صلح و آرامش در محیط کار و استقرار دموکراسی صنعتی است که در نهایت به توسعه همه جانبه یک کشور کمک میکند.



عواملی که باعث تیره شدن روابط صنعتی می شود:

برخی از عواملی که روابط صنعتی را در یک کشور تیره میکند و اغلب آنها از مدیریت نادرست ناشی می شوند عبارتند از:

- ۱- رفتار نامناسب و اهانت بار کارفرمایان نسبت به کارگران
- ۲- نارسایی نظام حقوق و دستمزد
- ۳- شرایط نامناسب کاری
- ۴- فقدان تسهیلات رفاهی
- ۵- تعطیل کارخانه
- ۶- کارسنگین و نامناسب
- ۷- اعتصاب
- ۸- رقابت بین اتحادیه ها ی مختلف
- ۹- دخالت های بی مورد سیاسی
- ۱۰- بی انضباطی
- ۱۱- پائین بودن سطح سواد در جامعه کاری



عواملی که باعث بهبود روابط صنعتی می شود:

- ۱- آگاهی مدیران از روشهای صحیح مدیریت
- ۲- وجود این طرز تلقی در کارکنان که به ازای ارزش پولی که دریافت میکنند کار ارائه دهند
- ۳- وجود نظام مناسب حقوق و دستمزد
- ۴- تلاش مدیران در ایجاد شرایط کاری مناسب
- ۵- سعی در برقراری تسهیلات رفاهی برای کارکنان
- ۶- استقرار نظام موثری برای حل اختلافات در محیط کار
- ۷- شرکت دادن کارکنان در اداره امور محل کار
- ۸- اجتناب از بازیچه شدن در دست سیاستمداران
- ۹- ایجاد نظام آموزش صحیح برای کلیه سطوح کارکنان
- ۱۰- بالا بردن سطح سواد در جامعه کاری

**اتحادیه یا تشکل های کارگری :**

تشکلهای کارگری یکی از مهمترین عوامل متشکله سیستم روابط صنعتی است. شناخت این عامل گام موثری در جهت شناخت کل سیستم روابط صنعتی د ریک جامعه است.

**تعریف سازمان کارگری :**

سازمانی است مستقل و داوطلبانه ، متشکل از کارگران یک حرفه یا یک صنعت، صرف نظر از تفاوت‌های عقیدتی ، سیاسی ، مذهبی ، جنسی و نژادی که به منظور تامین و حمایت از منافع گروهی و اعتلای موقعیت فرهنگی ، اجتماعی ، اقتصادی آنان ایجاد می شود.

**هدف از تشکیل سازمانهای کارگری :**

سازمانهای کارگری برای اهداف مختلف تشکیل شده اند. کارگران متوجه شدند که به طور گروهی بهتر می توانند به حق و حقوق خود برسند. برای کارفرمایان نیز سود مند تر است اگر با نمایندگان یک گروه صحبت نمایند تا اینکه بخواهند با تک تک افراد و کارگران صحبت نمایند که مستلزم صرف وقت زیادی است بنابر این سازمانهای کارگری تشکیل شده اند برای حفظ و حمایت از منافع کارگران ، کمک به افزایش بهره وری کار و مشارکت در کنترل امور اقتصادی و اجتماعی کشور البته میزان تاکید بر هر یک از هدفهای فوق متناسب با نوع نظام مستقر در کشور متفاوت است.

**وظایف سازمانهای کارگری:**

وظایفی که سازمانهای کارگری در هر کشور انجام می دهند ، تحت تاثیر شرایط محیط بر جامعه از قبیل شرایط سیاسی ، اقتصادی ، اجتماعی و میزان رشد توسعه صنعت در آن کشور است. به طور کلی وظایف اصلی سازمانهای کارگری عبارتند از :

- ۱- ایجاد امکان برخورداری از مزد مناسب کاری و ایجاد محیط فیزیکی بهتر برای کارگران
- ۲- تلاش در ایجاد اشتغال کامل
- ۳- کمک به افزایش بهره وری کار
- ۴- کمک به ایجاد تامین شغلی
- ۵- نظارت در برنامه ریزی صنعتی
- ۶- کوشش در توزیع منصفانه در آمد ملی
- ۷- عقد پیمانهای جمعی به نمایندگی از جانب کارگران
- ۸- کمک به حل اختلاف و دعوا مربوط به کار
- ۹- کمک به بهبود تامین اجتماعی و بیمه کارگری

- ۱۰- تلاش برای تضمین سهمی افزایش تولید در واحدهای صنعتی برای کارگران از طریق اضافه پرداخت متناسب با افزایش بهره وری
- ۱۱- مشارکت در خدمات عمومی، اجتماعی و تعاونی
- ۱۲- مراقبت در اجرای قوانین و مقررات مربوط به کار
- ۱۳- آموزش کارگران به منظور ماهر ساختن آنان برای انجام دادن بهتر وظایف و مسئولیت های محوله و نیز آماده کردن آنان برای احراز مشاغل مدیریت
- ۱۴- استقرار دموکراسی صنعتی از طریق گسترش استفاده از روشهای مشارکت در مدیریت
- ۱۵- انجام امور تحقیقی و پژوهشی و انتشار نشریات، خبر نامه و کتبی درباره مسائل کار و کارگری



انواع سازمانهای کارگری :

- سازمانهای کارگری انواع مختلف دارد، از جمله سازمانهای حرفه ای، صنعتی، عمومی و کارگاهی
- ۱- **سازمانهای حرفه ای** را کارگرانی تشکیل می دهند که حرفه آنان صرف نظر از صنعتی که در آن مشغول به کارند همسان است، مثل اتحادیه خیاط ها. در این قبیل سازمانها اغلب کارگران ماهر و متخصص عضویت دارند.
- ۲- **سازمانهای صنعتی** را کارگرانی تشکیل می دهند که در یک صنعت کار می کنند صرف نظر از حرفه، مهارت و درجه ای که دارند مانند اتحادیه کارگران صنعت نفت.
- ۳- **سازمانهای عمومی** که هر نوع کارگری را به عضویت قبول میکنند سازمانهای عمومی برای پر کردن فاصله بین سازمانهای حرفه ای و سازمانهای صنعتی تشکیل شده اند در این سازمانها بیشتر کارگران غیر ماهر و ساده عضویت دارند.
- ۴- **سازمانهای کارگاهی** سازمانهایی هستند که در خود کارگاه تشکیل می شوند و مخصوص کارکنان همان کارگاه هستند

✓ همبستگی و اتحاد بین کارگران در سازمانهای صنعتی بیشتر حفظ می شود و این نوع سازمانها بر قدرت کارگران در مقام مذاکره با کارفرما می افزاید حال آنکه در سازمانهای حرفه ای اعضا بیشتر به منافع حرفه ای خود توجه دارند و از حال دیگران غافل می مانند و به این ترتیب اختلافهای بین صاحبان حرفه های مختلف افزایش می یابد و تفرقه بین کارگران ایجاد میشود



تفاوت بین وظایف اتحادیه های کارگری و کارفرمای:

اتحادیه کارگری برای:

۱. احقاق حقوق کارگران،
۲. نظارت بر قوانین ثبت شده برای اجرا و
۳. ارائه کمک و مشورت به کارفرما برای تعیین و تنظیم قوانین و مقررات فعالیت میکنند

ولی وظایف اتحادیه های کارفرمایی

۱. احقاق حق کارفرمایان از دولت و اتحادیه ها کارگری
۲. تعیین و تنظیم قوانین و مقررات را دارند.



مزایا و معایب سازمانهای کارگری:

مزایای سازمان کارگری:

- ۱- با عضویت در این سازمانها کارگر احساس امنیت بیشتری می کند و روحیه او تقویت و اعتماد به نفس در وی افزایش می یابد.
- ۲- سازمانهای کارگری در موقعیتی قرار دارند که میتوانند از یک موضع تقریباً برابر با کارفرمایان مذاکره و حق کارگران را مطالبه کنند.
- ۳- چون اغلب کارگران به طور انفرادی نمی توانند در برنامه ریزی و نظارت بر امور موسسه خویش مشارکت داشته باشند این خواست خود را با پیوستن به سازمان تحقق می بخشند و به این ترتیب نفوذ بیشتری در شکل دادن به قوانین و مقررات و نیز

اجرای آنان اعمال میکنند و کنترل بیشتری بر زندگی کاری خود خواهند داشت، در نتیجه نیازهای روانی و اجتماعی آنان تا حدود زیادی تامین می شود.

۴- با عضویت در سازمان کارگری، کارگران احساس قدرت بیشتری می کنند و بهتر می توانند در مقابل اعمال خلاف بایستند.

۵- در صورت بروز اختلاف، شکایت را می توان از طریق سازمان کارگری مطرح و به این ترتیب از نزاع و کشمکش و توقف در کار جلوگیری کرد.

معایب سازمانهای کارگری:

۱. ممکن است برخی از رهبران سازمانهای کارگری از کارگران در جهت هدفهای سیاسی خویش سوء استفاده کنند و آنان را برای تحقق هدفهای خود بسیج نمایند.
۲. ممکن است سازمانهای کارگری کارگران را به کم کاری تشویق می کنند و کارفرمایان را مجبور به استخدامهای جدید نمایند. استخدام تعداد بیشتر کارگر اگر چه دارای محاسنی است لیکن هزینه تولید را بالا می برد و میزان بهره وری را کاهش می دهد.
۳. یک سازمان کارگری قوی در صنعتی خاص می تواند نه تنها سطح مزد را در صنعت خود بالا ببرد بلکه صنایع دیگر را نیز تشویق کند که تقاضای مشابهی را حتی اگر بی دلیل هم باشد در صنعت خود عرضه کنند در نتیجه افزایش بی رویه مزد، صنعت دچار درماندگی مالی می شود و در نهایت هم کارگران متضرر می شوند و هم اقتصاد کشور صدمه می بیند.
۴. تعداد زیاد این سازمانها در برخی از کشورها سبب رقابت های بی مورد می شود و به وحدت و اتحاد بین آنها خدشه وارد می کند و این امر مستقیماً به ضرر کارگران می انجامد.
۵. رهبران برخی از سازمانها ممکن است آنچنان غرق در برنامه های خویش و حفظ منافع شخصی شوند که وظایف اصلی از جمله ایجاد احساس تعهد و مسئولیت خواهی در کارگران نسبت به سازمان متبوع را فراموش کنند و این امر باعث بی اعتنائی کارگران نسبت به فعالیتهای سازمان خود و نیز سبب انحراف بیشتر سازمان از وظایف اساسی می شود.



علل عدم پیشرفت و توسعه سازمانهای کارگری:

اهم عواملی که مانع توسعه و پیشرفت سازمانهای کارگری می شوند عبارت از:

- ۱- عقب ماندگی صنعتی و محدود بودن اعضای طبقه کارگر
- ۲- فقدان رهبری صحیح در سازمانهای کارگری
- ۳- آگاه نبودن و اتحاد نداشتن بسیاری از کارگران
- ۴- فقدان تراکم کافی کارگران
- ۵- کثرت سازمانهای کارگری کوچک و رقابتهای بی مورد و غیر ضروری بین آنها
- ۶- منافع ضعیف و نا کافی مالی
- ۷- مخالفت و کارشکنی کار فرمایان از طریق ایجاد محدودیت برای کارگران عضو سازمان کارگری
- ۸- سیاست دولت از طریق وضع محدودیتهای قانونی
- ۹- تمایل نداشتن برخی از کارگران نسبت به پیوستن به سازمانهای کارگری

این تمایل نداشتن علتیابی دارد:

- ✓ الف - نوع و ماهیت کار (مخصوصاً در بین کارگران خیلی ماهر که تعدادشان نیز محدود است).
- ✓ ب- فردگرایی و اعتقاد نداشتن به فعالیت گروهی
- ✓ ج- داشتن روابط خوب و نزدیک با مدیریت به علت کوچک بودن سازمان
- ✓ د- قبول نداشتن سازمان و عضویت در آن



تعریف مذاکرات دسته جمعی:

مذاکرات دسته جمعی، مذاکراتی است که درباره شرایط کار بین یک کارفرما یا گروهی از کارفرمایان و یا یک یا چند سازمان کارفرمایی از یک طرف و یک یا چند سازمان کارگری از طرف دیگر به منظور حصول توافق صورت میگیرد.

**تعریف پیمان دسته جمعی:**

پیمان دسته جمعی عبارت است از توافق کتبی که در نتیجه انجام دادن مذاکرات مستقیم بین سازمانهای کارگری و کارفرمایی در باب تعیین شرایط کار و حقوق و تکالیف طرفین حاصل می شود و نتیجه آن برای افراد ذینفع لازم الاجراست.

**محتوی پیمانهای دسته جمعی:**

شامل موضوعاتی میگردد در سیستم روابط صنعتی، که ضمن وضع مقررات و ایجاد ضوابط در محیط کاری، چهار چوب روابط فی مابین را در زمینه های مختلف مشخص می کند، نمونه هایی از این ضوابط عبارتند از:

- ۱- تعیین حقوق و دستمزد
- ۲- نحوه توزیع پاداش افزایش تولید
- ۳- ضوابط مربوط به آئین نامه انضباط کار
- ۴- ضوابط مربوط به چگونگی انجام اضافه کاری
- ۵- پیش بینی برای تامین حفاظت و ایمنی و بهداشت محیط کار
- ۶- تضمین عدم اعتصاب یا عدم تعطیل کارگاه از جانب کارگران و کارفرما طی مدت اعتبار پیمان

**فرق آئین نامه و پیمان جمعی:**

آئین نامه ها دائمی هستند و محدوده زمانی ندارند مگر اینکه آئین نامه جدیدی اعلام شود و قبلی را از اعتبار ساقط کند ولی پیمان دسته جمعی آئین نامه هایی هستند که تاریخ دارند و مدت دارند و بعد از آن تاریخ فسخ می شوند مگر اینکه تمدید شوند.

**تعریف سازمان مدیریتی یا کارفرمایی:**

سازمان مدیریتی یا کارفرمایی، تشکیلاتی است که اعضای آن را کارفرمایان و یا مدیران سازمانهای مختلف تولیدی و یا خدماتی تشکیل می دهند. هدف آنها تامین منافع عمومی اعضا و حمایت از آنان در مقابل فشارهای اتحادیه های کارگری و دولت است که

در روابط کار به آنان اعمال می نمایند و از اهداف تجاری آنان نیز حمایت می کنند.

**وظایف سازمانهای کارفرمایی:**

وظایف عمده سازمان کارفرمایی به شرح زیر است:

- ۱- انجام گفتگوهای مستقیم و توافق های جمعی با اتحادیه های کارگری
- ۲- کمک به اعضا در حل و فصل منازعات کارگری توأم با آرامش هرچه بیشتر
- ۳- کسب امتیاز مورد نظر آنها از دولت و سازمان های کارگری
- ۴- تنظیم مزد
- ۵- ایجاد استاندارد هایی در روابط کار



وظایف و اختیارات انجمنهای صنفی :

- ۱- استیفای حقوق اعضا
- ۲- ایجاد و گسترش امکانات و خدمات رفاهی برای اعضا
- ۳- بررسی و شناخت مشکلات کارگری و کارفرمایی با همکاری وزارت کار و امور اجتماعی
- ۴- همکاری با دستگاه های اجرایی در اجرای صحیح قوانین و مقررات مربوط به تشکلهای کارگری و کارفرمایی
- ۵- ارائه خدمات مشورتی و حقوقی به اعضا
- ۶- ارائه پیشنهاداتی به مراجع دارای صلاحیت برای ایجاد قوانین لازم و پیگیری تصویب آن
- ۷- کوشش در ایجاد امکانات و تکنولوژی جدید و کاربرد آن در موسسات تولیدی و خدماتی عضو
- ۸- تهیه و اجرای طرحهایی جهت آموزش نیروی انسانی با همکاری وزارت کار و امور اجتماعی
- ۹- برقراری ارتباط با سازمانهای کارفرمایی خارج و تبادل اطلاعات و انتخاب و معرفی نمایندگان کارفرمایان در مراجع رسمی قانونی (مانند شورای عالی حفاظت و بهداشت کار ، کنفرانس رسمی بین المللی)

**تشکل های کارفرمایی در ایران:****انجمن صنفی کارفرمایی**

عرضه غیر مستقیم تولیدات به مشتری،

زیر نظر وزارت کار

نیاز به جواز کسب ندارد

اتحادیه های صنفی

عرضه مستقیم تولیدات به مشتری،

زیر نظر وزارت بازرگانی

نیاز به جواز کسب دارد

**اتحادیه های صنفی:**

ارکان صنفی: در سال ۱۳۵۰ تدوین قانون نظام صنفی به منظور امور صنفی و نظارت بیشتر بر کسبه و اصناف مقرر شده که کارفرمایانی که کالاهای تولیدی یا خدمات خود را مستقیم به مصرف کننده عرضه می کنند از شمول قانون سندیکا خارج شوند و بتوانند سازمان صنفی خود را تشکیل دهند .

درسال ۱۳۵۹ فرد صنفی در ماده ۲/ این قانون به شرح زیر تعریف شده:

فرد صنفی: عبارت است از شخص حقیقی و حقوقی که در یکی از فعالیت های صنفی، اعم از تولید، تبدیل، خرید و فروش، توزیع و انجام خدمات بدنی و فکری، سرمایه گذاری نموده و به عنوان پیشه ور و صاحب حرفه و مشاغل آزاد خواه شخصا یا با مباشرت دیگران محل کسبی دایر و یا وسیله کسبی فراهم کنند و قسمتی از کالا یا محصول و یا خدمات را مستقیما به مصرف کننده عرضه نمایند.

**طبق قانون نظام صنفی انواع صنف به چهار گروه تقسیم می شوند:**

الف - صنف تولیدی: آن دسته از صنوفی که فعالیت و خلاقیت های آنها منجر به تغییر فیزیکی یا شیمیایی مواد گشته و منحصرآ تولیدات خود را مستقیم یا غیر مستقیم در اختیار مصرف کننده قرار می دهند صنف تولیدی نامیده می شوند.

ب- صنوف خدماتی فنی: به آن دسته صنوفی که فعالیت و خلاقیت آنها منجر به رفع عیب و نقص یا مرمت و نگهداری کالا می گردد یا اشتغال به آن مستلزم داشتن صلاحیت فنی لازم می باشد صنف خدماتی فنی نامیده می شود (مثل تعمیر کاران)

ج - صنوف توزیعی: آن دسته از صنوفی که صرفا به عرضه کالا از محل واردات یا تولیدات داخلی اقدام می نمایند بدون آنکه در تولید کالا یا تغییر دادن کیفیت آن نقش داشته باشند صنف توزیع نامیده می شوند (مثل واسطه ها)

- ۲- ایجاد فرصتهای بیشتر برای زنان و مردان به منظور دستیابی به در آمد کافی و شغل مناسب .
- ۳- افزایش پوشش و کارآیی حمایت های اجتماعی برای همه .
- ۴- تقویت سه جانبه گرایی و گفت و گوهای اجتماعی .

سازمان بین المللی کار ، در قرن جدید بر تأمین اقتصادی و اجتماعی نیروی کار تأکید ورزید و این مسأله را لازمه کار مفید و حفظ کرامت انسانی در اقتصاد جهانی دانسته و در این راستا چارچوبی برای طراحی تمهیدات اجتماعی پایدار، شامل اصلاح و گسترش آنها ارائه داده است .



وظایف سازمان بین المللی کار :

- ۱- مبارزه با بیکاری
- ۲- تامین اشتغال کارگران
- ۳- نقل و انتقال کارگران
- ۴- تعیین حداقل مزد
- ۵- ایجاد شرایط پیمانهای دسته جمعی
- ۶- تعمیم رفاه اجتماعی



مبحث یازدهم : بررسی قرارداد در قانون کار



تعریف قرارداد کار

قرارداد کار عبارت است از قراردادی کتبی یا شفاهی که به موجب آن کارگر در قبال دریافت حق السعی کاری رابرای مدت موقت یا مدت غیرموقت برای کارفرما انجام می دهد. در کارهایی که طبیعت آنها جنبه مستمر دارد در صورتی که مدتی در قرارداد ذکر نشود، قرارداد دائمی تلقی می شود، شروط مذکور در قرارداد کار و یا تغییرات بعدی آن در صورتی نافذ خواهد بود که برای کارگر مزایایی کمتر از امتیازات مقرر در قانون کار منظور ننماید.



ویژگی های قرارداد کار

برای صحت قرارداد کار در زمان انعقاد قرارداد رعایت شرایط ذیل الزامی است:

- ✓ مشروعیت مورد قرارداد
- ✓ معین بودن موضوع قرارداد
- ✓ عدم ممنوعیت قانونی و شرعی طرفین در تصرف اموال یا انجام کار مورد نظر
- لزام به ذکر است اصل بر صحت کلیه قراردادهای کار است مگر آنکه بطلان آنها در مراجع ذیصلاح به اثبات رسد. قرارداد کار علاوه بر مشخصات دقیق طرفین باید حاوی موارد ذیل باشد:
- ✓ نوع کار یا حرفه یا وظیفه ای که کارگر باید به آن اشتغال یابد
- ✓ حقوق یا مزد مبنا و لواحق آن
- ✓ ساعات کار، تعطیلات و مرخصی ها
- ✓ محل انجام کار
- ✓ تاریخ انعقاد قرارداد کار
- ✓ مدت قرارداد، چنانچه کار برای مدت معین باشد
- ✓ موارد دیگری که عرف و عادت شغل یا محل ایجاب نماید

در مواردی که قرارداد کتبی باشد قرارداد در ۴ نسخه تنظیم می‌گردد که یک نسخه از آن به اداره کار محل و یک نسخه نزد کارگر و یک نسخه نزد کارفرما و نسخه دیگر در اختیار شورای اسلامی کار و در کارگاه‌هایی که فاقد شورا هستند در اختیار نماینده کارگر قرار می‌گیرد.



دوره آزمایشی

طرفین با توافق یکدیگر می‌توانند مدتی را به نام دوره آزمایشی کار تعیین نمایند. در خلال این دوره هر یک از طرفین حق دارد بدون اخطار قبلی و بی آنکه الزام به پرداخت خسارت داشته باشد، رابطه کار را قطع نماید. در صورتی که قطع رابطه کار از طرف کارفرما باشد وی ملزم به پرداخت حقوق تمام دوره آزمایشی خواهد بود و چنانچه کارگر رابطه کار را قطع نماید کارگر فقط مستحق دریافت حقوق مدت انجام کار خواهد بود. مدت دوره آزمایشی باید در قرارداد کار مشخص شود. حداکثر این مدت برای کارگران ساده و نیمه ماهر یک ماه و برای کارگران ماهر و دارای تخصص سطح بالاسه ماه می‌باشد.



قراردادهای کارمندی

کارمزد عبارت است از مزدی که بابت انجام مقدار کاری مشخص که از نظر کمی قابل اندازه‌گیری یا شمارش باشد به ازای هر واحد کار تعیین و پرداخت می‌شود. کارمزد برحسب آنکه حاصل کار مورد نظر مربوط به یک نفر یا یک گروه مشخصی از کارگران یا مجموعه کارگران کارگاه باشد به ترتیب به صورت کارمزد انفرادی، کارمزد گروهی و کارمزد جمعی تعیین می‌گردد. در نظام کارمزد گروهی و جمعی باید علاوه بر شغل هر یک از کارگران، سهم هر یک در میزان فعالیت و کارمزد متعلقه از قبل مشخص گردد و موضوع مورد قبول کارگران باشد.

قرارداد کارمندی برحسب آنکه اولین واحد یا قطعه، ملاک محاسبه کارمزد قرار گیرد ساده و چنانچه برای مازاد بر تعداد مشخص باشد ترکیبی است. در صورت ترکیبی بودن، نرخ کارمزد تعیین شده نباید کمتر از جمع مزد ثابت تقسیم بر تعداد کاری که مزد ثابت بابت آن تعیین شده است باشد.

در صورت توقف کار به واسطه قوای قهریه یا حوادث غیرقابل پیش‌بینی که وقوع آن از اراده طرفین خارج باشد مقررات ماده ۱۵ قانون کار اجراء خواهد شد. ولی هر گاه عوامل توقف کار برای کارفرما قابل پیش‌بینی بوده و خارج از اختیار کارگر باشد، کارفرما علاوه بر مزد ثابت (در مورد قرارداد کار ترکیبی) مکلف به پرداخت مزد مدت توقف کار به ماخذ متوسط کارمزد آخرین ماه کارکرد کارگر خواهد بود. در صورت بروز اختلاف، تشخیص موارد فوق با وزارت کار و امور اجتماعی است.



نحوه محاسبه حقوق و مزایای قراردادهای کارمندی

مجموع مزد کارمندی که براساس آئین نامه به کارگر پرداخت می‌شود نباید کمتر از حداقل مزد قانونی به نسبت ساعات عادی کار باشد.

ارجاع کار اضافی به کارگران کارمندی علاوه بر ساعات عادی کار و نیز کار نوبتی و کار در شب برای آنان تابع مقررات قانون کار است. ماخذ محاسبه فوق العاده نوبت کار یا شب کاری کارگران کارمزد نرخ کارمزد آنهاست.

چنانچه بجای روز جمعه روز دیگری به عنوان تعطیل هفتگی توافق شده باشد نرخ کارمزد و نیز مزد ثابت (در مورد قرارداد کار ترکیبی) در روز جمعه ۴۰٪ اضافه می‌شود. نحوه محاسبه مزد روزهای تعطیل و جمعه و روزهای تعطیل رسمی و مرخصی کارگران کارمزد تابع ماده ۴۳ قانون کار می‌باشد.

هر گاه قرارداد کارمندی به صورت پاره وقت (کمتر از حداکثر ساعات قانونی کار) باشد، مزایای رفاهی انگیزه‌ای به نسبت ساعات کار مورد قرارداد و به ماخذ ساعات کار قانونی محاسبه و پرداخت می‌شود. ماخذ محاسبه مزد، حقوق، حق سنوات و خسارات و مزایای پایان کار موضوع مواد ۱۸، ۲۰، ۲۷، ۲۹، ۳۱، ۳۲ قانون کار در مورد کارگران کارمزد، میانگین مجموع پرداختی‌ها در آخرین ۹۰ روز کارکرد کارگر است. در صورتی که به موجب عرف و رویه دیگری در کارگاه مزد و مزایایی بیش از آنچه در این آئین نامه مقرر شده است جاری باشد، عرف و رویه مذکور برای کارگران مشمول و همچنین کارگرانی که بعداً به صورت کارمندی در کارگاه استخدام می‌شوند جاری است.

تغییر نظام کارمزدی به سایر نظامهای مزدی یا بالعکس در مورد تمام یا قسمتی از کارکنان در کارگاه بایستی پس از تأیید شورای اسلامی کار یا انجمن صنفی و یا نمایندگان قانونی کارگران کارگاه به تصویب وزارت کار و امور اجتماعی برسد.



قراردادهای مزدساعتی

مزدساعتی مزدی است که بابت ساعاتی که وقت کارگر در اختیار کارفرماست محاسبه و پرداخت می‌شود. در قراردادهای مزدساعتی، نوع کار (صرف نظر از مقدار و میزان آن) و نیز ساعات کار در روز یا هفته یا ماه مشخص می‌گردد. اعمال نظام مزد ساعتی در موارد ذیل مجاز است:

✓ متصدیان حمل و نقل کالا و مسافر

✓ کارگران مطب‌های خصوصی پزشکان، کلینیکهای پزشکی و پیراپزشکی، دامپزشکی و نظایر آنها در صورتی که مدت فعالیت آنها کمتر از حداکثر ساعات قانونی کار در شبانه روز باشد.

✓ مشاغل غیرتمام وقت در زمینه‌های مشاوره و نظایر آنها

✓ مشاغل مربوط به نگهداری و مراقبت از اموال، تاسیسات و ساختمان و حیوانات به شرطی که ساعات کار کمتر از حداکثر ساعات قانونی کار در شبانه روز باشد.

✓ مشاغل آموزشی و پژوهشی

✓ البته ذکر مشاغل فوق مانع از اعمال سایر نظامهای مزدی در فعالیتهای مذکور نخواهد بود اما استفاده از نظام مزد ساعتی جز در موارد معوقه فوق موقوف به اخذ موافقت وزارت کار و امور اجتماعی است.



محاسبه حقوق و مزایا قراردادهای مزدساعتی

در نظام مزد ساعتی، کارفرما مکلف است علاوه بر مزد ثابت، مزایای رفاهی از قبیل حق مسکن، حق خوار بار و کمک عائله مندی را به نسبت ساعات کار محاسبه و به کارگر پرداخت نماید.

مزد کارگرانی که مشمول نظام مزد ساعتی می‌باشند به تناسب ساعات کار عادی کار در شبانه روز نباید کمتر از مزد مشاغل مشابه در نظام روزمزدی باشد. در کارگاههایی که فعالیت آنها جنبه استمرار دارد یا به صورت فصلی فعالیت می‌کنند کارگران مشمول مزدساعتی حق استفاده از مرخصی و تعطیلات رسمی با استفاده از مزد را دارند.

هر گاه نوع کار طوری باشد که تعداد ساعات کار عادی و مجموع مزد هر روز مساوی باشند مزد مذکور معادل روزهای کار است در غیر این صورت ماخذ محاسبه، میانگین مزد ساعتی کارگر در روزهای آخرین ماه کارکرد وی خواهد بود.

مبلغ پرداختی به هر حال نباید کمتر از حداقل مزد قانونی باشد. ماخذ محاسبه مزد، حقوق، حق سنوات و خسارات و مزایای پایان کار موضوع مواد ۱۸ و ۲۰ و ۲۷ و ۲۹ و ۳۱ و ۳۲ قانون کار در مورد کارگران مشمول نظام مزدساعتی، میانگین مجموع پرداختی‌ها در آخرین ۹۰ روز کارکرد کارگر است.

در کارگاههایی که دارای عرف و رویه خاص در مورد مزد ساعتی می‌باشند در صورتی که بر اساس عرف و رویه موجود مزد و مزایایی بیش از ضوابط مقرر در این آئین نامه به کارکنان مشمول پرداخت نمایند عرف و رویه موجود مزد و مزایای بیش از ضوابط مقرر در این آئین نامه به کارکنان مشمول پرداخت نمایند عرف و رویه مذکور مناط اعتبار است.

تغییر نظام مزد ساعتی به سایر نظامهای مزدی در اجرای ماده ۲۶ قانون کار با موافقت کارکنان مشمول و تأیید وزارت کار و امور اجتماعی امکان پذیر است.



قراردادهای کارمزد ساعتی

کارمزد ساعتی مزدی است که در مقابل انجام کار مشخص در زمان مشخص پرداخت می‌شود. در قرارداد کارمزد ساعتی باید میزان و مقدار کار متناسب با زمان مشخص باشد.

کارمزد ساعتی برحسب آنکه حاصل کار مورد نظر مربوط به یک نفر یا گروه مشخصی از کارگران یا مجموعه کارگران کارگاه باشد به ترتیب به صورت کارمزد ساعتی انفرادی، کارمزد ساعتی گروهی و کارمزد ساعتی جمعی تعیین می‌گردد.

در نظام کارمزد ساعتی گروهی و جمعی باید علاوه بر شغل هر یک از کارگران، سهم هر یک در میزان فعالیت و کارمزد ساعتی متعلقه از قبل مشخص گردد و موضوع موردقبول کارگران باشد. مشاغل قابل شمول در نظام کارمزد ساعتی نوعاً مشاغلی هستند که استاندارد زمان انجام کار توسط ابزار و یا دستگاه مورد استفاده از قبل مشخص شده یا قابل مشخص شدن باشند. استفاده از نظام کارمزد ساعتی در کارگاههایی که فعالیت آنها جنبه مستمر دارد و یا به صورت فصلی یا در مقاطع زمانی خاص فعالیت ندارند موکول به اخذ موافقت اداره کار و اموراجتماعی محل است. فعالیتهایی که توسط صاحبان حرفه، پیشه و مشاغل آزاد مستقیماً به مصرف کننده عرضه می‌شود و در مدت معین و محدود انجام می‌گیرند مشمول مقررات کارمزد ساعتی نمی‌باشند (مانند معلمین خصوصی که بطور پاره وقت و غیر مستمر انجام وظیفه می‌نمایند).



نحوه محاسبه حقوق و مزایای قراردادهای کارمزد ساعتی

مزد کارگرانی که مشمول نظام کارمزد ساعتی نمی‌باشند به تناسب ساعات عادی کار شبانه روز نباید کمتر از مزد مشاغل در نظام روزمزدی باشد. در کارگاههایی که فعالیت آنها جنبه مستمر دارد و یا به صورت فصلی کار می‌کنند کارگران مشمول کارمزد ساعتی حق استفاده از مرخصی و تعطیلات با استفاده از مزد را دارند. هرگاه نوع کار طوری باشد که تعداد ساعات کار عادی و مجموع کارمزد هر روز مساوی باشند مزدیام مذکور معادل کارمزد روزهای کار است. در غیراین صورت مآخذ محاسبه میانگین کارمزد ساعتی کارگر در روزهای کار آخرین ماه کار خواهد بود. مآخذ محاسبه مزد، حقوق، حق سنوات و خسارات و مزایای پایان کار موضوع پایان کار موضوع مواد ۱۸، ۲۰، ۲۷، ۲۹، ۳۱، ۳۲ قانون کار در مورد کارگران مشمول کارمزد ساعتی می‌باشند. در صورتی که بر اساس عرف و رویه موجود مزد و مزایایی بیش از ضوابط مقرر در این آئین نامه به کارکنان مشمول پرداخت می‌شود، عرف و رویه مذکور معتبر خواهد بود. تغییر نظام کارمزد ساعتی به سایر نظامهای مزد در اجرای ماده ۲۶ قانون کار با موافقت کارکنان مشمول و تأیید وزارت کار و امور اجتماعی امکان پذیر است. سایر مقررات کار و ضوابط و مقررات قانون کار ناظر به کارگران که در بالا به آن اشاره‌ای نشد، در مورد کارگران مشمول نظام کارمزدی، مزدساعتی و کارمزد ساعتی نیز حاکم است.



تعاریف و کلیات طرح طبقه بندی مشاغل :

طبقه بندی مشاغل عبارتست از گروه بندی و تنظیم مشاغل بر حسب گروهها و طبقات مختلف با توجه به وظایف و مسئولیتها و شرایط احراز که بر پایه تجزیه و تحلیل شغل استوار است.

منظور از طبقه بندی مشاغل عبارتست از دسته بندی یا تنظیم مشاغل در گروههایی از مشاغل مشابه و قراردادن این مشاغل در طبقات و درجات مختلف، به طوری که رابطه صحیح و مناسبی بین عوامل سه گانه زیر برقرار می‌شود:

وظایف، اختیارات و مسئولیتهای شغل

شرایط احراز مشاغل

حقوق و دستمزد و مزایای قابل پرداخت به هر گروه و طبقه شغلی

از دیدگاه مدیریت طبقه بندی مشاغل لازمه ساختار منطقی و عقلایی، تصریح خطوط اختیار و مسئولیت، نظارت بر جریان امور، بهبود روشها، برقراری ارتباطات، کنترلهای مالی و آموزش است.

به منظور برداشت مشترک مسئولین و مجریان امر و ایجاد زبان مشترک تعریف برخی از اصطلاحات به کار گرفته شده در ضوابط کلی و آئین نامه اجرایی طرح طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل تعریف برخی از آنها بشرح زیر می‌شود.

آئین نامه اجرایی طرح طبقه بندی مشاغل : آئین نامه اجرایی طرح طبقه بندی مشاغل و آئین نامه ارتقاء گروه مصوب

شورای امور اداری در دو فصل تنظیم گردیده است. فصل اول شامل کلیاتی از عوامل طرح و تعاریف برخی از اصطلاحات مربوط به طرح طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل و فصل دوم در زمینه مقررات اجرایی و احکام مربوط به طرح است.

طرح طبقه بندی مشاغل : اصطلاحاتی است که به نظام طبقه بندی پست های سازمانی یا شغل مستمر در وزارتخانه ها و موسسات دولتی مشمول قانون استخدام کشوری و شرکتهای دولتی مشمول مقررات استخدامی شرکتهای دولتی مصوب ۱۳۵۲/۳/۵ اطلاق میگردد و شامل شرح رشته های شغلی، فهرست تخصیص، مقررات و دستورالعملها و آئین نامه اجرایی مربوط به آن است.

پست یا شغل مستمر : پست ثابت سازمانی در قانون استخدام کشوری و شغل مستمر در مقررات استخدامی شرکتهای دولتی از لحاظ این آئین نامه مترادف و یکسان به کار برده شده است و عبارت از مجموعه وظایف و مسئولیتهایی است که به موجب قانون بصورت مستمر یا غیر مستمر برای ارجاع به یک فرد در نظر گرفته می شود.

رشته شغلی : عبارت است از چند طبقه شغلی که از لحاظ نوع کار مشابه بوده ولی از نظر اهمیت دشواری وظایف و مسئولیتهای دارای درجات مختلف هستند مانند رشته شغلی کارگزين و رشته شغلی کتابدار و

طبقه شغلی : عبارت است از یک یا چند پست که از نظر وظایف و مسئولیتهای و دشواری انجام کار با یکدیگر مشابه و یکسان باشند، به نحوی که بتوان آنها را تحت عناوین طبقه واحدی قرار داد و شرایط احراز یکسان برای آنها نوشت و حقوق مساوی به متصدیان آنان پرداخت نمود .

شرایط احراز : عبارت است حداقل شرایطی است که برای انجام وظایف و مسئولیتهای یک شغل در نظر گرفته می شود. اهم این عوامل عبارتند از : تحصیلات، تجربه، دوره آموزشی و کارآموزی و ... است.

گروه : مشخص کننده سطوح مختلف طبقات شغلی است که حداقل و حداکثر حقوق طبقات شغلی مربوط را تعیین می کند و اشاره ای به یکی از مراتب ۲۰ گانه جدول موضوع ماده یک قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت اشاره دارد.

شرح رشته شغلی : عبارت است از شرحی که به منظور مشخص کردن وظایف و مسئولیتهای و تعیین شرایط احراز مشاغل قابل تخصیص برای یک رشته شغلی مشخص تهیه می شود و حاوی عنوان، تعریف، نمونه وظایف و مسئولیتهای، حداقل شرایط احراز، همچنین تاریخ تصویب و شماره تشخیص که مبین رشته فرعی، رشته و طبقات مشاغل است. ضمناً شرح رشته های شغلی حسب مورد در مجموعه های رشته های مختلف طرح طبقه بندی مشاغل آورده شده است.

رسته : عبارت است از مجموعه رشته های شغلی که از لحاظ نوع کار، حرفه، رشته تحصیلی و ... وابستگی نزدیک دارند و با همدیگر کادر وسیع حرفه ای را تشکیل می دهند، مانند رسته اداری و مالی، رسته خدمات، رسته بهداشتی و درمانی و غیره .

رسته فرعی : در یک رسته، رشته های شغلی که از نوع کار و حرفه و شرایط احراز وابستگی بیشتری دارند، در یک رسته فرعی قرار می گیرند. مانند رسته فرعی امور مالیاتی در رسته اداری و مالی یا رسته فرعی خدمات پرستاری در رسته بهداشتی و درمانی



وضعیت رسته های موجود طرح طبقه بندی مشاغل :

شرح رشته های شغلی که حسب تجانس نسبی از لحاظ نوع کار و حرفه، تخصص و شرایط احراز در رشته های مختلف طرح طبقه بندی مشاغل قرار گرفته و به تصویب شورای امور اداری و استخدامی کشور رسیده است، در هشت مجموعه تنظیم گردید که هر کدام به صورت خلاصه به شرح زیر است :

رسته آموزشی و فرهنگی : اولین مجموعه از رشته های مختلف طرح طبقه بندی مشاغل، رسته آموزشی و فرهنگی است که شامل ۶ رسته فرعی و ۵۰ رشته شغلی است. مشاغل این رسته با توجه به وظایف و مسئولیتهای عموماً در سطح کاردانی، کارشناسی و مدیریت و سرپرستی تبیین گردیده است و برای آنها حسب مورد وظایف اجرایی، مطالعاتی، آموزشی، هنری، برنامه ریزی و سرپرستی و مدیریت پیش بینی شده است. تصدی مشاغل این رسته عموماً نیاز به تحصیلات دانشگاهی یا تجارب و مهارت خاص دارد .

رسته اداری و مالی : این رسته دومین مجموعه از رشته های طرح طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل است که شامل ۵ رسته فرعی و ۴۷ رشته شغلی است، وظایف و مسئولیتهای آنها دارای ماهیت اداری و مالی است. مشاغل آن سطوح مختلف شغلی مانند تصدی، مسئول، کاردان، کارشناس، سرپرستی و مدیریتی را در بر میگیرد و برای متصدیان آنها حسب مورد، وظایف اجرایی، مطالعاتی، تحقیقاتی و سرپرستی و مدیریت پیش بینی شده است. متصدیان مشاغل این رسته در بخش اجرایی نیاز به تجربه و مهارت توأم با مدارک دانشگاهی دارند.

رسته امور اجتماعی : سومین رسته از مجموعه طرح طبقه بندی مشاغل است که شامل ۱۴ رسته فرعی و ۷۵ رشته شغلی است. مشاغل تخصیص یافته در این رسته، با توجه به اهمیت وظایف و مسئولیتهای عموماً در سطوح کاردانی، کارشناسی، سرپرستی و

مدیریتی تخصص یافته است و برای سطوح مختلف آن وظایف اجرایی، مطالعاتی، پژوهشی، برنامه ریزی و سرپرستی پیش بینی شده است که برای سطوح کارشناسی و مدیریت و سرپرستی، داشتن مدرک تحصیلی دانشگاهی و تخصص لازم است.

رسته بهداشتی و درمانی: چهارمین رسته از طرح طبقه بندی مشاغل با ۱۶ رسته فرعی و ۵۱ رشته شغلی تحت عنوان رسته بهداشتی و درمانی نامگذاری شده است، ماهیت وظایف و مسئولیتها، بهداشتی و درمانی است و متصدیان مربوط در سطوح کاردانی، کارشناسی و مدیریت و سرپرستی انجام وظیفه می نماید. متصدیان مشاغل این رسته عموماً نیاز به مدارک تحصیلی دانشگاهی و تخصصی دارند.

رسته خدمات: این رسته پنجمین مجموعه از رسته های طرح طبقه بندی مشاغل است که شامل ۶ رسته فرعی و ۱۸ رشته شغلی است، ماهیت وظایف و مسئولیتها صرفاً اجرایی و خدماتی است و نیاز به مدارک تحصیلی دانشگاهی و تجارب و مهارت زیاد ندارد ولی در برخی موارد طی دوره های آموزشی ضروری است. متصدیان مربوط غالباً تحت عنوان متصدی یا مامور انجام وظیفه می نمایند.

رسته کشاورزی و محیط زیست: این رسته ششمین مجموعه از رسته های طرح طبقه بندی مشاغل با ۱۲ رسته و ۳۸ رشته شغلی است، وظایف و مسئولیتها در زمینه امور کشاورزی و محیط زیست است. متصدیان مشاغل در سطوح کاردانی، کارشناسی و مدیریت و سرپرستی انجام وظیفه می نماید. متصدیان شاغل این رسته اکثراً علاوه بر داشتن مدارک تحصیلی دانشگاهی نیاز به تخصصهای ویژه دارند.

رسته فنی و مهندسی: این رسته هفتمین رسته های طرح طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل است که شامل ۱۹ رسته فرعی و ۱۲۹ رشته شغلی است، ماهیت وظایف و مسئولیتها، فنی و مهندسی است سطوح شغلی عموماً کاردانی و کارشناسی و مدیریت است که حسب مورد، متصدیان آنها امور اجرایی مطالعاتی، پژوهشی و آموزشی، برنامه ریزی و سرپرستی را بر عهده دارند. متصدیان مربوط غالباً نیاز به مدرک تحصیلی دانشگاهی و تخصصی دارند.

رسته فنآوری اطلاعات: این رسته هشتمین رسته های طرح طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل است که دارای چهار رسته فرعی و ۸ رشته شغلی است، وظایف و مسئولیتها جنبه اجرایی، مطالعاتی، تحقیقاتی و سرپرستی دارد. متصدیان مشاغل این رسته غالباً علاوه بر داشتن مدرک تحصیلی دانشگاهی و تخصصی، نیازمند تجربیات و مهارتهای لازم نیز است، ضمن اینکه همواره باید با طی دوره های آموزشی جدید معلومات و اطلاعات خود را به روز کنند.



ارکان اصلی پیمانکاری

در هر نوع عملیات پیمانکاری سه رکن اصلی زیر وجود دارد:

کارفرما

کارفرما، شخصی حقیقی یا حقوقی است که اجرای عملیات معینی را به پیمانکار واگذار می کند. کارفرما که تأمین کننده منابع مالی طرح است برای مطالعه، طراحی و نظارت بر اجرای عملیات موضوع پیمان معمولاً از خدمات مهندسان مشاور بهره می گیرد. جانشینان یا نمایندگان قانونی کارفرما در حکم کارفرما محسوب می شوند.

پیمانکار

پیمانکار، شخصی حقیقی یا حقوقی است که مسئولیت اجرای کامل عملیات موضوع پیمان را تا تکمیل نهایی آن به عهده می گیرد. پیمانکار معمولاً به منظور آسان کردن اجرای قسمت یا قسمت های خاصی از عملیات موضوع پیمان (نظیر لوله کشی، آهنگری و نقاشی) قراردادهایی را با اشخاص یا پیمانکاران جزء منعقد می کند.



انواع قراردادهای پیمانکاری

قرار داد پیمانکاری را در صورتی که مخالف قانون نباشد، می توان به انواع مختلف بین کارفرما و پیمانکار منعقد کرد. قراردادهای متداول پیمانکاری به شرح زیر است:

– قرارداد براساس واحد بها

در قرارداد براساس واحد بها، پیمانکار تعهد می کند عملیات موضوع پیمان را براساس مبلغ ضعیفی که برای واحد هر کار (مثلاً یک متر خاکبرداری) پیشنهاد کرده اتمس انجام دهد. در این نوع قرارداد برای محاسبه ضریب پیمان، مبلغی را که پیمانکار براساس قیمت های واحد مورد نظر برای مجموع کار محاسبه و پیشنهاد کرده است با برآورد مصوب مقایسه می کنند و اختلاف آن را

به عنوان اضافه یا تخفیف در نظر می گیرند. با اعمال این درصد تخفیف یا اضافه بر روی برآورد مصوب، هزینه کار قیمت های واحد قرارداد به دست می آید.

– قرارداد مقطوع

در مواردی ممکن است کار مورد نظر یا قسمتی از آن به صورت مبلغ قطعی به پیمانکار واگذار شود. در قرارداد مقطوع پیمانکار توافق می کند عملیات موضوع پیمان را در برابر مبلغی به عنوان بهای کل کار انجام دهد.

– قرارداد امانی

در این نوع قرارداد، مخارج مجاز یا تعیین شده در قرارداد به پیمانکار پرداخت می شود و در ازای خدماتی که انجام داده است درصد معینی از مخارج یا حق الزحمه ای ثابت دریافت می کند.

قرارداد امانی با روش انجام کار به طور امانی تفاوت دارد. در روش امانی، کارفرما برای اجرای طرح، قراردادی با پیمانکار منعقد نمی کند بلکه طرح را با استفاده از عوامل و کارکنان خود اجرا و هزینه های مربوط را رأساً پرداخت می کند.

– قرارداد براساس مواد و دستمزد

این نوع قرارداد مشابه قرارداد امانی است و طبق آن پیمانکار توافق می کند عملیات موضوع پیمان را در ازای دریافت دستمزد مستقیم با نرخ ساعتی معین و قیمت مواد و مصالح و سایر مخارجی که کرده است انجام دهد.

پیمانکار نرخ ساعتی دستمزد را براساس بازیافت دستمزد و هزینه های غیرمستقیم و سوء مورد انتظار تعیین می کند.

– قرارداد مدیریت اجرا

در این نوع قرارداد، پیمانکار در برابر دریافت حق الزحمه معمولاً مقطوع، مدیریت اجرای طرح را به عهده می گیرد. در قرارداد مدیریت اجرا (یا مدیریت پیمان) تامین مصالح، ماشین آلات و تجهیزات و نیروی انسانی مستقیم و سایر نیازهای انجام کار، به استثنای هزینه مدیریت کار (که به عهده پیمانکار عامل مدیریت است) بر عهده کارفرما می باشد.



مراحل اجرای طرح

مراحل اجرای طرح های بلندمدت پیمانکاری در موسسات بخش عمومی و بخش خصوصی تفاوت ماهوی ندارد و موسسات بخش خصوصی در اجرای عملیات پیمانکاری کمابیش از تشریفات مورد عمل بخش عمومی پیروی می کنند. طرح های بلندمدت پیمانکاری معمولاً در سه مرحله مطالعات مقدماتی، مطالعات تفصیلی و اجرا و نظارت انجام می شود که هر یک از این مراحل شامل اقدامات معینی به شرح زیر است:

مرحله اول: مطالعات مقدماتی طرح

۱- مطالعات شناسایی طرح

۲- تهیه طرح مقدماتی

مرحله دوم: مطالعات تفصیلی طرح

۱- تهیه نقشه های تفصیلی

۲- تهیه اسناد و مدارک مناقصه

مرحله سوم: اجرای طرح

۱- ارجاع کار به پیمانکار

۲- انعقاد قرارداد پیمانکاری

۳- عملیات اجرایی

۴- تنظیم و پرداخت صورت وضعیت ها

۵- تحویل موقت

۶- تحویل قطعی



مبحث دوازدهم :

✓ افراد دشوار در محیط کار

✓ تعادل بین کار و زندگی مقاومت در مقابل تغییرات

✓ مقاومت در برابر تغییر

✓ تشویق و تنبیه در محیط کار

افراد دشوار در محیط کار

همه ما هر روز با افراد دشوار سر و کار داریم. گاهی اوقات کافی است در آینه نگاه کنیم تا یکی از آنها را ببینیم. شما نمی‌توانید همیشه از افراد مسئله ساز دوری کنید. شناخت این افراد و چگونگی برخورد با آنها به شما کمک خواهد کرد تا ارتباطات بهتری داشته باشید.

اداره موقعیتهای دشوار، بخشی از زندگی روزانه ماست. همه ما هر روز با افراد دشوار سر و کار داریم و این افراد را می‌شناسیم. شاید هیچ چیز به اندازه برخورد با این افراد، خسته کننده و ملال آور نباشد. این افراد انرژی ما را تحلیل می‌برند، احساساتمان را تحریک می‌کنند، حوصله همه را سر می‌برند و ما را در حالتی نامطلوب قرار می‌دهند. این رفتارها در محل کار به راحتی می‌توانند یک محیط شاد را نابود کنند، کارایی را کاهش دهند و روحیه افراد را پایین آورند. هر یک از ما نیز به نوعی در درون خود شخصیت دشواری را پنهان کرده ایم. برخی از ما می‌توانیم این شخصیت را بخوبی مخفی کنیم اما گاهی در موقعیتهای رقابتی و شرایط حاد (مثل رانندگی در ترافیک، انجام یک بازی رقابتی و ...) آن را نشان می‌دهیم.



انواع اشخاص مسئله ساز و روش برخورد با آنها

شما همیشه نمی‌توانید از افراد مسئله ساز دوری کنید. شناسایی انواع رفتارهای مسئله ساز به شما کمک می‌کند تا به نحو مطلوب موقعیتهای دشوار را بخصوص در سازمان اداره کنید. طبقه بندیهای مختلفی از انواع رفتارهای دشوار در مقالات و نوشته های گوناگون انجام شده است. به طور کلی می‌توان انواع اصلی افراد دشوار را به صورت زیر طبقه بندی کرد:

زورگو و متخاصم

این شخصیت عصبانی و متخاصم است و عصبانیت خود را با اعمال زور نشان می‌دهد. خصومت، کینه توزی، استفاده از کلمات نیشدار، امتناع از کارهای گروهی و خودپسندی و تکبر از جمله ویژگیهای این افراد است. آنها دلشان می‌خواهد همیشه غالب و مسلط باشند و سعی می‌کنند با توسل به هر شیوه و روشی به خواسته های خود برسند. راه حل: درمقابل آنها بایستید، اما سعی نکنید با آنها بجنگید. هرگز رفتار آنها را تحمل نکنید بلکه در مقابل آنها قاطع، محکم، جسور و با اعتماد به نفس باشید.



همیشه شناکی

از نظر این افراد تنها چیزی که زندگی به آنها عطا کرده، بدشمنی است. آنها به جای پیدا کردن راه حل برای مسائل و مشکلات، عادت کرده اند که شکایت کنند و بهانه بگیرند. نگرشهای این افراد مسموم و متاسفانه بیماری آنها واگیر است. این افراد بندرت سعی می‌کنند شرایط ناخواسته را تغییر دهند، در عوض دائم دقیقاً مثل بچه ای که به او اجازه کاری داده نمی‌شود رفتار می‌کنند. اجازه ندادن باعث منفی بافی او می‌شود. جمله معروف آنها این است: «هیچ کس مرا دوست ندارد». راه حل: به این افراد نشان دهید که مسائل آنها را می‌بینید و می‌شنوید، زیرا آنها به محیط حمایتی و تشویق احتیاج دارند. همچنین باید سطح فشار و استرس را برای این افراد پایین آورد. علاوه بر این به آنها اجازه شکایت کردن ندهید، مگر زمانی که راه حلی برای مشکل پیش آمده داشته باشند.



وسواسی و کمال گرا

این افراد دلشان می خواهد کارها به بهترین نحو ممکن انجام گیرد. چنین افرادی در عین حال که ممکن است خسته کننده و ملال آور به نظر رسند، اما دارای مهارت‌های تجزیه و تحلیلی اند که مستلزم توجه زیاد به جزئیات است. استانداردهای عملکرد این افراد در سطح بسیار بالایی قرار دارد. در برخی مواقع کار خوبی که توسط دیگران مورد تمجید واقع می شود از نظر این افراد قابل قبول نیست. جمله معروف آنها این است: «این کار می توانست بهتر انجام شود».

راه حل: در صورتی که در برخورد با این افراد، واقعیتها و منطق را ارائه دهید، می توانید بهترین بهره را از آنها ببرید. در عین حال حرفهای این افراد را درباره بهتر انجام شدن کارها جدی نگیرید. آنها معمولاً نقاط ضعف خودشان را بیان می کنند نه نقاط ضعف شما را. سعی کنید با این افراد به گونه ای کار کنید تا بتوانند انتظارات واقعی برای خود و دیگران داشته باشند و مطابق انتظارات واقعی عمل کنند.

**افراد پخی**

این افراد برای تغییر آمادگی ندارند و هر چند کوچکی - می تواند آنها را نگران و آشفته سازد و آغازی برای رفتار منفی در آنها باشد. جمله معروف آنها این است: «راه قدیمی بهتر است».

راه حل: در مقابل این افراد صبور باشید، زیرا ممکن است در مسیر انجام تغییرات مانع تراشی کنند. این افراد را در تغییر درگیر کنید یا از تغییرات تدریجی برای ایجاد فرصت مناسب برای آنها استفاده کنید.

**افراد بسته**

راههای برقراری ارتباط با این افراد مسدود است. این افراد بسیار تودار و دیرجوش هستند و تنهایی و خلوت را به بودن در میان جمع ترجیح می دهند. آنها هرگز درباره تفکرات و احساسات خود صحبت نمی کنند و به همین دلیل ارتباطات محدودی دارند. «حوصله ندارم» یا «فعلاً وقت ندارم» از جملاتی است که آنها برای فرار از جمع از آن استفاده می کنند.

راه حل: برای برقراری ارتباط با این افراد باید حوصله کنید. ممکن است مدتی طول بکشد تا این گونه افراد احساس راحتی بکنند و با شما راحت تر و بهتر برخورد کنند. هنگام صحبت با این افراد از سوالات باز استفاده کنید و آنها را به شرکت در بحثها تشویق کنید.

**کم حرف و منفعل**

این افراد زیاد سخن نمی گویند. حتی اگر اصرار کنید، فریاد بکشید یا از آنها خواهش کنید، جوابی بیشتر از آری یا خیر نخواهید شنید. این افراد حتی زمانی که باید از حقوق خود دفاع کنند، ساکت می مانند. در نتیجه غالباً مورد ظلم قرار می گیرند. فرد منفعل همیشه احساس ناامنی می کند و اعتماد به نفس بسیار پایینی دارد. آنها غالباً از شرکت در تصمیم گیریها امتناع می کنند و یا نظری ارائه نمی دهند.

راه حل: این افراد شدیداً به اعتماد به نفس و حمایت احتیاج دارند و باید بطور مستقیم از آنها انجام اموری را که می توانند انجام دهند خواسته شود. تشویق نیز در ایجاد اعتماد به نفس آنها بسیار موثر است.

**افرادی که می گویند: (کار من نیست)**

این افراد دائم از زیر بار قبول مسئولیتهای بیشتر شانه خالی کرده و منفی بودن خود را با رد کردن انجام کارهایی که باید برعهده بگیرند، ظاهر می کنند.

معمولاً دوستان و همکاران این افراد باید کارهای مربوط به آنها را انجام دهند و این در حالی است که این افراد انجام آن کارها را جزء وظایف آنها می دانند نه وظایف خودشان. جمله معروف آنها این است: «این کار جز وظایف و شرح شغلی که من باید انجام دهم نیست».

راه حل: سعی کنید شرح شغل این افراد را واضح و روشن در اختیار آنها قرار دهید، تا جایی برای توجیهات آنها باقی نماند. بازرسی و کنترل غیر محسوس نیز در برخی مواقع می تواند کارساز باشد.



شایعه پراکن ها

این افراد از شایعه به عنوان سلاح قوی جهت کنترل روی دیگران و محیط استفاده می کنند. آنها با پخش شایعه و درگیر کردن دیگران در مسائل مربوط به آن لذت می برند و احساس مهم بودن می کنند. جمله معروف آنها این است: « اجازه بده من بگویم چه اتفاقی دارد می افتد».

راه حل: بهترین راه جلوگیری از شایعه سازی در سازمان، دادن اطلاعات و حقایق لازم و کافی به افراد است. وقتی افراد سازمان از کلیه اطلاعات مربوط به مسائل سازمان آگاهی داشته باشند، به شایعه و افراد شایعه پراکن توجهی نمی کنند. در نتیجه انگیزه ای برای این افراد به منظور ایجاد شایعه و پخش آن باقی نمی ماند.

**افراد منفی گرا**

این افراد نگرش بدی نسبت به دنیا دارند. آنها فکر می کنند که دنیا بر سرشان خراب شده است. آنها از شیوه انجام امور ناراضی هستند و مهم نیست شماچقدر تلاش کنید تا کاری برایشان انجام دهید. در واقع این افراد همیشه نیمه خالی لیوان را می بینند و برای انجام یک کار بیشتر بر عواقب منفی آن تأکید دارند تا نتایج مثبت. این افراد اعضای خوبی برای کارهای گروهی نیستند. جمله معروف آنها این است: « من می دانم این کار شدنی نیست».

راه حل: تغییر نگرش افراد منفی گرا کار آسانی نیست. اما شما باید آنها را مجبور به تطبیق با عاداتهای مثبت کنید تا از عاداتهای منفی دور شوند. ایجاد تفکرات مثبت و نشان دادن نتایج خوب کارهایی که او امیدی به انجام آنها نداشته است، می تواند به این اشخاص کمک کند.

**افراد غیر متعهد**

این افراد آنقدر برای انجام کاری بهانه می آورند تا شخص دیگری آن را انجام دهد و یا آنقدر در انجام تصمیمی تعلل می کنند که ارزش آن از بین می رود. آنها کار خود را بطور جدی انجام نمی دهند، زیرا کار برای آنها اولویت ندارد. انجام امور شخصی و پرداختن به مسائل غیر کاری برای آنها مهمتر از انجام کارهای سازمانی است. جمله معروف آنها این است: « او می تواند منتظر شود».

راه حل: دلیل اصلی تأخیر و تعلل آنها را سوال کنید. این افراد معمولاً احتیاج به اهداف و استانداردهای واضح و انتظارات رسمی دارند و اینها باید به او ابلاغ شود. همچنین آنها به یک سیستم نظارتی بسته نیازمندند تا نتوانند براحتمی از زیر کار شانه خالی کنند.

**افراد همیشه منتقد**

این افراد همیشه با کلمات نیشدار و انتقادات بی مورد خود، دیگران را آزار می دهند. آنها درباره هر ایده ای، انتقادات خاص خود را دارند؛ چه آن ایده، خوب باشد یا بد. هدف این افراد مخالفت با تمام چیزهایی است که گفته می شود. آنها هر جا می روند مشکلات را پیدا می کنند. جمله معروف این افراد این است: «ایده بدی است».

راه حل: در مذاکره و گفتگو با افراد انتقاد کننده بر اطلاعات تمرکز کنید. از آنها درباره علت انتقاد و مخالفتشان سوال کنید و همیشه آنها را برای اطلاعات بیشتر تحت فشار قرار دهید. هرگز رفتارهای نامناسب چنین افرادی را تأیید نکنید.

**افراد خودخواه**

افراد خودخواه، همیشه می خواهند راه خود را ادامه دهند و فکر می کنند همه چیز را می دانند. در واقع این افراد می خواهند نداشتن امنیت خود را به گونه ای پنهان کنند.

راه حل: با این افراد تنها بر اساس حقایق و واقعیتها رفتار کنید. قبل از ملاقات با آنها تمام اطلاعات مورد نیاز را بدست آورید و خود را برای پاسخ به سوالات آنها آماده کنید. به یاد داشته باشید برخورد تهاجم آمیز یا تسلیم در برابر آنها کارساز نخواهد بود.



افراد فداکار (قربانی)

این افراد قلب خونین سازمان هستند. آنها زود سرکار می آیند و دیر می روند و یار و پشتیبان همکاران و دوستانشان هستند. از آنها هرکاری که بخواهید انجام می دهند، زیرا این افراد معمولاً به دلیل مسائل شخصی ترجیح می دهند بیشتر اوقات زندگی خود را در محیط سازمان بگذرانند. در صورتی که از خدمات آنها قدردانی نکنید، منفی گری آنها آغاز می شود. جمله معروف افراد فداکار این است: « من زندگی ام را وقف این شرکت کردم، ولی برای هیچ کس مهم نیست».

راه حل: به حرفهای این افراد گوش دهید و به آنها نشان دهید که وجودشان تا چه اندازه برای سازمان اهمیت دارد. از تلاشها و همکاری آنها صمیمانه قدردانی کنید و این کار را در حضور دیگر کارکنان انجام دهید.

**افراد خود سرزنش کن**

این افراد همواره کمبودهایی را در عملکرد کاری و رفتاری خود می یابند و دائم خود را ملامت می کنند. آنها از هیچیک از جنبه های زندگی شخصی و کاری خود راضی نیستند. جمله معروف آنها: « من توبیخ خواهم شد. من می توانستم این کار را بهتر انجام دهم».

راه حل: اعتماد به نفس آنها را بالا ببرید و از کارهای مثبت و خوب آنها قدردانی کنید. به آنها نشان دهید آن طور که خودشان فکر می کنند بی دست و پا و کار خراب کن نیستند.

**افراد پرحرف**

این افراد به قدری حرف می زنند که اجازه صحبت به افراد دیگر نمی دهند. جالب اینجاست که بیشتر حرفهای آنها اصلاً ربطی به موضوع مورد بحث ندارد و صرفاً از دست دادن وقت و زمان مفید است.

راه حل: برخورد با این افراد این است که به آنها تنها چند دقیقه فرصت صحبت کردن داده شود. در صورتی که باز هم به حرف زدن ادامه دادند، به هیچ وجه رفتار آنها را تحمل نکنید. به آنها بگویید، باید بروید و فرصتی برای گوش دادن به حرفهای آنها ندارید.

**افراد نامنظم**

این افراد در انجام وظایف و شرکت در جلسات، نظم و ترتیب را رعایت نمی کنند و نوعی آشفتگی در رفتار و کردار آنها دیده می شود. آنها دائم به دنبال وسایل خود می گردند و همیشه در جلسات تأخیر دارند.

راه حل: برای برخورد با این افراد نظم و انضباط را عامل مهمی در ارزیابی عملکردشان اعلام کنید و آنها را به مرتب بودن تشویق کنید.

**افراد بی مسئولیت**

این افراد تحمل قبول مسئولیت یا توبیخ بابت اشتباه را ندارند. آنها از زیر بار مسائل شانه خالی می کنند و انگشت اتهام خود را همیشه به سمت دیگران نشانه می روند. جمله معروف آنها این است: « من این کار را نکردم، فلانی آن کار را انجام داد».

راه حل: با آنها قاطع برخورد کنید و بطور مستقیم اشتباهشان را با دلیل برایشان توضیح دهید تا نتوانند اشتباه را به دیگری منتقل کنند.

**افراد پوست تخم مرغی**

این افراد بسیار حساس هستند و بی اهمیت ترین مسائل آنها را ناراحت می کند. روحیه حساس آنها باعث می شود دیگران در برخورد با آنها بسیار محتاط باشند و از برقراری ارتباط با آنها احساس راحتی نکنند.

راه حل: بازخورد، به این افراد باید سریع و مستقیم نباشد، بلکه به آرامی و با توجه به شخصیت آنها باشد. در برقراری ارتباط با آنها شخصیت حساسشان را در نظر بگیرید.



افراد ریزنگر

این افراد همواره می گویند: «من احتیاج به چک کردن مجدد کار دارم، شاید چیزی از زیر دستم رد شده باشد.» آنها به جزئی ترین و ریزترین موارد یک مسئله توجه می کنند و گاهی به خاطر یک مسئله کوچک اوقات دیگران را تلخ می کنند. راه حل: آنها را عادت دهید در کنار توجه به جزئیات به مسائل کلی و اصلی توجه کنند. آنها باید یاد بگیرند کلیات و جزئیات را با هم در نظر بگیرند و به دلیل مسائل جزئی کل پروژه را به تأخیر و خطر نیاندازند.

**افراد خیلی خوب**

این افراد به نظر می رسد که با شما موافق هستند، اما چنانچه کاری را که آنها از شما خواسته اند انجام ندهید، مسئله ساز می شوند.

راه حل: این افراد به تأیید بسیار نیاز دارند. به آنها نشان دهید، دوستشان دارید و برایشان ارزش قائلید.

**نکاتی در برخورد با افراد دشوار**

همه افراد در برخی شرایط غیر قابل پیش بینی و تحریک پذیر می شوند. در برخورد با افراد مسئله ساز موارد زیر را همواره به خاطر داشته باشید:

- ✓ تفاوت‌های افراد را بیشتر و بیشتر بشناسید. تفاوتها همواره منجر به اصطکاک می شود. اگر تفاوت میان انسانها را یک موهبت- نه یک مسئله- بدانید، می توانید به خوبی موقعیتهای دشوار را اداره کنید.
- ✓ مطمئن باشید که همه افراد سازش و هماهنگی را دوست دارند. این اندیشه که دیگران به دنبال تحقیر و صدمه زدن به ما هستند، درست نیست. مطمئن باشید همه توافق و یکدلی را دوست دارند. با اعتقاد به این مسئله شما فرصت پیدا می کنید، درهای گفتگو را برای رسیدن به توافقات دوجانبه باز کنید.
- ✓ باور کنید که می توانید در کنار افراد مسئله ساز بدون تنش و اصطکاک کار کنید. شما ممکن است که با افراد دشوار دوست و صمیمی نباشید، اما می توانید با آنها رفتار مسالمت آمیز داشته باشید. سعی کنید به خواسته های هم احترام بگذارید.
- ✓ در تله افراد دشوار گرفتار نشوید. وقتی دیگران به گونه ای رفتار می کنند که شما عصبانی و خشمگین می شوید، در واقع شما را در تله خود گرفتار کرده اند. ما اغلب در تله رفتارها، گفتارها، لبخندها و نگاههای افراد گرفتار می شویم. نباید اجازه دهیم رفتارهای افراد مسئله ساز، ما را در کنترل رفتارمان دچار مشکل سازد و آنها را بر ما مسلط گرداند.
- ✓ گوش کنید؛ گوش کنید؛ گوش کنید_ وقتی دیگران بدانند شما حرفهای آنها را می شنوید و به مسائلمان اهمیت می دهید، کمتر رفتارهای دشوار را از خود بروز می دهند.
- ✓ برای ایجاد رابطه بهتر افراد را با نام صدا بزنید(نام هر فرد گرمترین آهنگی است که او می شنود و دوست دارد بشنود).
- ✓ افراد را سرزنش نکنید. سرزنش افراد، آنها را برای بروز رفتارهای مسئله ساز مستعد می سازد.
- ✓ مراقب بلندی و لحن صدا و زبان بدن خود باشید. استفاده از زبان بدن به شما کمک می کند ارتباط بهتری را با دیگران برقرار سازید. با برقراری ارتباطات عمیق و اصولی، فرصت کمتری برای نشان دادن تعارضات و رفتارهای دشوار ایجاد می شود.
- ✓ از به کار بردن کلمات زیر پرهیز کنید: باید، ولی، من می خواهم...، متاسفم، نمی توانی و.....
- ✓ اگر طالب صداقت هستید با دیگران نیز صادقانه برخورد کنید و به تعهدات خود عمل کنید.
- ✓ استفاده از کلمات جادویی را بیاموزید. در دامنه لغات ما، کلمات زیادی وجود دارند که اثرات فوق العاده ای بر جای می گذارند. این کلمات را بیابید و از آنها استفاده کنید.
- ✓ فنون مذاکره را یاد بگیرید چرا که موفقیت در زندگی امروز در گرو ارتباطات خوب است و مذاکره در این راه به شما کمک می کند.



تعالادل در کار و زندگی

ایجاد تعادل، تعامل مثبت و هم افزایی میان سه بعد اصلی زندگی فرد (شخصی، شغلی و خانوادگی) بی آنکه یکی جایگزین دیگری شود یا اهمیت یکی تحت الشعاع دیگری قرار گیرد بسیار حیاتی است.

توازن در کار و زندگی

مشخص کردن جایگاه **خود، شغل و خانواده** در نقشه و تصویر کلی زندگی باعث ایجاد تعادل بین مسئولیت های کاری و تعهدات شخصی و خانوادگی باعث جلوگیری از استهلاک و خستگی جسمی، روحی و روانی کارکنان می شود. از این رو، کارکنان به ایجاد تعادل بجای تقابل بین این سه محور در زندگی خود و ایجاد یک رابطه حمایتی متقابل و تکمیلی بین آنها شدیداً نیازمندند.

- ارزش قائل شدن، رضایت مندی، اختصاص وقت کافی و توجه لازم به هر سه بعد زندگی باعث احساس نشاط، سرزندگی، رضایتمندی و موفقیت فرد شاخص خوبی برای سلامت فیزیکی، فکری و روانی می شود.

تعامل سه نیروی قدرتمند

سه نیروی **عشق به کار، حمایت خانوادگی و وفاداری سازمانی** آثار ذیل را در زندگی فرد در پی دارد:

۵. کمک به فرد در ماندگاری با انگیزش در کار
۶. بالا بردن اعتماد به نفس فرد
۷. مصمم تر شدن برای انجام وظایف نسبت به خانواده
۸. لذت بردن از بودن با خود و خانواده



ابعاد مهم زندگی:

- ✓ اوقات فراغت فردی
- ✓ رفاه خانواده
- ✓ فرصت های بهسازی خود
- ✓ وقت گذاشتن و زندگی را در مجموع آن دیدن



الف) عوامل موثر بر تعادل بین کار و زندگی

۱- برداشت انسان از مفهوم موفقیت

- ✓ سخت کوشی مستمر و اجتناب از تفریح و سرگرمی
- ✓ تعریف موفقیت برای ایجاد تعادل میان فشار کار و زندگی
- ✓ موفقیت، حاصل زندگی متوازن و رضایت بخش
- ✓ موفقیت در نوع نگرش
- ✓ پیروزی و کسب منافع مالی
- ✓ فقدان احساس قلبی موفق بودن و رضایت مندی و نشاط و سرزندگی افراد ثروتمند
- ✓ جستجوی موفقیت در درون خود
- ✓ خلاصه نشدن موفقیت در کارها
- ✓ ارتباط با همه ابعاد زندگی

۲- هدفمندی فرد در زندگی

- ✓ هدف در کار، زندگی فرد را معنا می بخشد
- ✓ هدف پیدا کردنی نیست، انتخاب کردنی است
- ✓ برخورداری فرد از یک نگرش مثبت و آینده نگری
- ✓ داشتن چشم انداز و هدف در زندگی
- ✓ هدف مانند قطب نما است و جهت صحیح را نشان می دهد
- ✓ مرور نکردن منظم اهداف در زندگی باعث گم کردن جهت اصلی زندگی فرد می شود

✓ از دست رفتن انگیزه حرکت و شور زندگی

۳- تعیین و تعریف نقش ها

✓ تعریف تک تک نقش ها در ارتباط با کار، خانواده و جامعه

✓ اولویت قرار دادن کار موجب تضعیف فرد به عنوان همسر(پدر یا مادر)

۴- اولویت بندی مسائل مهم

✓ پرداختن به مسائل اصلی زندگی

✓ عدم امکان سرآمد بودن در همه کارها و همه چیز را در اولویت اول کاری خود قرار دادن



ب) عوامل موثر بر تعادل بین کار و زندگی

۱- سخت کوشی و اثر بخشی

تاثیر «کار باهوش بیشتر و «کار با تلاش بیشتر باعث بالا بردن کارایی و تفویض اختیار و فراموش کردن مشغله های کاری موقع ترک از محل کار می شود و باعث افزایش بهره وری فرد می گردد.

۲- مفهوم «بیشتر»

«بیشتر بودن» در پذیرش مسئولیت ها باعث ایجاد آشفتگی، بی نظمی، تحمل فشارهای مضاعف، تعهد بیش از اندازه و در نتیجه استیصال می گردد.

۳- تفویض اختیار

ناتوانی در تفویض اختیار مانع برخورداری از توازن کار و زندگی می شود، لذا تفویض اختیار اثر بخش نتایج ذیل را در پی دارد:

۴- ارزش قائل شدن برای خود

✓ ارزش قائل شدن برای خود و زندگی خود به شخص شما بستگی دارد

✓ خیلی کارها از یک فرد بر می آید، مشروط بر اینکه قدر خود را بداند

✓ وقتی به خود بها می دهید، دیگران نیز برایتان احترام قائل هستند

✓ عواملی چون: زیاد کار کردن، کار در روزهای تعطیل، کار هنگام وقت ناهار، مرخصی نرفتن، زودتر از دیگران سر کار حاضر شدن، دیر تر از دیگران محل کار خود را ترک کردن، اعتیاد به کار (پر کاری) از موانع متعادل شدن کار و زندگی است.

✓ اعتیاد به کار راهی برای فرار از زندگی از طریق کار زیاد کردن است که موجب کاهش اثر بخشی فرد، دلسردی او نسبت به خانواده و آسیب رساندن به سلامتی فیزیکی و روانی او میشود.

✓ اعتیاد به کار با تعهد کاری، شغلی و خود را وقف کار کردن تفاوت دارد، نتیجه اعتیاد به کار، از پا درآمدن است.

✓ علائم از پا درآمدن عبارتست از: بد خلقی، ضعف بینایی، بهره وری کم، عزت نفس پایین، کوفتگی مزمن، کناره گیری از اعضای خانواده و دوستان، غیبت از کار

✓ دلایل پر کاری (اعتیاد به کار) عبارتند از:

* موفقیت در کار زیاد کردن

* فرار از خود و خانواده

* احساس مسئولیت و تعصب حرفه ای

* ترس از مدیریت که رعایت دستور مدیر واجب است و در غیر اینصورت نافرمانی است

* اثبات خود و توانمندی های خود

* رقابت با دیگران و احساس برتری جویی

چه باید کرد؟

- ✓ بخش قابل توجهی از وقت خود را صرف توسعه فردی کنید
- ✓ بعضی ها عمر را سپری میکنند ولی بعضی دیگر با سپری کردن عمر، رشد می کنند
- ✓ تعهد و تمایل به رشد و یادگیری مادام العمر موجب می شود که خود را قربانی زندگی نکنید
- ✓ از دام کار و کار کردن بیش از اندازه باید اجتناب کرد

این چهار سوال را از خود پرسید

- ۱- آیا بیش از آنچه لازم است کار می کنم؟
- ۲- آیا واقعا کار مهمی انجام می دهیم یا اینکه صرفا خودم را گرفتار کرده ام؟
- ۳- آیا از اینکه قبل از همه محل کار را ترک میکنم، احساس گناه می کنم؟
- ۴- چطور می توانم وقت خود را به شکل موثر اولویت بندی کنیم؟

چهار راه برای بهبود تعادل بین کار و زندگی

- ۱- بخشی از زمان شخصی تان را صرف این کنید که بفهمید انتظار شما از زندگی (به ویژه در مورد شادی و سلامتی) چیست؟
- ۲- اهمیت زندگی شخصی تان را در کل زندگی تان کشف کنید و سعی کنید مشخص کنید چه منافعی را از احساس خوب بودن، بدون استرس بودن و انرژی بیشتر تر به دست می آورید.
- ۳- محدودیت های تان را شفاف و به شکل مستقیم به همکاران تان منتقل کنید: "من این تعطیلات آخر هفته می خوام برم مسافرت!" یا "ببخشید. من دارم برای امتحان تافل درس می خونم و وقت ندارم شبها اضافه کاری کنم." (دقیقا این، جایی است که اغلب ما ضعف داریم و اسمش را هم می گذاریم تعارف، رودربایستی و چیزهایی مثل این. خیلی وقتها باید نه را محکم گفت)
- ۴- تلاش کنید که فرهنگ لزوم تعادل بین کار و زندگی را در محل کارتان ایجاد کنید. این جوری بقیه هم می فهمند که چقدر زندگی شخصی مهم است و در نتیجه به توجه شما به زندگی شخصی تان گیر نمی دهند!

تعریف مقاومت

- مقاومت را اینگونه تعریف می کنند: هر جریانی که هدف از آن پشتیبانی از وضع فعلی است در برابر هر گونه فشار که می خواهد این وضع فعلی را تغییر دهد .
- مقاومت اینگونه تعریف شده است: رفتار کارکنان که هدف از آن به چالش کشیدن ، مختل کردن و یا وارونه کردن فرضیات غالب ، مباحثات و روابط قدرت است.

مقاومت در برابر تغییرات :

- یکی از دستاوردهای بسیار مستند در مورد رفتار فرد و سازمان اینست که سازمان و اعضای آن در برابر تغییر ایستادگی (مقاومت) می کنند. ایستادگی در برابر تغییر می تواند بصورت یکی از منابع ایجاد تعارض و اختلاف نظر ، در آید .
- ایستادگی در برابر تغییر الزاماً به روشهای استاندارد صورت نمی گیرد . افراد می توانند بصورتی آشکار ، تلویحی ، غیر مستقیم و یا آنی از خود مقاومت نشان دهند .
- اگر مقاومت افراد بصورت آشکار یا آنی باشد مدیریت سازمان با مساله چندان مشکلی روبرو نخواهد بود . اما بدترین نوع مقاومت آنست که بصورت غیر مستقیم باشد . یا اینکه اعضای سازمان بکوشند تا آن را برای مدت زمانی به تاخیر اندازند . مقاومت تلویحی یا غیر مستقیم جنبه ظریف تری به خود می گیرد و وفاداری افراد نسبت به سازمان کم می شود . اینک به منابعی می پردازیم که منشاء اینگونه ایستادگی ها می شوند .

مقاومت در مقابل تغییرات دو منشاء دارد:

- ۱- مقاومت هایی که منشاء فردی دارند و به ویژگی های شخصیتی افراد مربوط می شود که عبارتند از: عادت، امنیت، ترس از ناشناخته ها، عوامل اقتصادی و بی اعتمادی به خود.

۲- مقاومت‌هایی که منشاء سازمانی دارند که عبارتند از: مکانیسم‌های ساختاری، احساس تهدید توسط متخصصان، هنجارهای گروه و سرمایه‌گذاری شغلی.



مقاومت های فردی :

عادت : انسان موجودی پایبند عادت است . افراد هنگامیکه با پدیده تغییر روبرو می شوند ، این نوع تمایل (عادت) بصورت منبعی در می آید که در برابر پدیده تغییر ایستادگی می کند . بنابراین زمانیکه محل کارفرما تغییر می کند و به نقطه دیگری منتقل می شود او بایستد بسیاری از عادت‌های خود را تغییر دهد .

امنیت : کسانیکه به شدت احساس امنیت شغلی می کنند در برابر پدیده تغییر مقاومت می نمایند . زیرا این پدیده می تواند احساسی را که آنان از "امنیت" دارند دستخوش تهدید قرار دهد .

عوامل اقتصادی : یکی دیگر از دلایلی که موجب مقاومت فردی می شود اینست که فرد می ترسد تغییر باعث شود که در آمد وی کاهش یابد ، تغییر در نوع کار یا وظیفه ای که فرد در سازمان انجام می دهد می تواند موجب تهدیدات اقتصادی شود .

وحشت از پدیده ابهام : پدیده تغییر باعث می شود که عدم اطمینان و ابهام جایگزین چیزهای شناخته شده شود . کارکنان و اعضای سازمان در برابر پدیده عدم اطمینان واکنش های متفاوتی از خود نشان می دهند و ممکن است نسبت به پدیده تغییر نگرش منفی پیدا کنند .

چشم پوشی از واقعیت : اصولاً افراد از میان اطلاعاتی که به آنان می رسد ، آنهایی را گوش می دهند که درنوع پنداشت یا برداشتشان خدشه ای وارد نکند آنان همان چیزهایی را می شنوند که می خواهند بشنوند و به اطلاعاتی که دنیای "خود ساخته" آنان را مورد تهدید قرار ندهد .



مقاومت‌های سازمانی

منابع اصلی مقاومت سازمانی در برابر «تغییر» عبارتند از:

مکانیسم ساختاری: سازمان‌ها برای حفظ ثبات و پایداری در خود، نوعی مکانیسم ساختاری به وجود آورده‌اند. برای مثال فرایند گزینش به‌گونه‌ای است که افرادی خاص به استخدام سازمان در می‌آیند و افرادی هم اخراج می‌شوند یا از آنجا می‌روند. کسانی که به استخدام یک شرکت درآمده‌اند همان‌هایی هستند که مناسب مشاغل موجود یا واجد شرایط لازم برای انجام کارها می‌باشند. از این‌رو به‌گونه‌ای هدایت شده‌اند که رفتارهایی خاص را در پیش گیرند و در هر زمینه‌ای به‌گونه‌ای خاص عمل کنند. اگر سازمان با پدیده تغییر روبرو شود این مکانیسم ساختاری به صورت عاملی بالقوه در می‌آید و برای حفظ ثبات ساختاری در برابر آن ایستادگی می‌کند.

بی‌توجهی به تغییر: سازمان‌ها از تعدادی سیستم وابسته به هم تشکیل شده‌اند. نمی‌توان بدون اثر گزاردن بر دیگران در یکی از این سیستم‌های فردی، تغییراتی به وجود آورد.

هنجارهای گروهی: حتی اگر افراد بخواهند رفتارهای خود را تغییر دهند، هنجارهای گروهی به عنوان عاملی بازدارنده در خواهند آمد. تهدید متخصصان: امکان دارد تغییر در الگوهای سازمانی، تخصص و مهارت گروه‌های متخصص را تهدید کند. برای مثال ورود رایانه‌های شخصی به سازمان‌ها که باعث شد مدیران بتوانند مستقیماً به اطلاعات دست یابند سبب شد که دوایر سیستم‌های اطلاعاتی، از خود واکنش «شدید» نشان دهند. زیرا این رایانه‌ها به صورت منابع بالقوه‌ای در آمده‌اند که مهارت و تخصص آنان را مورد تهدید قرار می‌دهند.

تهدید کردن قدرت مدیران: ارائه شیوه‌های تصمیم‌گیری مشارکتی یا گروه‌های کاری مستقل، نمونه‌هایی از تغییراتی هستند که قدرت سرپرستان و مدیران رده‌های میانی سازمان‌ها را تهدید می‌کنند.

تهدید ناشی از شیوه‌های تخصیص منابع: گروه‌هایی که مقدار زیادی از منابع سازمان را در کنترل خود دارند پدیده تغییر را به عنوان عامل تهدید به حساب می‌آورند. آنان نسبت به شیوه انجام امور، رضایت کامل دارند و هر نوع تغییری را که در این روند رخ دهد به عنوان عامل تهدید کننده به حساب می‌آورند.



۶ علل اولیه را برای مقاومت بیان می دارند:

- ✓ اگر طبیعت تغییر برای کسانی که قرار است تحت تاثیر تغییر قرار بگیرند به درستی مشخص نشده باشد.
- ✓ اگر از تغییر تعبیر و تفسیرهای فراوانی شود.
- ✓ اگر کسانی که تحت تاثیر تغییر قرار می گیرند فشارهای زیادی احساس کنند که آنها را از تغییر بترساند.
- ✓ اگر افرادی که تحت تاثیر تغییر قرار میگیرند زیر فشار زیادی قرار بگیرند تا تغییر بر آنها تحمیل شود به جای اینکه در مورد جهت و یا طبیعت تغییر با آنها صحبت شود.
- ✓ اگر تغییر در زمینه های شخصی باشد.
- ✓ اگر تغییر ارزشهای نهادی ایجاد شده در گروه را نادیده بگیرد.

**غلبه بر عوامل مقاومت :****برای از بین بردن منابع یا عواملی که در برابر پدیده تغییر مقاومت می کنند روش هایی وجود دارد :**

آموزش و ارتباطات : برای از بین بردن مقاومت باید با کارکنان و اعضای سازمان ارتباط برقرار کرد و علت ایجاد تغییر را به آنان تفهیم نمود و دلایل آن را بر شمرد . اگر کارکنان و اعضای سازمان از همه واقعیتها آگاه شوند و هر نوع سوء تفاهمی از بین برود از میزان مقاومتها کاسته خواهد شد . برای انجام این کار می توان با افراد به مباحثه پرداخت ، بخشنامه صادر کرد و یا در آن رابطه سخنرانی کرد یا گزارشهایی تهیه و ارائه نمود .

مشارکت : اگر افراد در امر ایجاد تغییر و به هنگام تصمیم گیری، مشارکت کرده باشند به ندرت امکان دارد که در برابر آن ایستادگی نمایند . باید پیش از ایجاد هر نوع تغییر از کسانی که احتمال می رود با آن به مخالفت برخیزند دعوت به عمل آورد و آنها را در زمینه تصمیم گیری مشارکت داد .

در نظر گرفتن تسهیلات : یکی دیگر از راههایی که می تواند مقاومتهای بالقوه بر سر راه تغییر را از بین ببرد اینست که در ازای کم شدن مقاومت چیزی ارزشمند به آن افراد داده شود و یا منافی را که از این راه حاصل افراد می شود بر شمرده شود .
استفاده از زور : استفاده از زور آخرین روشی است که در این فهرست قرار دارد . یعنی مدیریت سازمان ، گروههای مقاوم را مستقیماً مورد تهدید قرار می دهد و آنان را مجبور می نماید تادست از مقاومت بر دارند . نمونه های کاربرد زور عبارتند از: تهدید به اخراج ، تغییر پست و تنزل مقام یا دادن معرفی نامه ضعیف .

**تشویق و تنبیه در کار**

جوامع مختلف و در سازمانهای مختلف ، عوامل خاصی ممکن است در تعیین سیستم تشویق و پاداش نقش داشته باشد . بیشتر سازمانها بر این باورند که سیستم پاداش بر مبنای ارزش خاصی است که این ارزش برای افراد مختلف و سازمانهای مختلف متفاوت است . ولی معمولاً در اکثر سازمان ها جدای از فعالیت مختلف آنها شاخص های گوناگونی را مشخص کرده اند و بر مبنای آنها به پرداخت پاداش می پردازند. این شاخص ها عبارتند از

- ۱- عملکرد :** یعنی محاسبه یا سنجش نتیجه ها در نتیجه تطبیق آنها با معیارهای مشخص شده . امروزه مدیران ارشد در شرکت ها و سازمان ها به رابطه بین پاداش و عملکرد ، توجه زیادی دارند و بر اساس میزان عملکرد به ارائه پاداش می پردازند
- ۲- میزان تلاش :** در بعضی از سازمان ها که عملکرد افراد نمی تواند چشمگیر باشد کار یا تلاش به عنوان شاخصی برای پرداخت پاداش می باشد. اگر در سازمانی اعتقاد بر این باشد که کسانی که تلاش کرده اند باید مورد تشویق قرار بگیرند در آن صورت میزان کار یا تلاش ، تعیین کننده عملکرد واقعی و در نتیجه دریافت پاداش خواهد بود
- ۳- مهارت :** یکی دیگر از روش های که سازمان ها بر اساس آن به افراد پاداش می دهند توجه به مهارت کارکنان است . هنگامی که یک فرد به سازمانی می پیوندد . میزان مهارت وی یکی از عوامل تعیین کننده حقوق یا پاداشی است که دریافت خواهد کرد



سیستم تنبیه

یکی از دیگر اقداماتی که در جهت اصلاح افراد و مجموعه ها مورد توجه و استفاده قرار می گیرد تنبیه و مجازات افرادی است که خطا کارند و از وظایف قانونی و انسانی خود سرباز می زنند. البته تنبیه ممکن است معانی مختلفی داشته باشد، تنبیه در لغت به معنای آگاهی دادن و تذکر دادن است ولی در اصطلاح عبارت است از بکار بردن روشی که از تکرار یک نوع رفتار جلوگیری می نماید.

روشهای تنبیه به صورت های مختلفی هستند. گاهی ممکن است یک تذکر یا اخطار یا توضیح باشد و گاهی ممکن است از روشهای فیزیکی و غیرفیزیکی استفاده شود. در هر حال باید تنبیه را وسیله برای جلوگیری از تکرار یک کار غیر معقول و غیر قانونی به کار برد که نتیجتاً "منجر به اصلاح رفتار و امور گردد و بتواند نقش موثر و کارآمدی را ایفا نماید. بنابر این یک مدیر یا یک مسئول زمانی می تواند در اهدافش موفق باشد که هم از سیستم پاداش و هم از سیستم تنبیه و مجازات استفاده نماید. چرا که در هر جامعه ای و یا در هر سازمانی افراد مختلفی با عملکردهای مختلف ممکن است وجود داشته باشند و بدیهی است که نمی توان با دیدی یکسان به عملکرد آنها نگاه کرد.

تأثیر سیستم تشویق و تنبیه در روشهای مدیریتی سازمان ها

در سیستم تشویق و تنبیه تنها جنبه مادی قضیه مطرح نیست تشویق به معنی شوق آفرینی مطرح است که مدیر با ایجاد الگوی مناسب سازمان را هدایت می کند و در درجه اول این الگو را در خور پیاده می کند تشویق باعث می شود سطح رشد افراد بالا رفته و به مدیر امکان می دهد که سبک رهبری خود را از صدور دستور العمل به دستور کمتر و حمایت بیشتر (تفویض اختیارات) تغییر دهد تنبیه عکس این جریان است تنبیه عملکرد ضعیف را متوقف نموده و ممکن است به این معنی باشد که مدیر به تدریج باید از دستور کم و حمایت کم به حمایت بیشتر با دستور العمل بیشتر بازگشت نماید البته در این بین از انگیزه های مادی و تاثیر مثبت آن بر میزان بهره وری کارکنان غافل بود بالا بردن بهای کالاها از قدرت خرید مردم کم کرده و بر معیشت مردم تاثیر سوئی می گذارد و همین موضوع در کاهش انگیزش و تترل بهره وری مشهود است این موضوع یکی از علل شغل دوم کارمندان بخش دولتی است که به نوبه خود موجب نزول کیفیت ضرورت به شمار می آید

**ویژگی های مدیریت تقدیر سازمانی**

اصل نخست مدیریت تقدیر سازمانی، فرآیند بالابردن کیفیت کار و استمرار آن می باشد. اصول دیگری نیز مطمح نظر است که حداقل برنامه های تشویقی نباید، با آنها تضاد و منافات داشته باشند:

- ۱- حفظ کرامت
- ۲- رشد استعداد و خلاقیت افراد
- ۳- اثربخشی و نتیجه گرایی
- ۴- شایسته سالاری و دانشگرایی و نخبه پروری
- ۵- بهره وری و ارزش افزایی
- ۶- توسعه گرایی و نواندیشی
- ۷- سلامت: عاری از فساد و تبعیض و نابرابری



نارسایی‌های شیوه‌های قدردانی مرسوم

این نارسائی‌ها می‌تواند شامل موارد ذیل باشد:

۱- نشستن وسیله و ابزار بجای هدف:

ارائه کار و ابتکار صرف جهت بهره‌وری از امکانات تشویقی از سوی تشویق‌شونده که به کلیشه‌ای شدن محصولات منجر می‌گردد و در نتیجه بهره‌وری کاهش می‌یابد.

۲- اتلاف هزینه‌ها:

صرف هزینه‌های گزاف که گاه حتی از میزان برگشت آن بالاتر است. به عنوان مثال شما ۱۰۰۰۰ تومان هزینه تشویق می‌کنید در حالی که ۹۰۰۰ تومان هم سود به بار نمی‌آورد.

۳- تکرار انتخاب متخین:

منظور از تکرار متخین، قرار گرفتن این موضوع در یک فرآیند قالبی و کلیشه‌ای است، به طوری که همواره افراد خاصی با شگردهای حرفه‌ای در جشنواره‌ها معرفی و برگزیده شوند و افراد شایسته جدید با ایده‌ها و نگره‌های تازه‌تر امکان انتخاب را نداشته باشند.

۴- ایجاد فیدبک‌های نامطلوب:

هر برنامه تشویقی لزوماً باید ایجاد رقابت سالم نماید که در صورت مدیریت ناکارآمد، فیدبک (بازخورد) برنامه‌های قدردانی، چندان مطلوب نبوده و حتی نتایج عکس به بار می‌آورد. در حالی که یک شیوه کارآمد تشویقی هرگز جایی برای حسادت به جای رقابت و غبطه برای دیگر افراد غیرمنتخب نمی‌گذارد، هرچند نمی‌توان این موضوع را نادیده انگاشت که حسد ریشه در طبع و نفس شیطانی انسان‌ها دارد و از آن گریزی نیست،

۵- مغایرت با تکریم شخصیت:

در این مورد حساسیت بسیاری وجود دارد. چنانچه در برنامه‌های قدردانی، این اصل اساسی رعایت گردد، خود بهترین شیوه جهت قدردانی از افراد برگزیده خواهد بود و برای اهداف ما، انگیزه واقعی تولید می‌کند.

برای توضیح این مطلب به ذکر یک خاطره از یکی از مدیران اکتفا می‌شود. در نشست جهت قدردانی از تلاش‌هایی که برای نشریه انجام داده بودم، دعوت شدم، منشی یا مجری جلسه در میان جمع پاکتی آوردند، تا به من بدهند. می‌دانستم داخل آن مقداری وجه نقد است، اما گرفتن آن را در جمع برای خدماتی که حس می‌کردم جنبه معنوی‌اش بر وجه مادیش غلبه دارد، مغایر با تکریم شخصیت خود دانستم واز گرفتن آن امتناع ورزیدم، همان جا سررسیدی در دست منشی بود، آن را گرفتم و گفتم همین کافی است، با خود اندیشیدم اگر منشی واقعاً قصد تقدیر مادی از من داشت، بهتر بود شیوه بهتری انتخاب می‌کرد، حداقل می‌توانست وجه را در پاکتی مناسب، داخل سررسید قرار دهد و بدون این که کسی متوجه آن شود، به من اهدا کند.

کلیه تئوری‌ها و ایده‌های نوین قدردانی و تشویق به یک اصل کلی ارجاع می‌شود: قدردانی و تشویق باید هرچه بیش‌تر و پر محتواتر بوده و آثار بهتری به دنبال داشته باشد. جایزه دادن به یک کودک به شیوه‌های مختلف صورت می‌گیرد، اما اتخاذ شیوه‌ای که باعث رشد شخصیتی و تربیتی او گردد، قطعاً دشوارتر است و تنها انسان‌های فرهیخته و با فرهنگ به دنبال اتخاذ چنین شیوه‌هایی هستند.

**معیارهای شیوه‌های نوین قدردانی**

ارائه راهکارهای کلی و معیارهای عمومی نوین در تشویق و قدردانی بهتر است از ذکر مصادیق و نمونه‌ها، چرا که همه نمونه‌ها و مصادیق در همه موارد و موقعیت‌ها نمی‌تواند سودمند باشد. از طرفی ذکر مصادیق و برنامه‌ها مانع بروز و ظهور خلاقیت‌های فردی و سازمانی می‌گردد. از این رو در اینجا تنها به ذکر چند معیار و شاخصه که به تشخیص نگارنده راه را برای تحول اساسی و نوین در مدیریت قدردانی می‌گشاید، بسنده می‌شود:

۱- تشویقات باید به صورت دائم بوده و جزئی از سیستم منظم اداری باشد.

در این مورد ماکیاولی به شه‌ریار سفارش می‌کند: زخم را باید به یکباره زد، تا آثارش نماند، اما ترس از عملش باقی بماند. و تشویق را باید به مرور انجام داد، تا همیشه رعیت مدیون و ممنون پادشاه باشد. (نقل به مضمون) باید دانست که چنین روشی هرچند از سوی ماکیاولی عنوان شده، کاملاً با روح دموکراسی در مدیریت نوین سازگار است، البته اگر بند اول این عبارت را که مربوط به تنبیه سخت و به ظاهر موثر است نادیده بگیریم.

۲- به نظر می‌رسد میزان سودمندی در تشویق مستقیماً وابسته به میزان ارزشی آن، به لحاظ مادی، کارکردی و گستره جغرافیایی آن است.

به عبارت دیگر هرچه مراسم تشویق و نوع کالایی یا وجهی که به تشویق شوندگان اختصاص داده می‌شود، گسترده‌تر و پر ارزش‌تر بوده باشد، بازتاب و ثمردهی آن در پیشرفت امور سیستم، بیش‌تر خواهد بود. (در رابطه با این معیار نگارنده به پژوهش و تحقیق موثری دسترسی نداشته است.) به عنوان مثال: تجلیل از خیرین در سطح یک رسانه معمولی نسبت به تجلیل از آنان در سطح همه رسانه‌های ملی ثمردهی کمتری دارد. با این حال این موضوع نباید مانع تشویقات جزئی از نیروها گردد، زیرا هریک از این تشویق‌ها در جای خود ثمردهی لازم را به دنبال دارند.

۳- موضوع و علت تشویق باید کاملاً نبین گردد،

بہتر است مورد تشویقی کاملاً منفرد و تمیز داده شود و از کلی‌گرایی در این مورد پرهیز گردد، چرا که در این صورت راه برای بروز خلاقیت‌ها و ایجاد فرصت‌ها برای پیشرفت و بالش دیگر نیروها باز نخواهد بود. مثلاً اگر نویسنده‌ای مورد تشویق قرار می‌گیرد، دقیقاً مشخص شود که به خاطر چه کتاب، یا مقاله‌ای یا پرداختن به چه نوع موضوعاتی مورد تقدیر قرار گرفته است.

**مزایای مدیریت تقدیر بر مدیریت تنبیه**

هریک از دو نوع مدیریت تنبیه و تقدیر دارای مزایا و معایبی هستند که در مقایسه با یکدیگر به لحاظ روانی و مدیریتی می‌توان یکی را بر دیگری ترجیح داد. در اینجا به چند مزیت و خصوصیت برتر مدیریت تشویق نسبت به مدیریت تنبیه اشاره می‌کنیم:

۱- در مدیریت تنبیه شائبه اعمال اغراض و اهداف انفرادی و شخصی و نیز غرض‌ورزی نسبت به فرد تنبیه شونده وجود دارد، در حالی که چنین تصویری در مورد مدیریت تشویق وجود ندارد، اما می‌توان گفت در مدیریت تشویق نیز امکان بهره‌برداری شخصی و استفاده از رانت‌ها و پارتی‌بازی موجود است.

اما باید دانست که در مدیریت تنبیه عمومی و جمعی آثار زیانبار بر فرد نیروی انسانی وارد خواهد شد، در حالی که ظاهراً تشویق گروهی اگر هم بر اساس اغراض شخصی باشد، آثار زیانبار قابل ملاحظه‌ای در بر ندارد. به عنوان مثال در مسائل نظامی گفته می‌شود: تنبیه به صورت گروهی است و تشویق فردی. در حالی که چنین نگرشی در نهادهای غیرنظامی چندان آثار مفیدی در بر ندارد و فرد فرد پرسنل را ناخشنود و نسبت به پیشرفت کارها، دل‌سرد می‌سازد. و حتی تشویق شخصی و فردی حمل بر مدیریت غلط یا استفاده از رانت و پارتی بازی و صفات روانی نامناسب در مدیریت می‌شود. در حالی که اگر هم تشویق گروهی در اداره بر اساس همان صفات روانی مدیریت باشد، عموماً حمل بر قدرشناسی و زیرکی و فطانت مدیریت در راستای پیشرفت و توسعه کارها می‌گردد.

۲- تنبیه از آنجا که جنبه سلبی و مجازاتی دارد و کمتر به کار آینده می‌آید، هرچند در موارد زیادی تنبیه باعث ایجاد نظم و گرایش به عمل مفید در آینده فرد می‌گردد، اما چون جنبه سلبی دارد، تنها جهت رفع تکلیف و از سر اضطرار و اجبار و نه میل و رغبت ذاتی، صورت می‌گیرد، در حالی که تشویق به جهت ماهیت ایجابی خود، هم ناظر به گذشته و هم فعالیت‌های آتی شخص است، بدین خاطر می‌تواند با میل و رغبت و اشتیاق وافر همراه شادابی لازم، نیروها را به تلاش و فعالیت و پیشرفت بیش‌تر امور جلب نماید.

۳- دایره کاربردی تنبیهات معمولاً چندان گسترده نیست و نمی‌توان همه جا از آنها بهره برد. مثلاً در امور شهری و مقررات راهنمایی و رانندگی خیلی مفید است، یا در مسائل و دستگاه‌های نظامی و برخورد با جرایم، اما در سایر نهادها و دستگاه‌ها از جمله ادارات چنین کاربری ثابت و مطلوب نیست و چه بسا زیانبار است. در حالی که مدیریت تشویق در همه جا، حتی در امور نظامی و شهری کاربری مفید لازم را در بر خواهد داشت.



مبحث سیزدهم :

مفهوم شناسی ارزیابی عملکرد

اختلافهای ناشی از روابط صنعتی

انواع شخصیت‌های مدیریتی

آیین نگارش و نامه نگاری اداری

تعاریف:

ارزیابی عملکرد

- ✓ فرایندی است که به وسیله آن کار کارکنان در فواصل معین و به طور رسمی ، مورد بررسی و سنجش قرار می گیرد.
- ✓ فرایندی رسمی است، که کارکنان را از بازخورد تشخیصی نتایج مثبت یا منفی عملکرد شغلی خود آگاه می کند.

ارزیابی شاغل:

سنجش میزان تلاش، فعالیت ها و عملکرد کارمند و حدود موفقیت های وی در اجرای وظایف شغلی و تکالیف رفتاری، با توجه به معیارها، استانداردها و انتظارات شغلی از پیش تعیین شده. ارزشیابی شاغل نیز بر چگونگی و کیفیت انجام کار توسط کارمند تاکید می کند.

ارزیابی شغل:

سنجش و اندازه گیری وظایف و مسئولیت های اساسی هر شغل در مقایسه با شاخص ها و مقیاس های ارزیابی به منظور تعیین موقعیت نسبی مشاغل در طرح طبقه بندی مشاغل. ارزشیابی شغل نیز بر هر نوع کاری که شاغل انجام می دهد تاکید می کند.



مزایای ارزیابی عملکرد کارکنان

از جمله مزایای ارزیابی عملکرد کارکنان می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- ✓ ارزش های سازمانی تقویت می شوند.
- ✓ پرداخت حقوق و مزایا، پاداش و سایر بر پرداخت های جبرانی براساس ارزش عملکرد افراد صورت می گیرد.
- ✓ با ساختار سنتی و ناکارآمد حقوق و دستمزد مقابله می شود و پرداخت ها بیشتر بر عملکرد و کارایی افراد متمرکز می شود.
- ✓ کارمندان و سرپرستان آسان تر با هم گفتگو می کنند و هدف های مورد نظر سازمان بهتر محقق می شود .
- ✓ ارزشیابی منابع انسانی آسان تر انجام می شود و تأثیر ارزشیابی ها در افزایش بهره وری منابع انسانی بیشتر می شود.
- ✓ ارزشیابی منابع انسانی برای سرپرستان آسان تر می شود.
- ✓ فشارهای روحی و چالش های سرپرستی کاهش می یابد.
- ✓ منابع انسانی وظایف خود را بهتر درک کرده و با راهنمایی سرپرستان در رسیدن به هدف های سازمان تلاش می نمایند.
- ✓ سرپرستان با هدایت منابع انسانی، هدف های آنان را با هدف های سازمان همسو می نمایند .



انواع ارزیابی عملکرد

انواع ارزیابی عملکرد را می توان به شرح ذیل بر شمرد:

دسته بندی اول:

- ✓ ارزیابی عملکرد سازمانی،
- ✓ ارزیابی عملکرد مدیریت،
- ✓ ارزیابی عملکرد مدیران،

- ✓ ارزیابی عملکرد کارکنان،
- ✓ ارزیابی عملکرد سیستم ها و فرایندهای سازمانی،
- ✓ ارزیابی عملکرد طرح ها و....

در این دسته بندی، موضوع ارزیابی مبنا قرار می گیرد.

دسته بندی دوم:

- ✓ ارزیابی داخلی که در آن توسط تیم ارزیابی منتخب داخلی به امر سنجش، ارزشیابی و قضاوت در خصوص عملکرد می پردازد.
- ✓ ارزیابی خارجی که در آن توسط تیم ارزیابی منتخب خارجی و مسقلی به امر سنجش، ارزشیابی و قضاوت در خصوص عملکرد می پردازد.
- ✓ دسته بندی سوم:
- ✓ ارزیابی جامع عملکرد که در برگیرنده تمامی ابعاد عملکردی سازمان است.
- ✓ ارزیابی نسبی عملکرد که امکان مقایسه نسبی عملکردها را در طی دوره زمانی و یا با سایر همتاها و رقبا فراهم می کند.



اهداف ارزیابی عملکرد

هدف نهایی ارزیابی عملکرد کارکنان، پیشگیری از عملکرد نامطلوب و اصلاح آن و تشویق عملکرد مطلوب کارکنان است. بطور کلی برای ارزیابی عملکرد کارکنان هدف های متعددی قابل تصورات است که از سوی صاحبان نظران بیان شده است. برخی از این هدف ها عبارتند از:

- ✓ ایجاد زمینه مشارکت گروهی کارکنان، همگرایی اهداف فرد و سازمان، رسیدن به برتری سازمانی، پاداش های مالی مناسب و...
- ✓ طبقه بندی عادلانه کارکنان
- ✓ تعیین افزایش مناسب دستمزد و مزایا.
- ✓ شناسایی قابلیت های کارکنان.
- ✓ بهسازی عملکرد کارکنان.
- ✓ ایجاد نظام عادلانه ترفیع و تشویق کارکنان.
- ✓ ایجاد، تقویت و توسعه رغبت و علاقه کارکنان ساعی.
- ✓ برنامه ریزی نیروی انسانی.
- ✓ آموزش و بهسازی کارکنان.
- ✓ بهبود ارتباطات مدیران، سرپرستان و کارکنان.
- ✓ تشخیص و تعیین بازدهی کار یا بهره وری.
- ✓ رعایت قوانین ومقررات.
- ✓ تشخیص و تعیین کارآیی.
- ✓ تشخیص و تعیین اثربخشی (میزان موفقیت در تحقق هدف های سازمان).



اختلافهای ناشی از روابط صنعتی:

از آنجایی که منافع عوامل و گروههای مختلف موجود در نظام همواره با یکدیگر هماهنگ و سازگار نیست در بسیاری از موارد به علت ارتباطات مستمر بین کارگران ، مدیریت ، سازمانهای کارگری ، سازمانهای کارفرمائی ، گروههای سیاسی ، دولتی و سایر عوامل محیطی اصطکاکهای پیش می آید که وقوع تعارضات و برخوردهائی را در نظام اجتناب ناپذیر می کند.

مهمترین عوامل ایجاد نارضایتی در کارکنان دو دسته به شرح زیر بوده اند :

- ۱- موارد پولی، از موارد جزئی مربوط به دستمزد تا موارد مهم تری چون طبق بندی و ارزش یابی مشاغل
 - ۲- موارد مربوط به کار، مانند: انتخاب محل کار، شرایط جابجائی، وضع فیزیکی و محتوای وظایف (شکایت و منازعه در موارد اضافه کاری و مرخصی کمتر اتفاق می افتد)
- موارد مربوط به رفاه کارکنان مانند سالن غذا خوری، پارکینگ اتومبیل و غیره در موارد بسیار کم موجب منازعه و اختلاف بوده است.

از عواقب سوء اختلافها و دعوای ناشی از کار می توان به ایجاد اختلال در دریافتی کارگر، کاهش در میزان تولید، افزایش در هزینه واحد، ایجاد بازار سیاه و افزایش فشار بر مصرف کنندگان، کاهش در درآمد ملی، کند شدن پیشرفت و توسعه و به طور کلی زیان رساندن به جامعه را نام برد.

در ایران منازعه به صورتی که در متون روابط کار تعریف شده است در قانون کار پیش بینی نگردیده است و بنابراین مجاز نیست. آنچه که پیش بینی شده حقوقی است برای کارگر و کارفرما در زمینه دادخواهی از حقوق ضایع شده توسط طرف دیگر. در زیر در این مورد به اختصار توضیحاتی ارائه میشود.



مرجع رسیدگی به شکایتها در ایران دو نوع است :

۱) مرجع درون کارگاهی (شوراهای سازش): این مراجع از طریق کد خدامنششی و گفتگو و توافق به رفع اختلاف و شکایت اقدام میکنند.

۲) مراجع برون کارگاهی (هیات های تشخیص و حل اختلاف): که بر اساس ماده ۱۵۷ قانون کار تنها مراجع صلاحیت دار رسیدگی به اختلافات هستند.

۱- شوراهای سازش:

به موجب ماده ۱۵۷ هر گونه اختلاف فردی بین کارفرما و کارگر یا کارآموز که ناشی از اجرای قانون و سایر مقررات کار، قرار داد کار آموزی، موافقت نامه های کارگاهی یا پیمانهای دسته جمعی کار باشد، در مرحله اول از طریق سازش مستقیم بین کارفرما و کارگر یا کارآموز و یا نمایندگان آنها در شورای اسلامی کار و در صورتی که شورای اسلامی کار در واحد نباشد، از طریق انجمن صنفی کارگران و یا نماینده قانونی کارگران و کارفرما حل و فصل خواهد شد و در صورت عدم سازش، از طریق هیاتهای تشخیص و حل اختلاف به ترتیب رسیدگی و حل و فصل خواهد شد.

۲- هیات تشخیص (شورای کارگاه)

هیئت تشخیص دارای سه عضو است که عبارتند از: یک نفر نماینده وزارت کار و امور اجتماعی، یک نفر نماینده کارگران به انتخاب کانون همهانگی شورای اسلامی کار استان و یک نفر نماینده مدیران صنایع به انتخاب کانون انجمن های صنفی کارفرمایان استان که برای مدت دو سال تشکیل می گردد.

✓ واحد کار و امور اجتماعی موظف است پس از وصول شکایت ظرف مدت سه روز موضوع شکایت را به هیات تشخیص ارجاع نمایند. دعوت از اعضای هیات تشخیص برای تشکیل جلسات با واحد کار و امور اجتماعی محل خواهد بود.

✓ در صورتیکه هر یک از نمایندگان کارگران و مدیران صنایع سه جلسه متوالی یا پنج جلسه غیر متوالی، ظرف پانزده جلسه، غیبت غیر موجه داشته باشند، واحد کار و امور اجتماعی می تواند غیبت را در حکم استعفا تلقی نماید.

✓ هیات تشخیص می تواند در صورت لزوم موضوع را به تحقیق ارجاع نماید.

✓ هر یک از طرفین می تواند یک نفر را به عنوان مطلع همراه داشته باشد.

✓ رای هیاتهای تشخیص پس از ۱۵ روز از تاریخ ابلاغ آن لازم الاجرا می گردد و در صورتیکه ظرف مدت مذکور یکی از طرفین نسبت به رای صادره اعتراض داشته باشد، اعتراض خود را کتبا از طریق واحد کار و امور اجتماعی به هیئت حل اختلاف تقدیم می نماید.

✓ واحد کار و امور اجتماعی موظف است ظرف مدت ۳ روز پرونده را به ضمیمه اعتراض به هیئت حل اختلاف ارجاع نماید.

✓ واحد کار محل موظف است ظرف سه روز اقدام به ابلاغ رای نماید.

۳- هیئت حل اختلاف

در صورت اعتراض به آرای صادره از طرف هیئت تشخیص، طرفین اختلاف "کارگر یا کارفرما" می توانند حداکثر ظرف ۱۵ روز از تاریخ ابلاغ رای، مجدداً اعتراض خود را به وزیر کار و امور اجتماعی اعلام نمایند. در این حالت، مورد اختلاف در هیئت حل اختلاف که ترکیبی است به شرح ذیل و در محل اداره کل کار بررسی میشود:

سه نفر نماینده کارگران به انتخاب کانون همهانگی شوراهای اسلامی کار استان یا کانون انجمنهای صنفی کارگران استان، سه نفر نماینده کارفرمایان به انتخاب کانونهای انجمنهای صنفی مدیران محل و سه نفر نماینده دولت (مدیر کل کار و امور اجتماعی، فرماندار و رئیس دادگستری محل) و یا نمایندگان آنها که برای مدت دو سال تشکیل میگردد.

هیئت مذکور پس از رسیدگی به اختلافات فی مابین کارگر و کارفرما رای صادر می کند. آراء صادره از طرف این هیئت قابل

اجراست.



چگونگی حل اختلاف میان کارگر و کارفرما

کارگر از لحاظ قانون کار کسی است که به هر عنوان در مقابل دریافت حقوق و سایر مزایا به درخواست کارفرما کار می کند. تمامی افرادی که مشمول این تعریف باشند، از نظر قانون، کارگر محسوب می شوند و تفاوتی میان نگهبان یک کارگاه با مدیر فنی آن نیست. کارفرما نیز شخصی است که کارگر به درخواست و به اعتبار او در مقابل دریافت حقوق و سایر مزایا کار می کند. مدیران و مسئولانی که عهده دار اداره کارگاه هستند، نماینده کارفرما محسوب می شوند.

کارگاه نیز محلی است که کارگر به درخواست کارفرما یا نماینده او در آنجا کار می کند. مؤسسات صنعتی، کشاورزی، معدنی، ساختمانی، خدماتی، مسافری، تجاری، اماکن عمومی و مانند آنها مشمول این عنوان هستند.

برای شروع ارتباط کاری میان کارگر و کارفرما، قراردادی کتبی یا شفاهی منعقد می شود و به موجب آن کارگر در قبال دریافت مزد، کاری را برای مدتی معین (موقت یا غیرموقت) برای کارفرما انجام می دهد. این قرارداد مشخص کننده و نمایانگر میزان دقیق ساعات کار، چگونگی کار، دریافت مزد و دیگر موارد است و در صورت بروز هرگونه اختلاف، ابتدا به آن رجوع می گردد.

در قانون کار، مراجع حل اختلاف به دو دسته هیئت های تشخیص (به عنوان مرجع بدوی) و هیئت های حل اختلاف (به عنوان مرجع تجدیدنظر) تقسیم شده و در هر استان چندین هیئت تشخیص و حل اختلاف به تناسب وسعت آن استان پیش بینی گردیده است. در صورت بروز اختلاف در روابط کارگر و کارفرما اعم از اخراج بدون دلیل موجه، عدم پرداخت حقوق و مزایا و مسائلی از این قبیل، کارگر می تواند چنانچه موضوع مورد اختلاف از طریق سازش مستقیم میان وی و کارفرما حل نشود، از طریق انجمن صنفی کارگران و یا نماینده قانونی کارگران و کارفرما به اداره کار مربوطه برای طرح دعوا مراجعه کند. اداره کاری صلاحیت رسیدگی به اختلاف میان کارگر و کارفرما را دارد که کارگاه در حوزه آن اداره واقع شده باشد. کارگر پس از رجوع به آن اداره، درخواست خود را حداکثر در دو صفحه نوشته، آن را ثبت می نماید و تحویل مسئول دبیرخانه اداره کار می دهد. چنانچه کارگر شخصاً امکان طرح دعوا را نداشته باشد، می تواند شخص دیگری را به عنوان نماینده خود معرفی نماید تا به جای او اقدام به طرح دعوا نماید. به این منظور مدعی باید به دفاتر اسناد رسمی مراجعه کرده و نسبت به دادن وکالت به فرد مورد نظر خود اقدام کند. بدیهی است که حضور نماینده کارگر در مراجع حل اختلاف باید با ارائه وکالت نامه با توجه به مناطق جغرافیایی، ادارات کار و مراجع حل اختلاف تشکیل شده قانونی مربوطه اعم از وکیل دادگستری یا وکیل کاری صورت پذیرد و مراجع حل اختلاف مکلف به پذیرفتن وکالت نامه دستی و خطی که اصالت آنها مشخص نیست، نخواهند بود؛ مگر آن که اعطای نمایندگی و وکالت به طرق دیگر برای مراجع تشخیص و حل اختلاف محرز و مسلم گردد.

پس از تقدیم دادخواست، وقت رسیدگی مشخص می شود و به کارگر و کارفرما ابلاغ می گردد. طرفین دعوا باید در تاریخ مقرر در محل حاضر شده و دفاعیات خود را به همراه مدارک معتبر ارائه کنند. هرگاه نیاز به تحقیق بیشتری باشد، بازرسان اداره کار به صورت محسوس و نامحسوس به تهیه گزارش از موضوع مورد اختلاف می پردازند و با مراجعه به کارگاه، اظهارات مطلعان را اخذ می کنند. پس از صدور رأی از سوی هیئت تشخیص، طرفین ظرف مدت ۱۵ روز می توانند اعتراض خود را به صورت کتبی تحویل دهند. هیئت حل اختلاف نیز پس از بررسی موضوع، اقدام به صدور رأی می کند. این رأی قطعی بوده؛ اما قابل اعتراض در دیوان عدالت اداری است. اعتراض به رأی صادر شده مانع از اجرای آن نیست؛ مگر این که مرجع قضایی دستوری دایر بر توقف عملیات اجرایی صادر و اعلام نماید.

در مواردی مانند حوادث ناشی از تقصیر و کوتاهی کارفرما که بحث دیه و خسارت مطرح می شود، این مراجع و محاکم دادگستری هستند که صلاحیت رسیدگی به موضوع را دارند. همچنین چنانچه توهین یا فحاشی میان کارگر و کارفرما شکل گرفته باشد، دادسرا صالح به رسیدگی خواهد بود و این موارد در شمار قوانین عمومی است.

دایره اجرای احکام دادگستری علاوه بر این که آرای صادر شده از سوی دادگاه های دادگستری را اجرا می کند، آن دسته از آرای مراجع حل اختلاف که قطعی شده اند را نیز اجرا می نماید. اجراییه در اداره دادگستری صادر و به کارگر یا کارفرما ابلاغ می شود. چنانچه در رأی حکم به بازگشت کارگر به کارگاه و ازسرگیری فعالیت های او داده شده باشد، کارفرما باید ظرف ۱۰ روز پس از دریافت برگه اجراییه، مبادرت به اجرای این رأی کند و اگر ملزم به پرداخت حقوق کارگر شده باشد، ظرف یک ماه مطالبات کارگر را پرداخت نماید.



آیا شخص دیگری میتواند به نمایندگی از کارگر طرح دعوی نماید؟

چنانچه کارگر شخصاً نتواند امور مربوط به طرح دعوی را انجام دهد می تواند شخص دیگری را به عنوان نماینده معرفی نماید تا به جای او طرح دعوی نماید. به این منظور مدعی می تواند به دفاتر اسناد رسمی مراجعه و نسبت به دادن وکالت به فرد مورد نظر خود اقدام نماید. بدیهی است حضور نماینده کارگر در مراجع حل اختلاف قطعاً باید با ارایه وکالتنامه توجه به مناطق جغرافیایی، ادارات کار و مراجع حل اختلاف تشکیل شده قانونی مربوطه اعم از وکیل دادگستری یا وکیل کاری صورت پذیرد و مراجع حل اختلاف مکلف به پذیرفتن وکالتنامه دستی و خطی که اصالت آنها مشخص نیست نخواهند بود مگر آنکه اعطای نمایندگی و وکالت به طرق دیگر کاملاً برای مراجع تشخیص و حل اختلاف محرز و مسلم گردد.



طرح دعوی در مراجع حل اختلاف چه هزینه هایی دارد؟

رسیدگی به دعاوی در مراجع حل اختلاف هیچ هزینه ای ندارد و رایگان می باشد.



انواع شخصیت‌های مدیریتی

مدیران دارای مشخصات منحصر به فردی هستند که به صورت تواناییهای ارثی، تجارب یادگیری یا مخلوطی از ایندو هستند و عملکرد و کارایی آنها و سبک رهبری آنها را تحت تاثیر قرار می دهند. بسته به اینکه چه نوع ویژگیهایی در شخصیت مدیر یا رهبر وجود داشته باشد سبک رهبری او متفاوت خواهد بود و بازدههای مختلفی خواهند داشت

شخصیت آزادمنش

شخصیتهای آزادمنش افرادی هستند که در کار رهبری خود به نظرات و آرا زیردستان خود اهمیت قائل هستند و معمولاً در اداره امور نظر خواهی و نیازسنجی از آنها را مدنظر قرار می دهند. معمولاً در وادار کردن کارکنان خود به انجام فعالیتهای و بالا بردن بازده از شیوههای مناسب مدیریتی استفاده می کنند. بطوریکه کمتر با اعمال قدرت مستقیم، تنبیه و توبیخ برنامه‌های خود را هدایت می کنند. کارکنان رضایت شغلی بیشتری از خود نشان می دهند و با احساس رضایت خاطر بیشتر تن به انجام وظایف می دهند.

شخصیت مستبد

شخصیتهای مستبد در فرایند مدیریت و رهبری خود توجهی به نظرات و آرا زیر دستان خود ندارند و معمولاً تصمیم گیرنده اصلی خودشان هستند. در مقابل کوتاهی و خطاهای زیردستان سخت گیر هستند و ممکن است شیوههای تنبیهی و توبیخی بیشتری را برای کنترل عملکرد زیردستان مورد استفاده قرار دهند. چنین شخصیتهایی در تعامل با ویژگیهای قدرت طلبی نمود بیشتری پیدا می کند و اعمال نفوذ بر اساس قدرت و تنبیه را موجب می شود. زیردستان معمولاً رضایت کمتری از این نوع شخصیتهای مدیریتی نشان می دهند.

شخصیت قدرت طلب

در برخی از مدیران ویژگیهای قدرت طلبی نمود پیدا می کند. یک مدیر یا رهبر قدرت طلب در عین حال ممکن است مستبد یا آزادمنش یا پیشرفت طلب نیز باشد. قدرت طلبی در شخصیتهای مستبد با اعمال زور و تنبیه نمایان می شود. در شخصیتهای آزادمنش که کمتر از شیوههای بارز اعمال قدرت استفاده می کنند معمولاً با استفاده از شیوههای اعمال نفوذ نمایان می شود. شخصیتهای قدرت طلب معمولاً در بین مدیران و رده های بالاتر که معمولاً ارضای قدرت را به همراه دارند دیده می شود.

شخصیت پیشرفت طلب

شخصیتهای پیشرفت طلب توجه به اهداف پیشرفت طلبانه را در راس اهداف خود قرار می دهند. اینها افراد پیشرفت جویی هستند که برنامه‌های خود را برای رسیدن به پیشرفتهای و موفقیت‌های بالاتر سازمان بندی می کنند. بطور کلی آنها از انگیزش پیشرفت بالاتری برخوردار هستند. چنین انگیزشی انتخاب اهداف، شیوههای مدیریتی و شیوههای ارتباطی آنها را تحت تاثیر قرار می دهند.



شخصیت موفق در مدیریت

یک رهبر و مدیر موفق دارای ویژگیهای شخصیتی زیر است: از سطح بالای انرژی، تحمل در برابر فشار، ثبات قدم، بلوغ عاطفی و اعتماد به نفس برخوردار است. که به نظر می‌رسد همگی با فعالیتهای رهبری و مدیریت کار آمد در ارتباط هستند. یک رهبر ثابت قدم فردی است صادق، پایبند اخلاق و قابل اعتماد.

شخصیتی که از نظر عاطفی به بلوغ رسیده به خود و دیگران احترام می‌گذارد و میان اهداف شخصی و سازمانی تعامل ایجاد می‌کند و در موقعیتهای نهاد نابسامان آرام است. دارای مهارتهای میان‌فردی خوبی است که به صورت درک روابط بین افراد و گروهها، توجه به عقاید و احساسات دیگران و ایجاد همبستگی ظاهر می‌شود. نفوذ او بر روی دستان نه بر اساس زور و تنبیه بلکه بر اساس شیوه‌های مناسب مدیریتی است که با حفظ رضایت و خشنودی کارکنان فعالیت آنها را در جهت رسیدن به برنامه‌های سازمان هدایت می‌کند. زیردستان این دسته از مدیران با وجود انجام وظایف سنگین احساس تعلق بیشتری به اهداف سازمان احساس می‌کنند و همگانی زیادی با این برنامه‌ها نشان می‌دهند



نامه نگاری اداری

سازمانهای اداری باقتضای هدفی که دارند و وظایفی که ملزم بانجام آن هستند بذل مجاهدت و ابراز فعالیت می‌نمایند. حاصل کوشش و فعالیت آنها بصورت اوراق و اسنادی در می‌آید که مجموعه آن پرونده و سابقه موضوع مربوط را تشکیل می‌دهد، این مکاتبات و اسناد که بطور مستمر و متوالی بوجود می‌آیند چگونگی اقدامات و نحوه انجام عمل هر مورد و موضوع را شامل بوده و در اینصورت اسناد ذی‌قیمت و ارزنده‌ای هستند که با صرف وقت و پرداخت هزینه‌های مادی و کوشش‌های انسانی به دست آمده‌اند و ضرورت دارد که با علاقمندی و بر مبنای علمی آنها را طبقه‌بندی و تنظیم و بالاخره حفظ و نگهداری نمود. واحدهای سازمانی هر یک قسمتی از وظایف و خط‌مشی کلی سازمان را به عهده دارند و در رشته مربوط به خود دارای اختیارات لازم بوده و با انجام وظایف خود بصیر و مطلع می‌باشند، بنابراین منشاء ایجاد تولید نامه‌های صادره فعالیت و عملیات کارکنان سازمان است که منفرداً و مجتمعاً تبدیل باسناد و اوراق و نامه‌هایی می‌گردد و نامه‌های صادره را بوجود می‌آورد. نامه‌های صادره منعکس کننده فعالیتهای صورت گرفته است که اگر بدرستی تنظیم و ارسال نگردد روند اجرایی امور را دچار اختلال می‌کند. هر نوشته‌ای که حاوی یک یا چند موضوع اداری بوده و به عنوان وسیله ارتباط در داخل و خارج سازمان مورد استفاده قرار گیرد.

ویژگیها و مشخصاتی که نامه‌های اداری را از سایر نامه‌ها متمایز می‌سازد عبارتند از: شماره - تاریخ - عنوان واحد گیرنده - عنوان واحد فرستنده - موضوع - نام و عنوان امضاء کننده نامه - امضای نامه بوسیله شخص صلاحیتدار - تهیه و نگارش نامه روی کاغذهای اداری - رعایت ضوابط نامه نگاری.

برای سرعت بخشیدن به جریان برخی از کارها از یادداشت اداری استفاده می‌شود. یادداشت اداری از تمامی ویژگیهای نامه اداری برخوردار نمی‌باشد. اما چون در برخی از موارد به عنوان سند و مدرک می‌تواند ملاک عمل قرار گیرد، باید به وسیله مقام صلاحیتدار امضاء شود و برای انجام یافتن امور اداری یا مالی در دفتر اندیکاتور ثبت گردد.



هر نامه اداری از پنج جزء مذکور در ذیل تشکیل میشود:

الف - سرلوحه، ب - عناوین گیرنده و فرستنده و موضوع، ج - متن نامه، د - مشخصات امضاء کننده، ه - گیرندگان رونوشت.

نامه‌های اداری به آن قسمت از نامه اطلاق می‌گردد که معمولاً در بالای کاغذهای اداری چاپ شده است. در وزارتخانه‌ها و موسسات دولتی آرم جمهوری اسلامی ایران، نام وزارتخانه، نام موسسه یا سازمان، شماره، تاریخ، و پیوست می‌باشد، برخی از سازمانهای وابسته به دولت، آرم اختصاصی خود را در بالای نامه چاپ می‌کند.

عنوان گیرنده نامه: منظور از گیرنده یا مخاطب نامه عبارت از شخص، مقام سازمانی، سازمان یا واحد سازمانی که نامه به آن خطاب می‌شود.

عنوان گیرنده نامه با کلمه «به» مشخص می‌شود.

عنوان فرستنده نامه: منظور از فرستنده نامه عبارت از شخص یا مقام سازمانی، سازمان یا واحد سازمانی که نامه از طرف او

نوشته می‌شود. بیان کننده عنوان فرستنده نامه کلمه «از» می‌باشد.

موضوع نامه : منظور از موضوع نامه عبارت کوتاه و گویایی است که مبین محتوای نامه باشد موضوع نامه با کلمه «موضوع» مشخص می گردد.

-تلخیص موضوع نامه و ذکر آن در بالای نامه صادره ضروری است و انجام این امر باید از طرف تهیه کننده پیش نویس صورت پذیرد. زیرا نامبرده بهتر از سایر مقامات اداری که در جریان مطالعه نامه قرار می گیرند صلاحیت خلاصه نمودن موضوع را دارد. تعیین خلاصه مطالب مندرج در نامه و ذکر آن در بالای نامه موجبات سهولت و سرعت گردش و مکاتبات را فراهم می سازد و برای متصدیان ثبت و کنترل و سایر پرسنلی که نامه را از نظر کلی ملاحظه نموده و یا مورد بررسی و اقدام قرار می دهند مفید و ضروری است.

متن نامه مطالب و شرحی است که در ارتباط با موضوع نامه نوشته می شود و در حقیقت هدف نامه است و چیزی است که انگیزه تهیه نامه می باشد و ممکن است کوتاه و در یک یا چند سطر باشد و یا در یک یا چند صفحه تهیه و تنظیم گردد. مسئولیت نهایی هر نامه با یک فرد یا مقام سازمانی است که نامه بوسیله وی امضاء می شود. در این جا منظور از مشخصات امضاء کننده، مشخصات اداری و فردی شخصی است که نامه را امضاء می کند. منظور از گیرندگان رونوشت، واحدهای سازمانی یا اشخاصی هستند که می باید رونوشت نامه به عنوان آنان صادر گردد و غیر از گیرنده اصلی است. گیرندگان رونوشت معمولاً با عبارت «رونوشت به» مشخص می گردد.



نامه های اداری از دیدگاه ماهیت کار:

۱- نامه های خبری ۲- نامه های بازدارنده ۳- نامه های دستور و درخواستی ۴- نامه های هماهنگی.

- ۱- به وسیله این گونه نامه ها، نتیجه کار به سازمان یا شخص ذیربط اطلاع داده می شود. یا ممکن است آغاز یا پایان یک کار را به اطلاع گیرنده نامه و یا ارباب رجوع برساند.
- ۲- به نامه هایی اطلاق میشود که از انجام یا متن کار و یا بروز حادثه ای جلوگیری بعمل آورد. اینگونه نامه ها اقداماتی را که توسط سازمان یا افراد شروع شده و یا در حال شکل گرفتن است، بطور موقت و یا دائم متوقف می کند.
- ۳- این نامه ها که بیش تر نامه های اداری را تشکیل می دهند دستور یا درخواست انجام گرفتن کاری است که ممکن است از سازمان یا فردی خواسته شود یا نتیجه کار از آنها سؤال گردد.
- ۴- این گونه نامه ها برای هم آهنگی بین واحدهای مختلف سازمان تهیه میشود و یا ممکن است در موردی بین دو یا چند موسسه یا وزارتخانه ایجاد هم آهنگی کند مانند بخشنامه ها.



مراحلی که برای تهیه و تنظیم یک نامه اداری معمولاً لازم است از این قرار است:

پیش از آنکه نامه ای نوشته شود و یا دستور نوشتن آن صادر گردد، لازم است با طرح چند سوال ضرورت نوشتن نامه محرز شود. بررسی قبل از نوشتن باعث خواهد شد که از مکاتبات اضافی و بیهوده جلوگیری شود و نامه بدون دلیل تهیه نگردد، بدین ترتیب در هزینه ها و وقت صرفه جویی بعمل خواهد آمد.

تهیه پیش نویس پایه و اساس نامه و در حقیقت طی کامل مراحل نگارش آن از ابتدا تا پایان کار می باشد. تهیه پیش نویس نیاز به فراهم آوردن مقدماتی دارد که برای سهولت مطالعه، آنرا در دو قسمت آماده سازی مقدمات و تدوین مورد بررسی قرار میدهیم. مقدماتی که برای تهیه نامه اداری و یا اصولاً هر نوع نوشته علمی دیگر باید فراهم شوند عبارتند از تعیین و تحصیل منابع مورد نیاز و سپس تعیین چارچوب و تنظیم فهرست مطالبی که باید در نامه قید شود.

برای تهیه یک نامه خوب و موثر که مطالب و محتوای آن، مستند و مستدل و متکی بر قواعد باشد گرچه نویسنده نامه بیش از هر چیز در هنگام نوشتن از حافظه و اطلاعات خود یاری می جوید، ولی در اغلب موارد از مراجعه به منابع مختلف به ویژه پرونده جهت مطالعه بیشتر بی نیاز نمی باشد.

این مرحله به تهیه و تنظیم فهرست مطالب اختصاص دارد که در حقیقت طرح و چارچوب ذهنی کار در این مرحله آماده می شود. در این مرحله نویسنده باید هنگام نوشتن نامه، مطالب و مسائل را که پیرامون نامه به ذهن او می رسد یادداشت کند. مطالب یادداشت شده را دوباره مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد و براساس اهمیت تنظیم کند. ممکن است مطالبی از آن حذف و یا مواردی به

آن اضافه شود. فهرست نهایی تقریباً چارچوب اصلی ما در ساختمان نامه است که شامل نحوه تنظیم عناوین و نیز تنظیم متن نامه است

نامه های اداری معمولاً مقدمه ای دارند، این مقدمه ممکن است کوتاه و در چند کلمه خلاصه شود یا چندین سطر را به خود اختصاص دهد. هر مقدمه ای با توجه به موضوع آن صورت مختلفی خواهد داشت. چنانچه نامه تهیه شده در پاسخ یا پیرو نامه ای باشد، در این حالت ذکر شماره و تاریخ و عنوان مختصر موضوع نامه قبلی مقدمه نامه جدید محسوب میشود، ولی اگر نامه بدون سابقه و جدید باشد لازمست که برای روشن شدن ذهن مخاطب و هم چنین برای آماده کردن مسیر فکر او برای پذیرش و دریافت پیام توضیح قبل از پرداختن به اصل موضوع داده شود که همین یک یا دو سطر بعنوان مقدمه تلقی میگردد. اصل موضوع- از آنجا که نامه یکی از مهم ترین وسایل ایجاد ارتباط در سازمانها و ادارات شناخته شده است. شایسته است که به بهترین وجهی به رشته تحریر درآید. در این مورد ساده نویسی توصیه میشود. زیرا ساده و بی تکلف نوشتن تفهیم و امکان پذیر ساخته و نیاز به توضیح اضافه را کم میکند. نامه های اداری باید آن چنان تهیه شوند که براحتی منظور و هدف پیام دهنده را بازگو کند و خواننده پس از مطالعه، آن چه را که مراد نویسنده بوده است بطور کامل دریابد.

اختتام و نتیجه گیری- نامه های اداری ممکن است به گونه های مختلف پایان پذیرند. ولی آنچه در پایان نامه بیشتر به چشم می خورد، نشان دهنده اهمیت آن و ترغیب اقدام کننده در سرعت بخشیدن به انجام گرفتن درخواست و ارسال پاسخ است. از طرفی بهتر است در نامه های جوابیه، نتیجه مثبت و یا منفی کاملاً مشخص شود.

پس از آنکه پیش نویس تهیه گردید، لازمست قبل از ماشین شدن مورد بررسی قرار گیرد. این بررسی برای حصول اطمینان از کفایت و کارایی و تاثیر مطالب طرح شده است. در مورد پاسخ نامه ها می توان نامه واصله را با پیش نویس نامه جوابیه تهیه شده مقایسه کرد تا اطمینان حاصل شود که پیش نویس تهیه شده کامل و بدون نقض بوده و به تمام سئوالات یا درخواستهای فرستنده نامه پاسخ گفته شده است. در سایر موارد برای بازبینی پیش نویس می توان از فهرست بررسی (چک لیست) استفاده کرد و براساس آن نسبت به بررسی مجدد پیش نویس اقدام نمود. در فهرست بررسی پیش نویس، سئوالاتی مطرح می گردد که بررسی پاسخ آنها نمایشگر کفایت یا کافی نبودن پیش نویس است.

سایر اقدامات - پس از آنکه پیش نویس تهیه شده از هر جهت مورد تایید تهیه کننده آن قرار گرفت ذیل آنرا امضاء و برای مقامی که باید امضاء نهایی نماید می فرستد. مقام مزبور پس از مطالعه، چک و اصلاح لازم را بعمل میآورد و عنداللزوم با افزودن و یا کم کردن مطالبی به آن، پیش نویس را بطور مقدماتی امضاء می کند و برای ماشین نمودن به واحد مربوطه می فرستد. رعایت شان سلسله مراتب مقامات اداری در مکاتبات معمولاً مخاطب و دریافت کننده نامه نسبت به نویسنده و فرستنده با توجه به سلسله مراتب اداری یکی از حالات زیر را دارد:

الف- مقام مافوق و ارشد است.

ب- همردیف میباشد.

ج- مادون و زیر دست فرستنده نامه است.

در هریک از حالات فوق نزاکت و ادب اداری متناسب به مقام گیرنده نامه باید در نظر گرفته شود بدین کیفیت که خارج از اصل مطلب و موضوع مورد مکاتبه که باید با کمال سادگی و وضوح نگاشته شود توجه باین نکات هم ضروری است. الف- ممکن است نامه ابتداء بساکن یعنی اولین نامه ای باشد که در موضوع مورد مکاتبه نوشته می شود بنابراین بعد از ذکر عنوان گیرنده و درج موضوع کلی بلافاصله باصل مطلب پرداخته میشود و ضمن نامه اصطلاحات اداری شرح زیر عنوان میگردد:

بمقام مافوق:

« خاطر عالی مستحضر است که... » «باستحضار میرساند»...

«توجه آن مقام را باین موضوع معطوف می دارد که...»

و جملات و عبارات مشابه. بمقام همردیف:

«باطلاع میرساند...»

«اشعار می دارد...» «بطوری که اطلاع دارید...» و جملات مشابه.

بمقام مادون و زیر دست:

«تذکر می دهد»

«لازم است یادآوری نماید که»

محتاج تذکر است» و جملات مشابه .

هرگاه ضمن نامه تقاضای انجام کاری شده باشد بهتر است از این کلمات و اصطلاحات اداری استفاده شود: مقامات مافوق: «متمنی است دستور فرمائید» یا «تمنا دارد مقرر فرمائید» مقامات همردیف: «خواهشمند است دستور فرمائید» یا «تقاضا دارد که دستور فرمائید». مقامات مادون: «مقتضی است...» یا «لازم است دستور دهید...» و موارد مشابه.



ایجاد ارتباط در مکاتبات

- نامه ای که از سازمان صادر می گردد ممکن است که در سازمان گیرنده سابقه داشته باشد و یا در پاسخ نامه طرف مکاتبه فرستاده شود در اینصورت از نظر امکان کنترل گردش نامه و بدست آوردن سوابق آن ضرورت دارد بشماره های مکاتبات و نامه های طرف گیرنده اشاره شود در این صورت:

الف- اگر نامه در پاسخ نامه طرف مکاتبه صادر گردد بعد از ذکر عنوان شماره و تاریخ نامه گیرنده باین شرح قید می گردد:

«در پاسخ نامه شماره مورخ»

«عطف به نامه شماره مورخ»

ب- هرگاه نامه در دنباله مکاتبات گذشته فرستنده نامه باشد و بعد از آخرین مکاتبه نامه ای از گیرنده دریافت نشده است بعد از عنوان باین شرح انشاء می گردد:

«در تعقیب نامه شماره مورخ»

«پیرو نامه شماره مورخ.....»

ذکر شماره نامه بمتصدیان کنترل گردش نامه و بایگانیها امکان می دهد که سرعت و به سهولت به پرونده و سوابق مربوطه دسترسی پیدا کنند.



نکاتی در باب نوشتن نامه اداری:

نامه اداری باید در یک طرف صفحه نوشته شوند و نباید در حاشیه آن ها چیزی نوشت.

- متن نامه باید با نهایت دقت در صحت مطالب تهیه شود.
- متن نامه باید شایسته فرد گیرنده باشد و پست و مقام شغلی و سازمانی فرد گیرنده باید در نظر گرفته شود.
- در نامه های اداری باید شیوایی سخن و روانی مطلب نیز در نظر گرفته شود و از لغات قدیمی و نامانوس نباید استفاده شود.
- از حشو(به کار بردن واژه هایی که هم معنی هستند) خودداری شود.
- در نامه های اداری به هیچ وجه نباید از کلمات و جملات عامیانه استفاده کرد.
- از نشانه های قراردادی(ویرگول، نقطه و ...) باید درست و به جا استفاده کرد.
- در نامه های اداری باید از استفاده کردن جملات توهین آمیز، تهدید آمیز و مشکل آفرین خودداری کرد.
- نامه های اداری ترجیحا باید در کاغذ های بزرگ نوشته شود تا امکان ارجاع و حاشیه نویسی داشته باشد.
- نامه حدالامکان باید تایپ شود یا حد اقل با خط خوانا نوشته شود.
- سلسله مراتب باید رعایت شود، مثلا اگر می خواهیم برای اداره ای نامه بنویسیم اولین نفر باید مدیریت مکان مورد نظر باشد. عدم رعایت سلسله مراتب باعث توهین به پایینی ها می شود.
- اگر مخاطب نامه را نمی شناسیم نامه را باید با یک عنوان کلی بنویسیم. در هر اداره یک سیستم تفکیک نامه وجود دارد که باعث ارسال نامه به مکان مورد نظر می شود.
- اگر نامه به وسیله اینترنت مکاتبه شود: الف) از رنگ های ملایم(مثل آبی) استفاده شود. ب) تایپ همه نامه با فونت بزرگ یک نوع توهین محسوب می شود. ج) ارسال تعداد زیادی ایمیل برای یک مکان کار درستی نیست.



اسکلت کلی یک نامه اداری:

-نامه را با نام خدا آغاز می کنیم.

-تاریخ را درج می کنیم.

-موضوع نامه را می نویسیم.

-نام شخص گیرنده را با احترام همراه سمت وی می نویسیم.مثال: جناب آقای جمال زارعی مدیریت محترم سازمان..... یا

مدیریت محترم سازمان..... جناب آقای جمال زارعی

-نامه را با حدود یک سانتی متر از محل طبیعی شروع سطر آغاز می کنیم و بدون طول و تفسیر های اضافی شروع به طرح

مشکل می کنیم.

-انتظاری را که از گیرنده نامه داریم محترمانه ذکر می کنیم و اگر توانستیم راه حل یا پیشنهادی ارائه می دهیم.

-دستور نمی دهیم ، نامه باید بیشتر جنبه خواهشی داشته باشد.

-نام و مشخصات خود را در پایین نامه سمت چپ می نویسیم و امضا می کنیم.

**نمونه:**

به نام خدا

موضوع: ثبت نام در مدرسه تاریخ ...

ریاست محترم اداره آموزش و پرورش شهرستان ... جناب آقای/سرکار خانم.....

با احترام، ضمن ارسال فتوکپی حکم انتقال شماره.....روز.....اداره.....من به این شهرستان منتقل شده ام. خواهشمند است دستور فرمایید فرزندم

در کلاس.....دبیرستان.....که به محل سکونت ما نزدیک است ثبت نام کنند. برای سهولت کار، پرونده و تمام سوابق تحصیلی نامبرده برای اطلاع و هرگونه اقدام

توسط فرزندم تقدیم می شود. امیدوارم با دستوری که صادر می کنید ، موجبات دلگرمی و ادامه تحصیل فرزندم را فراهم فرمایید.

نام و نام خانوادگی

امضاء

نامه های اداری که از اداره یا ارگانی به اداره یا ارگانی دیگر فرستاده می شود، فقط در قسمت اولیه با بقیه نامه های اداری تفاوت دارند بدین صورت

که اول نامه به جای نوشتن نام فرد دریافت کننده و فرستنده نامه از کلمات(از:فلان اداره _ به:فلان اداره) استفاده می شود .

مثال:

به نام خدا

تاریخ : ۱۳۸۱/۸/۷

شماره : پ/۳۴-۷۵۰

پیوست : دارد

به : سازمان فنی حرفه ای استان اصفهان

از : شرکت پیشگام وابسته به انرژی اتمی اصفهان

موضوع : آموزش اینترنت

عطف به نامه شماره ۴۴۱ مورخ ۱۳۸۱/۶/۵ از آن سازمان محترم درخواست میشود یک نفرمدرس را جهت آموزش اینترنت به این مرکز معرفی نمایند

. ضمناً خواهشمند است دستور فرمائید چند نسخه از جزوه آموزشی اینترنت به این شرکت ارسال نمایند.

قبلاً از همکاری شما سپاسگزاری میگردد.

نام و نام خانوادگی

مسئول امور اداری



مبحث چهاردهم :

✓ مزد

✓ کسورات

✓ نکات و مطالب مرتبط با حقوق دستمزد

✓ فرمول محاسبه حقوق و کسر مالیات و حق بیمه

کارکنان – اضافه کار – بازنشستگی

مزد:

مزد یکی از مباحث اساسی شرایط کار است، گذشته از جنبه های اجتماعی و اقتصادی از بعد حقوق کار نیز همچنان که در بحث قرارداد کار مطرح است یکی از عوضین اساسی عقد معوض کار که بدون آن اصولاً این عقد معنایی خود را از دست می دهد، اجرتی است که در ازای کار کارگر از سوی کارفرما به وی پرداخت می شود البته باید توجه داشت که در رابطه کارتابع ما به ازای کار انجام شده و به عبارت دیگر مزد لزوماً در ارتباط قرارداد کار وجود داشته است، مساله پرداخت مابه ازای کار مطرح بوده است. در دوران برده داری نیز برده دار خود را متعهد می دانست که در ازای استفاده از نیروی برده حوائج وی را تامین نماید یا در دوران ارباب- رعیتی سهمی از محصول را به رعیت می داد. در نظام صنفی «اجرت نقدی» جای خود را پیدا کرد، در این نظام استاد کار علاوه بر اینکه مکلف به تامین معیشت شاگرد خود بود، به وی اجرت نقدی نیز می پرداخت. لیکن با مطرح شدن قرارداد کار، مزد تحول اساسی یافت.

مزد چیست:

در قانون کار مصوب ۱۳۲۵/۲/۲۸ تعریفی از مزد ارائه نشده بود. قانون کار سال ۱۳۲۸ به بیان تفاوت بین دستمزد و کارمزد اکتفا نموده، اولی را عبارت از وجهی می دانست که در مقابل ساعات کار به کارگر پرداخت می شود و دومی را «مبلغی که در مقابل محصول کار روزانه به کارگر تادیه» می گردد (ماده یک). برعکس آن دو، قانون کار ۱۳۳۷ به تعریف مزد پرداخت است. ماده ۴ این قانون، مزد را چنین تعریف می کرد: «مزد و حقوق عبارت است از وجه نقد یا هر گونه مزایا غیر نقدی که در مقابل انجام کار به کارگر داده می شود»

بیشتر گفتیم که مزد اصولاً ابعاد مختلف اقتصادی، حقوقی و اجتماعی دارد. به این ترتیب برای یافتن پاسخی به این سوال فوق باید مزد را از ابعاد مختلف مورد بررسی قرار داد.

۱- مزد به لحاظ اقتصادی:

در اقتصاد مزد تعریف خاصی را دارد و عوامل موثر در تعیین آن عوامل خاصی هستند. از این بعد همان طور که هر کالایی قیمتی دارد، کار نیز به منزله یکی از عوامل تولید دارای قیمت است، به عبارت دیگر در بازار کار مورد نیاز خود را تامین می کند می نماید و در این بازار است که قیمت خود را پیدا میکند. در رابطه با توصیف چگونگی سطوح مزد و تغییرات مزدی نظریه های از سوی اقتصاد دانان ارائه شده است.

۲- مزد به لحاظ اجتماعی:

صرف نظر از بعد اقتصادی مزد همان طور که قبلاً گفتیم، مزد جنبه اجتماعی نیز دارد. کارگر در برابر کاری که انجام می دهد باید درآمدی داشته باشد که بتواند زندگی خود را با آن اداره نماید لذا میزان مزد نه تنها باید به اندازه ای باشد که بتواند وسیله معیشت یک کارگر و خانواده او را فراهم آورد بلکه باید تدبیری اندیشیده شود تا در ایامی که کارگر به دلایل مختلف قادر به کار نیست نیز زندگی اش دچار اختلال نگردد یا با رسیدن به سن بازنشستگی یا در شرایط از کار افتادگی قادر به تامین نیازمندیهای خود

و خانواده اش باشد. گذشته از این میزان مزد کارگر باید در رابطه با قوه خرید کارگر نیز مورد بررسی قرار گیرد و در واقع به جای مزد اسمی (یا پولی پرداخت های نقدی به کارگر برحسب واحد پولی هر مملکت) مزد واقعی مد نظر قرار گیرد.

۱-۲ مزد اجتماعی:

مزد اجتماعی مفهومی است که از طرف پاره ای از حقوق دانان طرح شده است براساس این نظریه در کنار تعهد فرد یعنی کارفرما به پرداخت مزد، اجتماع و یا آن گروه اجتماعی که بیشترین استفاده را از کارگر می برد نیز باید در مقابل کارگر تعهداتی را به عهده گیرد. به نظر می رسد اساس طرح این مفهوم این است که اجتماع احساس می کند باید سهمی از ثروت و رونق جامعه را که تا حد زیادی ناشی از کار کارگر است به کارگر برگرداند. به این ترتیب اصولاً میزان مزد اجتماعی بستگی مستقیم بارشد ثروت و رفاه جامعه دارد لذا نمی توان از جامعه ای که از سطح پایین رفاه و رونق برخوردار است انتظار داشت به همان اندازه جامعه مرفه، مزد اجتماعی پرداخت نماید.

مزد اجتماعی: مزد اجتماعی یا مزایای جنبی مزد مزایا یا اضافاتی است که علاوه بر مزد عادی به کارگر پرداخت می شود و برای او و خانواده اش واجد ارزش است. این مزایا ارتباطی با کمیت و کیفیت کار انجام شده ندارد.

۲-۲ مزد عادی:

بنا به تعریف مزد عادی پرداخته های است که عمدتاً به طور مستقیم به کار انجام شده توسط کارگر مربوط می شود. این مزد معمولاً به طور مرتب در هر هفته، پانزده روز یا هر ماه یک بار پرداخت می گردد و به صورت وجه نقد و یا کالا است. کارمزد پرداختی به کارگران کارمزد، وجوه پرداختی برپایه های تشویقی و انگیزه ای، پرداخت بابت جبران افزایش هزینه زندگی و فوق العاده های اضافه کار جزء مزد عادی به حساب می آیند. از مقایسه مزد عادی و مزد اجتماعی به سادگی مشخص می گردد که مزد عادی مستقیماً با کار انجام شده توسط کارفرما رابطه دارد در حالی که مزد اجتماعی پرداخت های است که کارگران از آن بهرمنند می شوند بدون آنکه در قبال آن کاری انجام داده باشند. اقلام عمده مزد اجتماعی و یا مزایای جنبی عبارتند از:

تعطیلات هفتگی، رسمی و مرخصی های سالیانه، استفاده از خدمات کلینیکی، هزینه کانتین (محل غذا خوری) کمک هزینه غذا، کمک هزینه مسکن و خواروبار، استفاده از مهد کودک، پرداخت بابت حق سنوات و یا خسارات اخراج، حق بیمه بیکاری، کمک عائله مندی، پرداخته های کارفرما در هنگام بیماری کارگر، پرداخت حق بیمه (سهم کارفرما و دولت) پاداشهای سالانه..... مزایای جنبی و یا مزد اجتماعی از طریق ابتکار و یا پیش قدمی کارفرما ارائه می شود و یا در برخی موارد دولتها کارفرمایان را به پرداخت این مزایا مکلف می کنند و یا آنها را مجبور می کنند که پرداخت سهمی از این مزایا را تقبل نمایند.

۳-۲ حداقل مزد:

یکی از مصادیق اجتماعی شدن مزد، رواج تعیین مزد حداقل معیشت و به تعبیر دیگر حداقل مزد است. در ایران اصل تعیین حداقل مزد را هم در قانون کار مصوب ۱۳۳۷ (ماده ۲۲) و هم در قانون کار جمهوری اسلامی ایران مصوب ۱۳۶۹ پذیرفته است. به موجب ماده ۴۱ قانون کار اخیر الذکر شورای عالی کار موظف است همه ساله میزان حداقل مزد کارگران را برای نقاط مختلف کشور تعیین نماید. این حداقل باید با توجه به نرخ تورم کشور از سوی بانک مرکزی اعلام شود به اندازه ای باشد که زندگی یک خانواده را که تعداد آن توسط مراجع رسمی اعلام می شود تامین نماید.

در تعیین حداقل مزد یا معیشت به چند نکته باید توجه داشت:

الف) مزد معیشت برای یک کارگر بدون مهارت در نظر گرفته می شود
ب) مزد معیشت معمولاً مقداری است که برای اداره زندگی متوسط یک خانواده با ابعاد متوسط در نظر گرفته می شود، ابعاد متوسط خانواده معمولاً ۴ یا ۵ نفر فرض می شود
ج) مزد معیشت بر کارگری که بطور تمام وقت کار می کند محاسبه می شود به این ترتیب کارگران پاره وقت و نیز کارگران فصلی عملاً از دریافت مزد معیشت محروم خواهند بود
د) اگر مزد تامین معیشت را مبلغی بدانیم که برای تامین احتیاجات معقول یک کارگر بدون مهارت کافی باشد، چند نکته مهم مطرح خواهد گردید که نیاز به بررسی دارند:

آیا مزد حداقل معیشت باید در حدی باشد که فقط برای تامین سلامت جسمی کارگر و عائله لازم است یا این مزد باید بتواند اندکی تسهیلات و آسایش نیز برای کارگران فراهم کند؟ از سوی دیگر می دانیم که نیازهای ضروری انسان با تحول زمان و رشد اقتصادی در تغییرند یعنی هر اندازه رونق ملی زیاد تر شود کالا و خدمات زیادتری از شماره کالاهای غیر ضروری به فهرست

کالاهای ضروری وارد می شود. به علاوه مفهوم مزد معیشت از هر کشوری به کشور دیگری تفاوت معنی دای دارد. در اقتصادی که آهنگ رشد آن از آهنگ رشد جمعیت بیشتر است مزد تامین معیشت طبیعتاً مزد نازلی خواهد بود. علی ایحال اولاً مزد حداقل معیشت باید برای تامین نیازهای مادی و معنوی و فرهنگی کارگر کافی باشد تا او بتواند وظایفش را به عنوان سرپرست خانواده انجام دهد و ثانیاً آن باید به سطح زندگی و عادات مصرف هر کشور توجه گردد.

۳-۲- مزد به لحاظ حقوقی:

همچنان که قبلاً گفته شد در قرارداد کار مزد یا اجرتی که به کارگر پرداخت می شود یکی عوضین عقد بوده و در این معنا مزد به ازای کار انجام شده توسط کارگر از سوی کارفرما به وی پرداخت می گردد. به این ترتیب می توان گفت که اولاً شرایط پرداخت مزد از سوی کارفرما انجام کار مورد تعهد توسط کارگر بوده و ثانیاً نحوه تعیین مزد با طرفین قرارداد یعنی کارگر و کارفرما است که با توجه به طبیعت کار و عرف و عادت شغلی صورت می پذیرد.

۳-۱- انجام کار شرایط پرداخت مزد:

همانطور که اشاره شده با عنایت به ماهیت قرارداد کار، اجرتی که کارگر از کارفرما دریافت می دارد، در واقع وجهی است که در مقابل کار انجام شده پرداخت می شود به عبارت دیگر اگر کارگر تعهد موضوع قرارداد کار را به دلایلی انجام نمی داد طبیعتاً مستحق دریافت اجرت مورد توافق نیز نبود، تعریف قانون کار از مزد در ماده ۳۵ این قانون نیز موید همین موضوع است در این ماده مزد صراحتاً وجهی نقدی یا غیر نقدی دانسته شده است که در مقابل انجام کار به کارگر پرداخت می شود. مشکلی که در این رابطه وجود دارد این است که می دانیم گاهی با وجود اینکه کارگر آمادگی کار ارجاعی توسط کارفرما را دارد، لیکن به علل بیکاری به وی ارجاع نمی گردد. فی المثل کارگری که در یک کارخانه نساجی بایک دستگاه بافندگی به بافت پارچه مشغول است اگر مواد لازم در اختیار او قرار نگیرد بطور قطع نخواهد توانست پارچه مورد تعهد را ببافد. پرسش این است که در این وضع آیا کارفرما قانوناً می تواند به استناد تعریف ماده ۳۵ قانون کار از پرداخت مزد به وی امتناع نماید. نکته قابل توجه و مهم این است که منظور از انجام کار این است که کار بطور کامل انجام شده باشد تا کارگر استحقاق دریافت مزد را داشته باشد بلکه اگر کارگر نیرو و وقت خود را در اختیار کارفرما قرار داده ولی کارفرما با دلایلی از کار او استفاده نکند باید به هر حال مزد او را بپردازد. این نظر تا حد زیادی به جنبه اجتماعی مزد یعنی تلقی مزد به عنوان وسیله معاش کارگر توجه دارد. بنظر می رسد ماده ۵۱ قانون کار که مدت کار را مدت زمانی اعلام می کند که کارگر نیرو یا وقت خود را به منظور انجام کار در اختیار کارفرما قرار می دهد نیز توجه به همین نظر داشته است.



سیستم های پرداخت و انواع مزد:

مزد با توجه به طبیعت کار مورد نظر یا عرف و عاداتی که در مورد نحوه پرداخت مزد در مشاغل و فعالیت های مختلف ممکن است وجود داشته باشد توسط کارفرما تعیین می شود و کارگر در این مورد نقش ندارد. هر چند که در نهایت چنانچه کارگر با مزد موافق نباشد طبیعتاً این حق را خواهد داشت که قرار داد کار را امضاء ننماید. در هر حال تعیین مزد از دو صورت خارج نخواهد بود یا براساس ساعات کار انجام شده و یا بر مبنای میزان تولید یا خدمت انجام شده. لازم با ذکر است که در قرارداد کار جمهوری اسلامی ایران نوع سومی پیش بینی شده است که براساس آن مزد می تواند بر اساس ترکیبی از زمان و کار انجام شده تعیین و پرداخت شود.

۱- مزد براساس ساعات کار (گانه مزدی)

مزد ساعتی: مزدی است که بابت ساعاتی که وقت کارگر در اختیار کارفرماست محاسبه و پرداخت می شود در این نحوه از تعیین مزد، کارگر مزد را براساس ساعات کار و یا روزهای کاری که در خدمت کارفرما است و بدون توجه به میزان تولید و محصول کار دریافت می دارد که رایج ترین شیوه پرداخت مزد است. در قراردادهای مزد ساعتی، نوع کار (صرف نظر از مقدار و میزان آن) و نیز ساعات کار در روز یا هفته یا ماه مشخص می گردد. در این نظام مزد ساعتی کارفرما مکلف است علاوه بر مزد ثابت، مزایای رفاهی از قبیل حق مسکن، حق خواروبار و کمک عائله مندی را به نسبت ساعات کار محاسبه و به کارگر پرداخت نماید.

اعمال نظام مزد ساعتی در موارد زیر مجاز است:

الف) متصدیان حمل و نقل کالا وسایر

ب) کارگران مطب های خصوصی پزشکان، کلینیک های پزشکی و پیراپزشکی، دامپزشکی و نظایر آنها در صورتی که مدت

فعالیت آنها کمتر از حداکثر ساعات قانونی کار در شبانه روز باشد

ج) مشاغل غیر تمام وقت در زمینه های مشاوره و نظایر آنها

د) مشاغل مربوط به نگهداری و مراقبت از اموال تاسیسات و حیوانات به شرطی که ساعات کار کمتر از حداکثر ساعات قانونی کار در شبانه روز باشد

ه) مشاغل آموزشی و پژوهشی

نکات قانونی قابل ذکر در این مورد این است که مزد کارگرانی که مشمول نظام مزد ساعتی می باشند به تناسب ساعات کار عادی کار در شبانه روز نباید کمتر از مزد مشاغل مشابه در نظام روز مزدی باشد و همچنین در کارگاه‌های که فعالیت آنها جنبه استمرار دارد یا به صورت فصلی فعالیت می کنند. کارگران مشمول مزد ساعتی حق استفاده از مرخصی و تعطیلات رسمی با استفاده از مزد را دارند. نکته قابل ذکر در این نظام مزد ساعتی این است که این شیوه از پرداخت مزد گاهی مورد انتقاد کارفرمایان قرار می گیرد و عنوان می نمایند که در این نوع از پرداخت به کارگران ساعی و پر کار با کارگران کاهل تفاوتی نداشته و در واقع به کارگران دسته نخست اجحاف شده و بالعکس کارگران تنبل را تشویق می نماید. کارگران برعکس معمولاً بیشتر طرفدار این شیوه پرداخت مزد هستند.

۲- مزد براساس محصول یا خدمت تولید شده (کارمزدی)

کارمزد: عبارت است از مزدی که بابت انجام مقدار کاری مشخص که از نظر کمی قابل اندازه گیری یا شمارش باشد به ازای هر واحد کار تعیین و پرداخت می شود.

در این شیوه مزد براساس میزان کاری که کارگر انجام می دهد و به وی پرداخت می شود و برعکس شیوه نخست زمان و مدت کار در آن تاثیری ندارد. کارمزد برحسب آنکه حاصل مورد نظر مربوط به یک نفر و یا یک گروه مشخص از کارگران یا مجموع کارگران باشد به ترتیب به صورت کارمزدی گروهی و کارمزد جمعی تعیین می گردد. در نظام کارمزد گروهی و جمعی باید علاوه بر شغل هر یک از کارگران، سهم هر یک در میزان فعالیت و کارمزد متعلقه از قبل مشخص گردد. قرارداد کارمزدی برحسب آنکه اولین واحد یا قطعه ملاک محاسبه قرار گیرد ساده و چنانچه برای مازاد بر تعداد مشخص باشد ترکیبی است، در صورت ترکیبی بودن، نرخ کارمزد تعیین شده نباید کمتر از مزد ثابت تقسیم بر تعداد کاری است که مزد ثابت بابت آن تعیین شده است. علی ایحال همان طور که در مورد مزد بر اساس زمان اشاره شده این نحوه پرداخت مزد معمولاً با مخالفت کارگران روبرو است. کارگران استدلال می کنند که این نوع مزد کارگران را در مقابل یکدیگر قرار می دهد و حس رقابت جانشین حس همبستگی طبقاتی آنان می گردد که در نهایت به نفع کارفرماست و به لحاظ کارگر نتیجه تنها فرسودگی بیشتر است. مضافاً این که کارگر در این شیوه مزد، تامین مالی خود را از دست می دهد و در موارد که کارمزد به دلیل حجم قلیل کار ارجاه شده و سایر دلایل کاهش یابد زندگی و معیشت کارگر دچار اختلاف خواهد گردید که این امر برخلاف ضرورت توجه به بعد اجتماعی مزد است. به همین خاطر که معمولاً در قوانین کار پیش بینی می شود که چنانچه کارمزد کارگر از حداقل مزد قانونی کمتر باشد کارفرما تفاوت کارمزد استحقاقی کارگر با حداقل مزد قانونی را به کارگر پرداخت نماید (تبصره ماده ۴ آیین نامه اجرایی ضوابط و مزایا و مشاغل قابل شمول به نظام کارمزدی ساعتی و کارمزد ساعتی موضوع تبصره ۲ ماده ۳۵ قانون کار). نوع دیگری از شیوه پرداخت مزد بر اساس محصول که معمولاً در برخی از کارگاهها معمول است، نوعی است که مزد کارگر از دو بخش ثابت و متغییر ترکیب می شود، به این ترتیب که طرفین قرارداد کار می پذیرند مبلغ ثابتی در ازای حجم معینی از محصول به کارگر پرداخت شود و کارگر متعهد شود در مقابل دریافت این وجه تولید معین شده را در اختیار کارفرما قرار دهد و کارفرما نیز متعهد شود چنانچه میزان محصول از حجم مورد توافق تجاوز کند، مزد محصول مازاد بر اساس شیوه کارمزدی به کارگر پرداخت گردد (کارمزد ترکیبی)

۳- کارمزد ساعتی:

شیوه دیگری که در قانون کار جمهوری اسلامی ایران برای تعیین مزد پیش بینی شده است نوعی است که در مقابل انجام کار مشخص در زمان مشخص پرداخت می شود، در قرارداد کارمزد ساعتی باید میزان و مقدار کار متناسب با زمان مشخص باشد کارمزد ساعتی برحسب آنکه حاصل کار مورد نظر مربوط به یک نفر و یا گروه مشخص از کارگران یا مجموعه ای کارگران کارگاه باشد به ترتیب به صورت کارمزد ساعتی انفرادی، کارمزد ساعتی گروهی و کارمزد ساعتی جمعی تعیین کی گردد. در نظام کارمزد ساعتی گروهی و جمعی باید علاوه بر شغل هر یک از کارگران، سهم هر یک در میزان فعالیت و کارمزد ساعتی متعلقه از قبل مشخص گردد و موضوع مورد قبول کارگران باشد. در این شیوه کارگر و کارفرما توافق می نمایند که مبلغ مشخصی در ازای تولید معینی در هر ساعت به کارگر پرداخت شود، اجرای این شیوه نیازمند انجام کار سنجی دقیقی است که تولید استاندارد یک کارگر در ساعت دقیقاً محاسبه شود که اغلب در کارگاهها معمول نیست.

در ایران منازعه به صورتی که در متون روابط کار تعریف شده است در قانون کار پیش بینی نگردیده است و بنابراین مجاز نیست. آنچه که پیش بینی شده حقوقی است برای کارگر و کارفرما در زمینه دادخواهی از حقوق ضایع شده توسط طرف دیگر. در زیر در این مورد به اختصار توضیحاتی ارائه میشود.



مرجع رسیدگی به شکایتها در ایران دو نوع است :

- I) مرجع درون کارگاهی (شوراهای سازش): این مراجع از طریق کد خدامنشی و گفتگو و توافق به رفع اختلاف و شکایت اقدام میکنند.
- II) مراجع برون کارگاهی (هیات های تشخیص و حل اختلاف): که بر اساس ماده ۱۵۷ قانون کار تنها مراجع صلاحیت دار رسیدگی به اختلافات هستند.

۴- شوراهای سازش:

به موجب ماده ۱۵۷ هر گونه اختلاف فردی بین کارفرما و کارگر یا کارآموز که ناشی از اجرای قانون و سایر مقررات کار، قرار داد کار آموزی، موافقت نامه های کارگاهی یا پیمانهای دسته جمعی کار باشد، در مرحله اول از طریق سازش مستقیم بین کارفرما و کارگر یا کارآموز و یا نمایندگان آنها در شورای اسلامی کار و در صورتی که شورای اسلامی کار در واحد نباشد، از طریق انجمن صنفی کارگران و یا نماینده قانونی کارگران و کارفرما حل و فصل خواهد شد و در صورت عدم سازش، از طریق هیاتهای تشخیص و حل اختلاف به ترتیب رسیدگی و حل و فصل خواهد شد.

۵- هیات تشخیص (شورای کارگاه)

- هیئت تشخیص دارای سه عضو است که عبارتند از : یک نفر نماینده وزارت کار و امور اجتماعی ، یک نفر نماینده کارگران به انتخاب کانون همahنگی شورای اسلامی کار استان و یک نفر نماینده مدیران صنایع به انتخاب کانون انجمن های صنفی کارفرمایان استان که برای مدت دو سال تشکیل می گردد.
- ✓ واحد کار و امور اجتماعی موظف است پس از وصول شکایت ظرف مدت سه روز موضوع شکایت را به هیات تشخیص ارجاع نمایند. دعوت از اعضای هیات تشخیص برای تشکیل جلسات با واحد کار و امور اجتماعی محل خواهد بود.
 - ✓ در صورتیکه هر یک از نمایندگان کارگران و مدیران صنایع سه جلسه متوالی یا پنج جلسه غیر متوالی، ظرف پانزده جلسه، غیبت غیر موجه داشته باشند، واحد کار و امور اجتماعی می تواند غیبت را در حکم استعفا تلقی نماید.
 - ✓ هیات تشخیص می تواند در صورت لزوم موضوع را به تحقیق ارجاع نماید.
 - ✓ هر یک از طرفین می تواند یک نفر را به عنوان مطلع همراه داشته باشد.
 - ✓ رای هیاتهای تشخیص پس از ۱۵ روز از تاریخ ابلاغ آن لازم الاجرا می گردد و در صورتیکه ظرف مدت مذکور یکی از طرفین نسبت به رای صادره اعتراض داشته باشد، اعتراض خود را کتبا از طریق واحد کار و امور اجتماعی به هیئت حل اختلاف تقدیم می نماید.
 - ✓ واحد کار و امور اجتماعی موظف است ظرف مدت ۳ روز پرونده را به ضمیمه اعتراض به هیئت حل اختلاف ارجاع نماید.
 - ✓ واحد کار محل موظف است ظرف سه روز اقدام به ابلاغ رای نماید.

۶- هیئت حل اختلاف

در صورت اعتراض به آرای صادره از طرف هیئت تشخیص، طرفین اختلاف "کارگر یا کارفرما" می توانند حداکثر ظرف ۱۵ روز از تاریخ ابلاغ رای، مجدداً اعتراض خود را به وزیر کار و امور اجتماعی اعلام نمایند. در این حالت، مورد اختلاف در هیئت حل اختلاف که ترکیبی است به شرح ذیل و در محل اداره کل کار بررسی میشود:

سه نفر نماینده کارگران به انتخاب کانون همahنگی شوراهای اسلامی کار استان یا کانون انجمنهای صنفی کارگران استان، سه نفر نماینده کارفرمایان به انتخاب کانونهای انجمنهای صنفی مدیران محل و سه نفر نماینده دولت (مدیر کل کار و امور اجتماعی، فرماندار و رئیس دادگستری محل) و یا نمایندگان آنها که برای مدت دو سال تشکیل میگردد.

هیئت مذکور پس از رسیدگی به اختلافات فی مابین کارگر و کارفرما رای صادر می کند. آراء صادره از طرف این هیئت قابل اجراست.



منظور از کسورات چیست

کسورات مبالغی است که براساس توافق بین کارگر و کارفرما و یا به موجب قانون از حقوق و مزایای پرسنل کسر می گردد.

عمده ترین کسورات حقوق و مزایا به صورت زیر می باشد.

- ۱- ۷٪ بیمه سهم کارگر
- ۲- مالیات حقوق و مزایا
- ۳- مساعده
- ۴- وام
- ۵- اجرائیات (کسور صندوق اجرا)

**منظور از کسورات صندوق اجرا (اجرائیات) چیست**

اجرائیات به مبالغی اطلاق می شود که براساس حکم دادگاه یا مراجع قانونی یا قانون باید بوسیله کارفرما از حقوق کارگر کسر و به حساب صندوق اجرا واریز گردد. بنابراین یکی از کسورات حقوق و دستمزد بدهی کارگر به صندوق اجرا می باشد. برخی از مواردی که می تواند موجب صدور حکم دادگاه مبنی بر کسر مبلغی از حقوق کارگر شود به شرح زیر می باشد.

الف) عدم پرداخت بدهی توسط کارگر به اشخاص ثالث و ارایه شکایت طلبکار به دادگستری برای دریافت طلب خود

ب) محکوم شدن کارگر به پرداخت جریمه یا غرامت به واسطه شکایت کارفرما به دلیل وارد آوردن خسارت به کارخانه یا سایر موارد توسط کارگر، البته باید توجه داشت براساس قانون اگر مبلغ مورد شکایت بیش از یک سوم حقوق ماهیانه کارگر باشد به موجب حکم دادگاه مبلغ فوق به صورت اقساط ماهانه از حقوق و دستمزد کسر و به حساب صندوق اجرا واریز می گردد.

**منظور از کسر توافقی چیست**

مبالغی که طبق قرارداد بین کارگر و کارفرما و یا براساس توافق آنها در زمان تهیه لیست حقوق و دستمزد از حقوق کارگر یا کارمند کسر می شود را کسور توافقی گویند که مهمترین آنها را به صورت زیر می توان نام برد.

- الف) اقساط وام مسکن
- ب) بدهی به شرکت تعاونی
- ج) اقساط وامهای ضروری
- د) مساعده
- ه) پیش پرداخت حقوق

منظور از مساعده مبالغی است که بطور معمول قبل از پایان هر ماه به علت نیاز کارگران به آنان پرداخت می شود و در زمان تهیه لیست حقوق و دستمزد از حقوق آنها کسر می گردد در واقع باید گفت مساعده پرداخت بخشی از حقوق است قبل از پایان ماه کاری است ولیکن پیش پرداخت، پرداخت مبلغی است قبل از اینکه کاری انجام پذیرفته باشد، مثلاً پرداخت وجه در ابتدای ماه به عنوان حقوق ماهیانه کارگر قبل از انجام کار پیش پرداخت محسوب می گردد. در هر حال در زمان تهیه لیست حقوق و دستمزد مبالغ پیش پرداخت و یا مساعده به عنوان کسورات از حقوق و دستمزد کسر می گردند. در نهایت جمع کسورات از حقوق و دستمزد ناخالص کسر و مبلغ خالص پرداختنی به هر فرد مشخص می شود.

**حق بیمه های اجتماعی چیست و منظور از بیمه سهم کارگر به عنوان کسور چیست**

بیمه شدگان تأمین اجتماعی؛ یعنی کسانی که با پرداخت مبالغی به عنوان حق بیمه، حق استفاده از مزایای مقرر در این قانون را دارند.

- اهم مزایای بیمه را به شرح زیر می توان نام برد
- الف) بیمه های درمانی، حوادث و بیماریها
- ب) بارداری
- ج) دریافت مستمری که خود شامل از کارافتادگی، بازنشستگی و مرگ می باشد.

به طور کلی حق بیمه اجتماعی حقوق و دستمزد ناخالص (حقوق و دستمزد مشمول بیمه قبل از کسور) به صورت زیر می باشد

۱- **۷٪ بیمه سهم کارگر** که به عنوان کسور حقوق و دستمزد کارگر منظور می گردد و براساس حقوق مزایای مشمول بیمه یعنی (حقوق و مزایا به غیر از حق اولاد، عیدی و پاداش و غرامت اخراج) محاسبه می گردد و از حقوق کارگر کسر می شود که به حساب سازمان تأمین اجتماعی واریز می گردد.

۲- **۲۳٪ بیمه سهم کارفرما** که این حق بیمه دارای ۲ نکته اساسی می باشد که باید به آن توجه داشت. اول آنکه این حق بیمه توسط کارفرما پرداخت می شود و به عنوان سربار شناسایی می گردد (که در ادامه در ارتباط با نحوه محاسبه و ثبت آن بحث خواهد شد.

دوم آنکه این حق بیمه خود از ۲ بخش تشکیل شده است

الف) ۲۰٪ حق بیمه اجتماعی

ب) ۳٪ حق بیمه بیکاری

باید بدانید ۲۰٪ حق بیمه اجتماعی محاسبه شده توسط کارفرما به حساب سازمان تأمین واریز می شود و ۳٪ حق بیمه بیکاری به حساب صندوق بیمه بیکاری واریز می شود تا بیمه شدگان، تحت حمایت اجتماعی دیگری علاوه بر مزایای بیمه قرار گیرند و آن اینکه در زمان بیکاری تحت شرایط خاصی از این محل حقوق دریافت کنند.

بنابراین در پایان مجدداً تأکید می کنیم ۷٪ حق بیمه سهم کارگر به عنوان یکی از کسور حقوق و مزایای در ستون بیمه مکسور، لیست حقوق و دستمزد از حقوق و مزایای کارگر کسر می گردد.



اهمیت فراگیری مطالب مرتبط با حقوق دستمزد

کسانی که در رشته های امور مالی مشغول تحصیل می باشند و اطلاعات حسابداری رافرامی گیرند یکی از انواع هزینه هایی را که با آن آشنا می شوند هزینه حقوق و دستمزد است و به تبع روش حسابداری و ثبت این هزینه رادر دفاتر روزنامه و کل را خواهند گرفت ولی باید توجه داشت بحث هزینه حقوق و دستمزد دارای مطالب زیادی می باشد که هر فرد حسابداریا کسب که در واحد حقوق و دستمزد سازمان یا موسسه ای کار می کند نیاز به داشتن دانش تخصصی در این زمینه خواهد بود این اطلاعات را به صورت خلاصه می توان شناخت سیستمهای کنترلی حقوق دستمزد شناخت قوانین بیمه و مالیات و سایر موارد قانونی همچون اضافه کاری و ماموریت و تهیه اسناد و مدارک ثبت لیست های حقوق و دستمزد و سایر موارد نام برد که در ادامه با آنها بیشتر آشنا خواهیم شد میدانید هزینه نیروی کار بخش اعظمی از بهای تمام شده تولید کالا و خدمات یک موسسه یا یک واحد اقتصادی را به خود اختصاص می دهد و در واقع تاثیر قابل توجهی بر سود واحد تجاری خواهد داشت البته اهمیت هزینه حقوق و دستمزد در واحد های مختلف متفاوت است ولی بطور معمول هزینه حقوق و دستمزد یک سوم از درآمدهای واحدهای اقتصادی تجاری را به خود اختصاص می دهد بنابراین پرواضح است کسانی که در رشته امور مالی تحصیل می کنند باید اطلاعات جامع و کافی در این زمینه داشته باشند



سیستم حقوق و دستمزد چگونه باید باشد

اشاره کردیم که هزینه حقوق و دستمزد بخش قابل ملاحظه ای از هزینه های یک موسسه را به خود اختصاص می دهد و واضع است مدیریت واحدهای اقتصادی نیاز به کنترل دقیق و منظمی در این زمینه دارند و از طرفی می دانید کارکنان یک واحدهای اقتصادی توقع دارند حقوق و مزایای خود را به شکل منظم دریافت کنند و همچنین باید توجه داشت که محاسبات تعیین حقوق و مزایا پر حجم و گسترده است و در ضمن معمولاً قوانین کشورهای واحدهای اقتصادی راملزم نموده اند تا اطلاعاتی از تعداد کارکنان وصول مالیات حقوق و سازمان تأمین اجتماعی برای ارائه خدمات ارسال دارند در نتیجه موارد فوق ایجاد یک سیستم منظم و دقیق را برای حقوق و دستمزد ضروری است. بنابراین یک سیستم حقوق و دستمزد باید به شکلی طراحی شود که اطلاعات لازم را به سرعت و به موقع جمع آوری و مبلغ صحیح قابل پرداخت به هر یک از کارکنان و دستگاههای مربوطه را محاسبه کند و در ضمن روشهای کنترلی مناسبی برای جلوگیری از پرداخت وجوه به شکل غیرقانونی به افراد سوء استفاده کننده را ایجاد نماید .

باید اشاره کرد امروزه رایانه بخش عمده ای از محاسبات حقوق دستمزد را در مدت زمان بسیار کوتاه انجام می دهد ولیکن رایانه یک ابزار در دست کاربران می باشد و داشتن اطلاعات در ارتباط با حقوق دستمزد لازم و ضروری نماید.



اجراء و عناصر سیستم حقوق دستمزد کدام اند

اجراء و عناصر تشکیل دهنده یک سیستم حقوق دستمزد به طور کلی وبدون در نظر گرفتن اینکه این سیستم برای موسسه بازرگانی و خدماتی و یا تولیدی طراحی شده به شرح زیر می باشد.

دایره کارگزینی

دایره ثبت ورود و خروج پرسنل

دایره حسابداری حقوق دستمزد



وظیفه دایره کارگزینی چیست

واحد کارگزینی در هر موسسه وظیفه ی تهیه و تدوین دستورالعملها و آیین نامه های استخدامی پرسنل با رعایت و مد قراردادن قوانین کار و امور اجتماعی و سایر قوانین را بر عهده دارد و از طرفی وظایف دیگری در ارتباط با پرسنل همچون آموزش نحوه استفاده از مرخصی ها و تعیین شرح وظایف نقل و انتقالات پرسنل به سایر بخشهای موسسه و موارد مشابه را بر عهده دارد

وظیفه دایره ثبت ورود و خروج چیست

وظیفه این بخش جمع آوری اطلاعات مربوط به زمان انجام کار پرسنل و در واقع حضور و غیاب هر یک از کارکنان در موسسات و واحد ها می باشد که به طریق و روشهای خاصی صورت می گیرد

وظیفه دایره حسابداری حقوق و دستمزد چیست

این دایره وظیفه تهیه و تنظیم لیست حقوق دستمزد و تعیین مبالغ ناخالص و خالص حقوق دستمزد قابل پرداخت به هر یک از پرسنل را به عهده دارد در واقع اسناد و مدارک حقوق دستمزد هر یک از پرسنل و کارکنان در این دایره نگهداری میشود افرادی که برای استخدام وارد موسسه می شوند ابتدا در بخش کارگزینی موسسه اقدام به انعقاد قرارداد کار نموده و با توافق هایی در ارتباط نحوه و شرایط کار و زمان و مدت و سایر مواردی که طبق قوانین کار مشخص شده به عنوان یکی از پرسنل آن موسسه شروع به کار می نماید سپس اطلاعات توافق کار شامل زمان و مدت کار میزان حقوق و دستمزد و نرخ دستمزد و سایر موارد در اختیار واحد حسابداری حقوق و دستمزد قرار می گیرد و از طرف دیگر فرد مذکور پس از کار در موسسه و حدوث ورود و خروج اطلاعات مدت زمان کار ایشان را در طی مدت کار را ثبت می کند که معمولا پس از یک ماه کارکرد زمان ورود و خروج در اختیار واحد حسابداری قرار می گیرد واحد حسابداری پس از محاسبه مدت کارکرد فرد مورد نظر بالحاظ قرارداد کار و شرایط قانون کار حقوق دستمزد متعلقه پرسنل مذکور را و کسورات قانونی ایشان را تعیین و اقدام به ثبت در حسابها می نماید



فرمول محاسبه حقوق و کسر مالیات و حق بیمه کارکنان

فرمول محاسبه حقوق

مزد مبنا = حقوق روزانه * روزهای کارکرد

هر ساعت اضافه کار = (حقوق روزانه / ۷,۳۳۳) * ۱,۴

حق اولاد به ازای هر فرزند = ۳ * حداقل حقوق روزانه که تا سقف ۲ فرزند قابل پرداخت است

حق مسکن = ماهانه ۱۰۰۰۰۰ ریال

حق خواروبار (بن) = ماهانه ۱۰۰۰۰۰ ریال

مابقی اضافات براساس تشخیص کارفرما می باشد

حقوق = مزد مبنا + حق اولاد + حق مسکن + حق بن

بیمه سهم کارگر = حقوق * ۷٪

مالیات نیز بر اساس جدول سالانه ارایه شده از طرف سازمان امور مالیاتی می باشد که ناشی از ماده ۱۳۱ قانون مالیاتهای

مستقیم می باشد.

وجوهی که مشمول کسر حق بیمه است، زیر است:

۱. حقوق، دستمزد و کارمزد.
۲. فوق العاده های شغل.
۳. اضافه کار، شب کاری و نوبت کاری.
۴. فوق العاده خارج از مرکز.
۵. فوق العاده انجام کارهای سخت و زیان آور.
۶. کمک هزینه خواربار و مسکن.
۷. مزد ایام تعطیل و مرخصی استحقاقی.
۸. فوق العاده های ثابت و مانند آنها.
۹. پاداش به جز مواردی که مشمول کسر حق بیمه نیست.

وجوهی که مشمول کسر حق بیمه نیست، به شرح زیر است:

۱. بازخرید ایام مرخصی.
۲. کمک هزینه اولاد.
۳. هزینه سفر و فوق العاده ما موریت.
۴. عیدی و پاداش نهضت سوادآموزی.
۵. حق شیر و پاداش افزایش تولید.
۶. خسارت اخراج و مزایای پایان کار.
۷. حق همسر که در اجرای قانون نظام هماهنگ پرداخت به کارکنان دولت که مشمول قانون تامین اجتماعی هستند، پرداخت می شود.

**در مورد حداقل و حداکثر دستمزد و نیز دستمزد مقطوع توجه شما را به توضیحات ذیل جلب می کنیم:**

- الف - حداقل دستمزد حداقل دستمزد مشمول کسر حق بیمه مشمولان قانون تامین اجتماعی، برابر حقوق پایه ای است که هر سال با توجه به هزینه زندگی، از طرف شورای عالی کار، تعیین و به وسیله وزارت کار و امور اجتماعی اعلام می شود.
- ب - حداکثر دستمزد حداکثر حقوق و مزایای مشمول کسر حق بیمه ماهانه هر سال، طبق مصوبات شورای عالی تامین اجتماعی تعیین می شود.
- ج - دستمزد مقطوع علاوه بر دستمزدهای مذکور، طبق ماده ۳۵ قانون تامین اجتماعی، سازمان می تواند در موارد لزوم با تصویب شورای عالی تامین اجتماعی، مزد یا حقوق بیمه شدگان بعضی از فعالیت ها را طبقه بندی و حق بیمه را به ماخذ درآمد مقطوع وصول و کمک های نقدی را بر همان اساس محاسبه و پرداخت کند

**محاسبه اضافه کار**

- برابر مفاد قانون مدنی جمهوری اسلامی، ماه شمسی ۳۰ روز است، لذا در قانون کار، مزد و مزایای متعلقه به کارگر بر مبنای ۳۰ روز محاسبه میگردد. البته پرداخت مزد و مزایای متعلقه، در ماههای ۳۱ روزه تقسیم بر ۳۰ شده و در عدد ۳۱ ضرب میگردد و طبیعتاً در ماههای ۲۹ روزه نیز بر عدد ۳۰ تقسیم شده و در ۲۹ ضرب میگردد.
- یعنی تعیین حقوق و دستمزد بر مبنای ماه ۳۰ روزه، و پرداخت آن بر مبنای تعداد روزهای ماه انجام میگردد. به این معنی که وقتی از سوی شورای عالی کار، حداقل مزد کارگران اعلام میگردد، این مبلغ بر مبنای ماه شمسی (۳۰ روزه) اعلام شده، ولی هنگام پرداخت آن بایستی به تناسب تعداد روزهای ماه مورد نظر محاسبه گردد.
- از آنجائیکه برابر قانون، هر کارگر بایستی در طول یک هفته، مدت ۴۴ ساعت به کار اشتغال داشته باشد، لذا چنانچه ۴۴ ساعت را بر ۶ روز کاری (بغیر از روز جمعه) تقسیم نماییم نتیجه میگیریم که از هر کارگر انتظار می رود در طول یک روز ۷/۳۳ (یا عبارت دیگر هفت ساعت و بیست دقیقه) به کار اشتغال داشته باشد.

لازم به ذکر است که چون در قانون محدودیتی برای چگونگی توزیع این ۴۴ ساعت ذکر نشده است، لذا کارفرما میتواند ۴۴ ساعت را در طول یک هفته توزیع نماید (مثلاً ۴ ساعت را به روز پنجشنبه و بقیه را در سایر ایام هفته توزیع نماید) مشروط به اینکه اولاً ساعات اشتغال به کار در هر روز از ۸ ساعت تجاوز ننماید و ثانیاً ساعت شروع و خاتمه کار روزانه بین ۶ تا ۲۲ تعیین شده باشد. این توضیح لازم است که با توجه به حقی که قانون برای کارگران مشمول قانون کار در خصوص تعطیلی روز جمعه (با دریافت مزد) قائل شده، کارفرما موظف است در پایان هر هفته کاری (پس از ۶ روز کار) مزد یک روز جمعه را به کارگر پرداخت نماید.

لذا برای اینکه بدانیم از یک کارگر انتظار می‌رود در طول یکماه شمسی (سی روزه) چه مقدار به کار اشتغال داشته باشد، میتوانیم عدد ۷/۳۳ را در عدد ۳۰ ضرب نمائیم، عدد حاصله ۲۲۰ ساعت است.

لذا وقتی شوارعیالی کار اعلام میدارد که میزان حداقل مزد کارگران در سال X مبلغ A ریال است، این مبلغ برای اشتغال یک کارگر به مدت ۲۲۰ ساعت در ماه (که بطور استاندارد ۲۹/۳۳ ساعت یا ۲۹ ساعت و بیست دقیقه آن بابت جمعه هاست) به کارگر تعلق میگیرد.

قطعاً در طول مدت کار لازم میشود که کارگری بیشتر از مدت هفت ساعت و بیست دقیقه در روز کار کند. در اینصورت لازم است اولاً موافقت کارگر جلب شده و ثانیاً میزان ساعات اضافه کاری در هر روز از ۴ ساعت نیز تجاوز ننماید (مگر در موارد استثناء و با اخذ مجوز اداره کار مربوطه).

برای محاسبه مزد هر ساعت اضافه کاری، لازم است مزد ثابت را بر عدد ۲۲۰ تقسیم نموده و در عدد ۱,۴ ضرب نمائیم، چرا که برابر قانون، مزد هر ساعت کار اضافه ارجاعی به کارگر، ۴۰٪ بیشتر از مزد ساعات کار عادی است.

لازم به ذکر است که برای محاسبه ساعات غیبت یا تاخیر کارگران، در قانون تکلیفی تعیین نشده است و نمیتوان بیشتر از ساعات غیبت یا کسر کار کارگران را از حقوق ماهیانه ایشان برداشت نمود، مگر در مورد کارگاههایی که دارای کمیته انضباطی هستند و در این خصوص دارای مقررات خاصی باشند.



مبنای محاسبه سنوات و باز خرید آن

ماده ۲۴ قانون کار:

در صورت خاتمه قرارداد کار، کار معین یا مدت موقت، کارفرما مکلف است به کارگری که مطابق قرارداد، یکسال یا بیشتر، به کار اشتغال داشته است برای هر سال سابقه، اعم از متوالی یا متناوب براساس آخرین حقوق مبلغی معادل یکماه حقوق به عنوان مزایای پایان کار به وی پرداخت نماید.

ماده ۲۲ قانون کار:

اگر خاتمه قرارداد کار در نتیجه، کاهش توانائیهای جسمی و فکری ناشی از کار کارگر باشد (بنا به تشخیص کمیسیون پزشکی سازمان بهداشت و درمان منطقه با معرفی شورای اسلامی کار و یا نمایندگان قانونی کارگر) کارفرما مکلف است به نسبت هر سال سابقه خدمت، معادل دوماه آخرین حقوق به وی پرداخت نماید. منظور از حقوق در ۲ ماده فوق یا مبنای محاسبه حق سنوات، در کارگاههایی که طرح طبقه بندی مشاغل دارند مزد گروه و پایه (مزد مبنا) و در واحدهایی که فاقد طرح می‌باشند مزد ثابت (مجموع مزد شغل و مزایای ثابت پرداختی به تبع شغل) خواهد بود.



مبنای محاسبه عیدی و سنوات و مرخصی استفاده نشده چیست؟

مرخصی

هرنفر در سال حداکثر مجاز به ذخیره نه روز از مرخصی خود میباشد و مرخصی های استفاده نشده ایشان سوخت شده تلقی میشود مگر توافقی با کارفرما داشته باشد.

مبنای محاسبه ذخیره مرخصی استفاده نشده طبق قانون حداقل ممکن سالی یکماه بر اساس آخرین حکم حقوقی فرد که آیتم های شامل آن تمامی موارد حکم است بجز خواربار، مسکن، اولاد و بن و پاداش تولید و سود تولید و نظایر این. مبلغ فوق مشمول مالیات است ولی بیمه نیست

سنوات

مبنای محاسبه ذخیره سنوات طبق قانون حداقل ممکن سالی یکماه بر اساس آخرین حکم حقوقی فرد که آیتام های شامل آن تمامی موارد حکم است بجز خواربار، مسکن، اولاد و بن و پاداش تولید سود تولید و نظایر این جنانجه کارگر پس از دریافت این سنوات باهمین کارفرما ادامه فعالیت (قرارداد) بدهد این مبلغ مشمول مالیات است. که معمولاً برای راحتی کار ۱۰٪ در نظر گرفته می شود هر چند مورد ایراد است. مبلغ فوق مشمول کسورات بیمه و مالیات نیست

سایر موارد مرتبط:

- ۱- معمولاً "شرکتها مزایای پایان خدمت کارکنان خود را در پایان همکاری با آنها پرداخت می نمایند (ذخیره می گیرند) چون این کار باعث می شود که مالیاتی از این بابت پرداخت نکنند. اما شرکتهایی که به صورت سالانه پرداخت می کنند مالیات آن نیز می بایستی پرداخت شود
- ۲- هر نفر در سال حداکثر مجاز به ذخیره نه روز از مرخصی خود می باشد و مرخصی های استفاده نشده ایشان سوخت شده تلقی میشود مگر توافق با کارفرما داشته باشد
- ۳- مبلغ عیدی مشمول معافیت یک ماه حقوق که هر سال اعلام می شود بوده و مازاد طبق ماده ۸۴ و ۸۵ مشمول مالیات می شود. که معمولاً برای راحتی کار ۱۰٪ در نظر گرفته می شود هر چند مورد ایراد است.
- ۴- طبق قانون شرکت ملزم به پرداخت سالی یکماه سنوات می باشد و لی اگر عرف و رویه کارگاه این باشد که مثلاً سالی دومه بدهد هیچ منعی ندارد البته اگر باز خرید سنوات به ازای هر سال بیش از یک ماه پرداخت بشود، مبلغ پرداختی اضافه تر از یک ماه جز هزینه های قابل قبول مالیاتی قرار نخواهد گرفت.
- ۵- ماده ۱۴۸ قانون مالیاتهای مستقیم

**بازنشستگی:**

بطور کلی در سیستم های بیمه ای مورد اعمال در ایران، حقوق بازنشستگی و وظیفه بر اساس متغیرهای ذیل محاسبه و تعیین می گردد.

**متغیرهای تاثیر گذار در میزان حقوق بازنشستگی****۱. سابقه پرداخت کسور بازنشستگی یا حق بیمه**

اگر چه سابقه پرداخت کسور بازنشستگی اغلب مترادف با سابقه خدمت تلقی می گردد لیکن در محاسبه حقوق بازنشستگی سابقه ای که کسور بازنشستگی آن پرداخت شده و یا تعهد پرداخت گردیده است ملاک قرار می گیرد همچنین به موجب قوانین ذیربط بعضاً جهت برخی از کارکنان بدلائل ویژگیهای خاص بطور ارفاقی سنوات کاری در نظر گرفته می شود که در افزایش میزان حقوق بازنشستگی آنان موثر می باشد.

۲. معدل حقوق و مزایای مشمول پرداخت حق بیمه یا کسور بازنشستگی در چند سال آخر خدمت (معدل**حقوق و مزایای مشمول).**

متغیر تاثیر گذار دیگر در میزان حقوق بازنشستگی، معدل حقوق و مزایای مشمول کسر حق بیمه یا کسور بازنشستگی در چند سال آخر خدمت میباشد در حال حاضر این معدل جهت مشترکین صندوق بازنشستگی کشوری حسب قوانین ذیربط بر مبنای دریافتی ۲ سال آخر با اعمال آخرین ضریب حقوقی سال بازنشستگی در نظر گرفته می شود.

۳. مدت زمان لازم جهت پرداخت حق بیمه یا کسور بازنشستگی به منظور امکان دریافت حقوق**بازنشستگی به میزان یک ماه حقوق و مزایای مشمول پرداخت (ضریب سنوات).**

متغیر سوم تاثیر گذار در میزان حقوق بازنشستگی و وظیفه (که میتوان آنرا ثابت هم تلقی نمود) پیش فرض سنوات پرداخت کسور بازنشستگی لازم جهت دریافت حقوق بازنشستگی و وظیفه به میزان کامل (معادل معدل حقوق و مزایای مشمول) می باشد. حسب قوانین ذیربط این پیش فرض برابر ۳۰ سال است با این توضیحات ضریب سنوات در محاسبه حقوق بازنشستگی و وظیفه برابر یک سی ام می باشد.



میزان حقوق بازنشستگی

میزان حقوق بازنشستگی مشترکین صندوق بازنشستگی و صندوق شهرداریها به موجب ماده ۱ و تبصره ۳ ماده ۲ قانون اصلاح مقررات بازنشستگی مصوب ۱۳۶۸/۱۲/۱۳ ق.ا.ک و ماده ۴۳ آئین نامه استخدامی شهرداریها و ماده ۶ قانون اصلاح پاره ای از مقررات بازنشستگی مصوب ۱۳۷۹/۱۲/۱۳ برابر است با :

میزان حقوق بازنشستگی	=سنوات خدمت قابل قبول (حداکثر ۳۰ سال * (معدل حقوق و مزایا * ۱/۳۰
معدل حقوق و مزایا	=معدل تمامی حقوق و مزایای دریافتی که ملاک کسور بازنشستگی است در ۲سال آخر خدمت بااعمال آخرین ضریب حقوق
سنوات خدمت قابل قبول	=سنوات خدمتی که جهت تعیین حقوق ملاک محاسبه قرار می گیرد.

با توجه به ماده ۴ قانون نظام هماهنگ حقوق بازنشستگی و وظیفه مصوب ۱۳۷۳/۰۶/۲۳ حداقل حقوق بازنشستگی همواره برابر حداقل حقوق و مزایای مقرر برای مستخدمین شاغل می باشد .

به موجب ماده ۹۸ ق.ا.ک و تبصره ۴ ماده ۱ قانون نظام هماهنگ پرداخت در صورتیکه ضریب جداول حقوق مستخدمین رسمی شاغل تغییر یابد دولت مکلف است به نسبتی که هزینه زندگی موجب این تغییر شده است حقوق بازنشستگان و وظیفه بگیران را ترمیم کند .

با توجه به مفاد ماده ۱۰۰ و ۱۲۴ ق.ا.ک مبلغ ماه اول هرگونه افزایش حقوق بازنشستگی و یا وظیفه به صندوق بازنشستگی کشوری پرداخت می گردد . این امر در مورد کارکنان شهرداریها تصریح ندارد .

به موجب بند ۵ ماده ۹۱ قانون مالیاتهای مستقیم ، حقوق بازنشستگی و وظیفه از پرداخت مالیات معاف می باشد .

موفق باشید. فقیهی

