



سلامت سازمانی

(تعاریف، مفاهیم، نظریه ها)

تالیف

دکتر فخرالسادات نصیری

۱۳۹۰

سرشناسه: نصیری، فخرالسادات، ۱۳۴۹-
 عنوان و نام پدیدآور: سلامت سازمانی، (تعاریف، مفاهیم، نظریه ها) /
 تالیف: فخرالسادات نصیری.-
 مشخصات نشر: همدان: نشر چنار، ۱۳۹۰.
 مشخصات ظاهری: ۱۰۲ ص
 کتابنامه: ص ۱۰۱-۱۰۲؛ به صورت زیرنویس.
 شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۵۳۲-۴۲-۵
 موضوع: ۱. رفتار سازمان (سلامت سازمانی) ۲. مدیریت. الف. عنوان.
 رده بندی کنگره: ۸/۱۳۹۰/س۸/۷/HD۵۸
 رده بندی دیویی: ۶۵۸/۳

- عنوان کتاب: سلامت سازمانی، (تعاریف، مفاهیم، نظریه ها)
 - مولف: دکتر فخرالسادات نصیری
 - طراحی جلد و صفحه آرای: سید محمد جواد عمادی
 - ناشر: چنار
 - سال انتشار: ۱۳۹۰
 - نوبت چاپ: اول
 - چاپ: چنار
 - شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه
 - صفحه: ۱۰۳
 - قیمت: ۳۵۰۰ تومان
 - شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۵۳۲-۴۲-۵
- حق چاپ برای مولف محفوظ است

پیشگفتار

امروزه اهمیت عامل انسانی و نقش منحصر به فرد آن به منزله یک منبع استراتژیک و طراح و مجری نظام ها و فراگردهای سازمانی جایگاهی به مراتب والاتر از گذشته یافته است تا جایی که در تفکر سازمانی پیشرفته از انسان به مثابه مهمترین منبع و دارایی برای سازمان یاد می شود. بدین لحاظ، امروزه سازمان ها برای بقا، انتظام و بالندگی خود می کوشند از طریق منابع انسانی فرهیخته در گستره جهانی به رشد سریع، بهبود مستمر، کارآمدی، سودبخشی، انعطاف پذیری، انطباق پذیری، آمادگی برای آینده و برخورداری از موقعیت ممتاز در عرصه فعالیت خود نایل شوند. بدون این کیفیت ها، سازمان ها واقعاً غیرممکن است که بتوانند در مواجهه با بهترین ها به صورت رقابتی و اثربخش عمل کنند (شولر و جکسون، ۲۰۰۱، عباس پور، ۱۳۸۴، صص ۱۱-۱۲).

از آنجایی که سازمانها به عنوان موجود زنده ای که دارای هویتی مستقل از اعضا خود هستند، تصور می شوند (سید جوادین، ۱۳۸۶)، به گونه ای که با این هویت جدید می توانند، رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند، این شخصیت و هویت می تواند دارای بیماری و یا سلامت سازمانی باشد (saatchi, 2004). بنابراین در متون نظری مسائل سازمان و مدیریت، با بحث جدیدی روبرو می شویم و آن سلامت سازمانی است. گرچه سلامت سازمانی، عمدتاً به سلامت کارکنان وابسته است اما یک تکامل تدریجی در استفاده از واژه ها و حرکت از سلامت افراد به سمت سلامت فرایندهای مدیریتی، فرهنگ و ساختار و توجه به عوامل روانشناختی، سازگاری با محیط کار، احساسات مطلوب کارکنان، رهبری، اعتماد، حمایت متقابل، مسئولیت اجتماعی، اثربخشی و ... ایجاد شده است (تراید و دیگران، ۲۰۰۸).

در حقیقت سلامت سازمانی، یکی از گویاترین و بدیهی ترین شاخصهای اثربخشی سازمانی است. در یک سازمان سالم مدیر رفتاری کاملاً دوستانه و حمایتگر با کارمندان خود دارد و در برنامه های خود دارای یگانگی است. کارمندان نیز تمایل بیشتری برای ماندن و کار کردن در سازمان دارند و به طور موثرتری کارها را انجام می دهند. چنانچه از نظریه پردازان اولیه و اصلی سلامت سازمانی مایلز^۱، معتقد است سلامت سازمانی به دوام و بقای سازمان در محیط خود و سازگاری با آن و ارتقا و گسترش توانایی خود برای سازش بیشتر اشاره می کند. به عقیده هرزبرگ عواملی چون طرز تلقی و برداشت کارکنان، شیوه اداره امور، خط مشی های سازمان، ماهیت و میزان سرپرستی، امنیت کاری، شرایط کاری، مقام و منزلت، سطح حقوق و دستمزد، استقرار روابط متقابل دو جانبه، سرپرستان، همگنان و مرئوسان و زندگی شخصی کارکنان را برای تأمین و حفظ سلامت سازمان لازم می باشند و نبود این عوامل ممکن است چنان کارمندان را دچار عدم رضایت سازد که سازمان را ترک کرده و موجودیت آن را به مخاطره اندازند.

^۱ Mathew Miles

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
فصل اول	
۸	سازمان (تعاریف، اجزاء و شاخص های آن)
۹	مقدمه
۱۰	سازمان، مفاهیم و اجزای آن
۱۱	تعریف سازمان
۱۵	اجزای تعریف سازمان
۱۶	سطوح سازمانی
۲۰	تعریف روابط انسانی
۲۲	اهداف روابط انسانی
۲۴	آثار روابط انسانی سالم در سازمان
فصل دوم	
مفهوم سلامت و سازمان سالم	
۲۷	تعریف سلامت
۲۸	سازمان سالم
۴۱	ویژگیهای سازمان سالم
۴۵	سنخ شناسی سازمانی «پارسونز»
۴۷	اصول اساسی سازمان های سالم

فصل سوم

سلامت سازمانى

۶۱	مقدمه
۶۱	تعريف سلامت سازمانى
۶۶	مدىريت و رهبرى در سلامت سازمانى
۶۷	شاخصهاى سلامت سازمان
۶۹	رويكرد شاخصهاى ورودى
۷۱	رويكرد شاخصهاى فرآيندى
۷۱	رويكرد شاخصهاى خروجى
۷۴	ابعاد سلامت سازمانى
۷۷	مفهوم پردازى و اندازه گيرى سلامت سازمانى
۷۹	عوامل روانى - اجتماعى و سلامت سازمانى
۸۰	برنامه ريزى براى سلامت سازمانى
۸۰	ارزيابى سلامت سازمانى
۸۱	منابع ناخوشى در سازمان ها
۸۲	مهمترين عوامل در ايجاد و حفظ سلامت سازمانى
۸۳	اهميت مقوله سلامت سازمانى
۸۵	روش ارزيابى سلامت سازمانى

فصل چهارم

سلامت سازمانی و اثربخشی

۸۷

سلامت سازمانی و اثربخشی

۸۹

ویژگیهای مدارس اثر بخش

۹۴

وظایف مدیران در مدارس اثربخش

۱۰۰

مدرسه سالم

۱۰۱

منابع

فصل اول

سازمان

(تعاریف، اجزاء و شاخص های آن)

مقدمه

سلامت سازمانی را مایلز در سال ۱۹۶۹ تعریف کرد. به نظر او سلامت سازمانی اشاره می کند به دوام و بقای سازمان در محیط خود و سازگاری با آن و ارتقاء و گسترش توانایی خود برای سازش بیشتر (جاهد، ۱۳۸۶). انتخاب نامناسب، استفاده نامطلوب از مهارتها، عدم جو مناسب برای شکوفایی خلاقیتها می تواند سلامت و ارتقاء سازمان را به خطر بیاندازد. وقتی که به افراد مقام یا پستی داده می شود که متناسب با شأن آنها نبوده منجر به نافرمانی، غیبت از کار، تأخیر و استعفا می شود. چنانچه در سازمان جریان ارتباطات در تمام سطوح به صورت چند جانبه و باز برقرار نشود و اعتماد کامل بین بخش های مختلف وجود نداشته باشد، سوء تفاهم و ناهماهنگی ایجاد می شود.

زمانی که اهداف مشخص نباشد، ابهام در هدفها ایجاد می شود و در نتیجه تلاش هماهنگی از طرف کارکنان در جهت تحقق اهداف صورت نمی گیرد. چنانچه به یادگیری در سازمان نیز اهمیت داده نشود، سازمان در مراحل حفظ، بقاء و رشد سازمانی خود موفق نمی شود. بسیاری از مدیران در گذشته اند که سلامت سازمان، از نظر اقتصادی درگرو رشد است، چنانچه مانع رشد و پیشرفت شوند هیچ مفهومی جز از بین بردن خود ندارد. این پایداری و ثبات به این معنی است که سازمان نمی تواند تقاضای ارباب رجوع را برآورده کند (Daft, ۲۰۰۵). بنابراین برای انجام بهسازی و بهبود وضع سازمانها، چاره ای جز شناخت علمی و دقیق هنجارها و شاخصهای سلامت سازمانی نمی باشد. سلامت سازمانی، چارچوب نظری و ابزاری سودمند برای

تجزیه و تحلیل و درک و تغییر محیط کار سازمان به مدیران می دهد (Baraynion, ۲۰۰۴).

سازمان، مفاهیم و اجزای آن

جامعه امروز، جامعه سازمانی است . امروزه، انواع خدمات و تولیدات مورد نیاز جامعه و مردم به وسیله سازمانهای گوناگون فراهم می شوند. هر سازمانی با انجام دادن وظایف چند گانه یا تخصصی، هدفهای عام یا خاصی را برای جامعه و مردم متحقق می سازد. این هدفها و وظایف بسیاری دشوارتر و پیچیده تر از آنند که به وسیله ی یک فرد یا یک گروه کوچک تحقق پذیر و انجام یافتنی باشند . از این رو، گردش امور زندگی، وابسته به سازمانها ، و پیشرفت و بقای جامعه و تابع کار و عملکرد موثر آنهاست. از ابتدای تاریخ، ضرورتهای زندگی اجتماعی انسانها را به همکاری واداشته است. همکاری در ابتدا ساده و خودجوش بود، ولی با گذشت زمان، به تدریج، پیچیده و دشوار شد و با آگاهی توأم گردید . انسانها برای محافظت از خویش و مقابله با نیروهای خصمانه، و به همان اندازه، برای رفع نیازهای مشترک با یکدیگر به همکاری و اشتراک مساعی پرداختند و به مرور این درس ابتدایی را آموختند که از طریق همکاری گروهی، بیشتر از مواقعی که منفرد و تنها هستند می توانند کار موثر انجام دهند.

با گسترش تکنولوژی و پیچیدگی و تکامل سازمانها، انسان نیز، انسان سازمانی می شود که از تولد تا مرگ، زندگی ا و در درون سازمانهای متنوع و کوچک و بزرگ، از خدمت اجباری در سازمانهای نظامی، تا خدمات اختیاری در سازمانهای دولتی و خصوصی، و از محافل و مجالس شادمانی تا مجالس سوگواری و ... می گذرد. لذا انسان امروزی در جامعه ای زندگی می کند که تحت سیطره سازمان هاست و ضرورت توسعه و رشد هر جامعه نیز داشتن سازمان های سالم و پویا است.

تعریف سازمان

سازمان پدیده ای اجتماعی به شمار می آید که به طور آگاهانه هماهنگ شده و دارای حدود و ثغور نسبتاً مشخصی بوده و برای تحقق هدف یا اهدافی، براساس یک سلسله مبانی دائمی فعالیت می کند (زنگل، ۱۳۷۵). سازمان از افراد یا گروه هایی که باهم در تعاملند تشکیل شده است. الگوهای تعاملی که افراد داخل سازمان از آن تبعیت می کنند تصادفی به وجود نیامده بلکه در خصوص آنها قبلاً اندیشیده شده است. از این رو چون سازمانها پدیده های اجتماعی اند، لذا الگوهای تعاملی اعضا آنها بایستی موزون و هماهنگ باشند تا ابهام و سردرگمی حداقل گردد و در نتیجه اطمینان حاصل شود که وظایف مهم سازمانی انجام می پذیرند. نتیجه آنکه تعریف ما از سازمان به طور صریحی نیاز به هماهنگی در الگوهای تعاملی بین افراد را مسلم می داند (طباطبایی، ۱۳۸۲).

یک سازمان مرزهای نسبتاً مشخصی دارد، این مرزها به مرور زمان می توانند تغییر کنند و ممکن است کاملاً واضح و روشن نباشند. اما به هر حال باید مرزهای مشخصی وجود داشته باشند تا بتوان اعضاء سازمان را از غیر اعضاء باز شناخت. مشخص شدن چنین مرزهایی از طریق انعقاد قراردادها رسمی یا غیررسمی بین اعضاء و سازمان صورت می گیرد. در بیشتر جاهایی که استخدام برای دریافت حقوق و دستمزد صورت گرفته یک نوع قرارداد رسمی منعقد می گردد. در سازمانهای اجتماعی یا سازمانهای داوطلبانه افراد در ازای اعتباری که کسب کرده و یا رضایتی که از کمک دیگران احساس کرده کاری را انجام می دهند. اما در هر حال، سازمان مرزی دارد که به مدد آن می توان اعضاء را از غیراعضاء باز شناخت. افراد با سازمان پیوندی

دائمی داشته اما این پیوند دائمی پیوند مادام العمر را تضمین نمی کند بلکه برعکس سازمانها دائماً در اعضاء خود تغییر و تحولاتی صورت می دهند . گرچه تا مادامی که این اعضاء عضویت سازمان را دارا هستند حق دارند در حد قوانین و مقررات در امور سازمان مشارکت نمایند (طوسی، ۱۳۸۰).

برخی سازمان را به «ساخت هدفدار نقشها» تعریف کرده اند. این تعبیر بدین معناست که افرادی نقشهای مشخصی را ایفا می کنند و انتظار می رود که این نقشها به گونه ای هدفدار طرح ریزی شوند تا فعالیتها با هم تناسب داشته باشند و افراد بتوانند به نحو کارآمد و مؤثر در گروه همکاری کنند (ایران نژاد، ۱۳۷۱، ص ۱۹۶).

در نظر عده ای، سازمان پدیده ای اجتماعی به شمار می آید که به طور آگاهانه هماهنگ شده و دارای حدود و ثغور نسبتاً مشخصی است و برای تحقق هدف یا اهدافی بر اساس یک سلسله مبانی دایمی فعالیت می کند (رابینز^۱، ۱۹۹۳، ص ۴).

دفت اعتقاد دارد: «سازمان یک نهاد اجتماعی است که دارای هدف بوده و سیستمی است که به سبب داشتن یک ساختار آگاهانه، فعالیت های خاصی را انجام می دهد و دارای مرزهای شناخته شده ای است». مفاهیم کلیدی در تعریف فوق عبارت اند از:

الف) نهادهای اجتماعی: هر سازمانی از مردم و گروه های انسانی تشکیل می گردد. افراد و نقشهای آنان از اجزای اصلی سازمان هستند و افراد برای انجام دادن وظایف اصلی با یکدیگر روابط متقابل دارند . نهاد «در بین جامعه شناسان فرانسه، بیشتر به معنای تشکیلات یا سازمان های اجتماعی است که اغلب بعد قضایی یا نیمه قضایی داشته،

^۱ . Robbins, P. stephen

دارای کارکردهای اجتماعی باشند» (بیرو؛ ۱۳۶۶، ص ۱۸۰). بنابراین، نهاد اجتماعی یک نظام سازمان یافته روابط اجتماعی است که کارکردهای معینی را بر عهده دارد .

ب) هدفمند بودن: موجودیت هر سازمانی برای تأمین هدف خاصی است؛ از این رو، اعضایش همواره در پی تأمین یک هدف یا مأموریت خاصی به فعالیت می پردازند.

ج) ساختار آگاهانه سیستم: معنای یک سیستم فعال این است که سا زمان مزبور کارها و فعالیت های خاصی را انجام می دهد. سازمان های تخصصی به صورت آگاهانه به بخش ها و دایره هایی تقسیم می شوند که در فرایند فعالیت ها، کارآیی زیادی دارند.

د) مرزهای مشخص: مرزهای سازمان تعیین کننده عوامل و ارکان درونی و بیرونی آن هستند. در سازمان، عضویت نقش تعیین کننده دارد و مرز سازمان به وسیله عضو یا اعضا مشخص می شود. اعضای سازمان معمولاً تعهد دارند که در ازای دریافت مبلغی معین، کسب حیثیت یا مزایای دیگر، نقش یا نقشهایی را در سازمان ایفا نمایند (دفت، ۱۹۹۵، ص، ۱۰).

نهایتاً اینکه سازمانها برای انج ام امور به وجود آمده اند . این امور یا فعالیت ها همان اهدافند که دستیابی توسط یک فرد به تنهایی امکان پذیر نیست یا اگرهم به وسیله ی یک فرد قابل حصول باشد، حصول آن از طریق سازمان اثربخشی تر است . در عین حال، لازم نیست که همه ی اعضاء سازمان اهداف را کلاً بپذیرن د. در واقع نوعی توافق عمومی با رسالت سازمان کفایت می کند (الوانی و دانایی فرد، ۱۳۸۱).

در نهایت به کمک عناصر و ویژگیهای مشترکی که سازمانها دارند، مفهوم سازمان اینگونه تعریف می شود:

- ۱- سازمانها هدف دارند، یعنی، برای دستیابی به هدفها و مقاصد معینی به وجود می آیند.
 - ۲- سازمانها از ترکیب اجتماعی افرادی که به طور گروهی کار می کنند، تشکیل می شوند.
 - ۳- فعالیت سازمانها استمرار زمانی دارد.
 - ۴- سازمانها، فعالیت خود را از طریق تفکیک وظایف، از روی برنامه، و با استفاده از دانش و فن و ابزار انجام می دهند.
 - ۵- سازمانها، واحدهای یکپارچه و یگانه ای از فعالیت های منظم و ساختمند هستند و کار و فعالیت خود را به طور عقلانی و منطقی، هماهنگ و هدایت می کنند.
- بنابراین، سازمان عبارت است از : هماهنگی معقول تعدادی از افراد که از طریق تقسیم وظایف و برقراری روابط منظم و منطقی، برای تحقق هدف یا منظور مشترکی، به طور مستمر، فعالیت می کنند(علاقه بند، ۱۳۸۴).
- از نظر اسکات «سازمان عبارتند از جمعی که در جهت نیل به هدفهای نسبتاً مشخص و نشان دادن ساختارهای اجتماعی که از رسمی بودن نسبی برخوردارند بوجود می آیند.» (ریچارد اسکات، ۱۳۸۰)
- به طور کلی، نظام همکاری میان افراد، در صورتی که به اقتضای شرایط زندگی اجتماعی، بطور خود جوش شکل گیرد، سازمان اجتماعی، و در صورتی که از روی قصد و آگاهانه بوجود آید، سازمان رسمی نامیده می شود. به این ترتیب می توان گفت سازمان عبارتند از هماهنگی معقول عده ای از افراد که برای تحقق هدف مشترکی، از طریق تقسیم وظایف و برقراری روابط منظم و منطقی، به طور پیوسته فعالیت می کنند. سازمان لزوماً در چهارچوب ساختمان محدود نمی شود بلکه به صورت تشکلهای رسمی و غیر رسمی دامنه فعالیت و الگوی روابط انسانی دارند که

از طریق آن اهداف سازمانی محقق می شود. وجه رسمی سازمان، الگوی روابطی است که پیشاپیش و عمداً ساخته و پرداخته شده تا رفتار و عملکرد افرادی که به ایفای وظایف سازمانی می پردازند به موجب آن تعیین و تنظیم شود. وجه غیررسمی به الگوی روابطی اشاره می کند که ضمن روابط رسمی کارکنان سازمان به وجود می آید. صافی در تعریفی از سازمان می نویسد: سازمان مکانیزمی است که فعالیت مدیریت در آن جریان دارد (صافی، ۱۳۸۰، ص ۵).

دقت در تعاریف سازمان بیان می کند که رابطه ی منظم و منطقی بین افراد، وجود اهداف مشترک و هم جهت، وظایف گوناگون از جمله عواملی هستند که بدون وجود آنها، ایجاد سازمان ممکن نیست. آنچه یک سازمان علمی را از یک سازمان غیرعلمی متفاوت می سازد تعبیر و تفسیری است که از مفاهیم مطرح شده در تعاریف فوق صورت می گیرد. موجودیت هر سازمان علاوه بر بستگی تام با اهداف به جنبه های عملکرد فعالیتهای ستادی و صفی، امکانات و منابع (نیروی انسانی، بودجه، تاسیسات، تسهیلات و ارتباط اساسی دارد.

اجزای تعریف سازمان:

- ۱- هماهنگی آگاهانه دلالت بر مدیریت دارد.
- ۲- سازمان از افراد یا گروههایی که با هم در تعاملند، بنا شده است. (پدیده اجتماعی است)
- ۳- یک سازمان مرزهای مشخصی دارد، این مرزها به مرور زمان می توانند تغییر کنند. این امر از طریق عقد قرار دادهای رسمی و غیر رسمی صورت می گیرد.
- ۴- پیوند دائمی افراد با سازمان
- ۵ هدفمندی سازمان (رایینز، ترجمه الوانی، ۱۳۷۶).

سطوح سازمانی

پارسونز معتقد است که همه نظامهای اجتماعی باید بوی استقرار فعالیت و رشد و بقای خود چهار مساله اساسی را حل کنند:

- ۱- بدست آوردن منابع کافی و انطباق با محیط (کارکرد انطباق)
 - ۲- تعیین و تحقق اهداف (کارکرد تحقق هدف)
 - ۳- حفظ همبستگی در درون نظام (کارکرد یگانگی)
 - ۴- ایجاد و حفظ ارزشهای بی همتای نظام (کارکرد پنهان یکپارچگی هرچاری)
- وی همچنین پیشنهاد می کند که سازمان های رسمی سه سطح مشخص و متمایز مسئولیت و نظارت دارند که شامل:

۱- سطح نهادی

۲- سطح اداری (مدیریتی)

۳- سطح فنی (تکنیکی)

پارسونز سازمانی را سالم می داند که در آن سطوح نهادی، اداری و فنی با یکدیگر هماهنگ باشند. بدین معنی که سازمان علاوه بر ارضای نیازهای نهادی و بیانی خود با نیروهای خارجی به طور موفقیت آمیزی برخورد کرده و نیروی آنها را در جهت هدف اصلی سازمان هدایت نماید (نائلی، ۱۳۷۰). توضیح هر یک از این سطوح به شرح زیر است:

۱- **سطح نهادی:** هر سازمانی موجودیت رسمی، قانونی، منابع مورد نیاز و حمایت

اجتماعی برای ایفای مأموریت خود را از جامعه کسب می کند و تحت شرایطی که فرهنگ، نهادهای اجتماعی و نظامهای سیاسی اقتصادی آماده و فراهم می کنند به

فعالیت می پردازد. در واقع می توان گفت که سطح اداری توسط سطح نهادی هدایت و کنترل می شود، در نظام آموزشی نیز به همین شکل عمل می شود (فتحی آذر، ۱۳۷۹).

۲- سطح اداری: این سطح کارکردهای مدیریتی درونی سازمان را نظارت و اداره می کند. سطح اداری از یک طرف با ارائه ی خدمات و تدارکات منابع و وسایل لازم، اجرای وظایف را میسر ساخته و کارکنان را برای جذب و بهره وری در سازمان آماده می کند و از طرف دیگر برای انجام وظایف فنی، منابع انسانی، مالی و تسهیلات مادی و فیزیکی مورد نیاز را از طریق جامعه، نهادها و مؤسسات اجتماعی تأمین و فراهم می کند (میرسپاسی، ۱۳۷۵).

۳- سطح فنی: مدیریت سازمان در این سطح با مسئله ی ایفای مؤثر وظایف فنی سرو کار دارد و از این رو بخش عمده ی کارکردهای مدیریت در سازمان توسط ماهیت وظایف فنی معین می شود (علاقه بند، ۱۳۷۱).

این چهارچوب متعلق به پارسوتز بوده که از مفهوم سازی و اندازه گیری سلامت سازمانی یک سازمان، طرح یگانه ای را ارائه می کند. هوی با استفاده از این چهارچوب به سلامت سازمانی می پردازد و در این رابطه به ارائه ۷ الگوی عمل و عکس العمل اشاره می کند که عبارتند از:

الف- سطح نهادی:

۱- یگانگی نهادی: که سطح نهادی را شامل می شود و نیازهای نهادی سازمان را در بر می گیرد، به توانایی سازمان در سازگاری با محیط به طریقی که یگانگی و انسجام و تمامیت برنامه های آموزشی خود را حفظ کند، گفته می شود. سازمان از کارکنان در

مقابل فشارهای عمومی شکننده و نامعقول محافظت می کند و نیز در مقابله با نیروهای مخرب بیرونی با موفقیت عمل می کند (امینی، ۱۳۸۰).

ب- سطح اداری:

۲- **نفوذ مدیر در افراد مافوق** : که به سطح اداری ارتباط دارد و نیاز ابزاری را در بر می گیرد. توانایی سازمان در تأثیرگذاری بر روی مافوق خود، ترغیب آنها به توجه بیشتر به مسائل درون سیستم، وابسته نشدن به مافوق و ... که همه کلید رهبری اثربخش محسوب می شوند.

۳- **مراعات**: به بخش اداری مرتبط است و نیاز بیانی است. حاکی از احترام، اعتماد متقابل، همکاری و پشتیبانی است. توجه صادقانه نسبت به کارکنان به عنوان همکاران حرفه‌ای.

۴- **ساخت دهی**: به سطح اداری مرتبط است و در دسته ی نیازهای ابزاری قرار می گیرد. رفتار مدیر در مشخص کردن مناسبات و روابط کاری با معلمان، انتظارات شغلی و استانداردهای عملکرد، ساخت دهی همانند ملاحظه گری، یک بعد مهم عملکرد رهبری اثربخش می باشد.

۵- **حمایت از منابع و امکانات** : در سطح اداری قرار دارد و از نیازهای ابزاری است. فراهم کردن مواد و لوازم اساسی کار به منظور اجرای مؤثر در سازمان جهت پیشبرد اهداف آن به درخواستهای کارکنان از این لحاظ به سرعت پاسخ داده می شود (مسیحایی، ۱۳۸۴).

ج- سطح فنی:

۶- روحیه: قسمتی از سطح فنی را در برمی گیرد و به نیازهای بیانی مرتبط است . به حس جمعی دولتی، باز بودن و اعتماد متقابل بین کارکنان اشاره دارد . در یک محیط با روحیه، کارکنان با شور و اشتیاق انجام وظیفه می کنند و به کار خود عشق ورزیده و احساس غرور نسبت به سازمان و خود دارند.

۷- تأکید علمی: در سطح فنی قرار دارد . و از جمله نیازهای ابزاری است . به طوری که کارکنان در سا زمان نیز که دارای استانداردهای عالی و قابل وصول در زمینه ی عملکرد کارکنان می باشد، از هیچ کوششی دریغ نمی ورزد . بنابراین، کارکنان خود را باور داشته و به انتظارات سازمان پاسخ می گویند (عباس زاده، ۱۳۷۱). از آنجایی که در بحث سلامت سازمانی به نوعی با شاخص ها ی زیادی روبرو هستیم که در رابطه با دیگران یا اعضای سازمان می باشند ، لذا شایسته است تا به اختصار به ارتباطات انسانی یا همان روابط انسانی در سازمان اشاره شود.

جامعه امروز، جامعه سازمانی است ، امروزه، انواع خدمات و تولیدات مورد نیاز جامعه و مردم به وسیله سازما نه‌های گوناگون فراهم می شوند . هر سازمانی با انجام دادن وظایف چند گانه یا تخصصی، هدفهای عام یا خاصی را برای جامعه و مردم متحقق می سازد. این هدفها و وظایف بسیار دشوارتر و پیچیده تر از آنند که به وسیله ی یک فرد یا یک گروه کوچک تحقق پذیر و انجام یافتنی باشند . از این رو، گردش امور زندگی، وابسته به سازمانها، و پیشرفت و بقای جامعه و تابع کار و عملکرد موثر آنهاست. روابط انسانی از رابطه یا روابطی که بین دو یا چند انسان وجود دارد صحبت می کند . چرا که برقراری روابط آنقدر مهم و سرنوشت ساز است که موفقیت هر انسانی را باید از روی نوع رابطه او با دیگران ارزیابی کرد . انسان ها ناگزیر به برقراری

ارتباط با دیگران هستند و در صورتی که این ارتباط بتواند موجب همدلی و درک متقابل شود باعث رضایت خاطر و لذت می گردد، در غیر این صورت موجب ناخشنودی و رنجش می گردد.

ایجاد روابط انسانی به ظرافت ها و شیوه های خاصی نیاز دارد که علاوه بر دارا بودن دانش، هنر و مهارت های ویژه شرایط زمانی و مکانی خاص را می طلبد . ارتباط انسانی صرفاً ارتباط ظاهری در یک محیط و تحت شرایط فیزیکی نیست، بلکه دوست داشتن واقعی انسان هاست . انگیزه های نیاز بشری، انسان را بر آن می دارد که هم زیستی و سازگاری خود را از راه پیوستن به گروه های اجتماعی و انباشتن نیروهای فعال خود با رعایت اصول معاضدت و همکاری حاصل نماید.

تعریف روابط انسانی

روابط جمع مکسر رابطه است و رابطه هم در یک جا به صورت ربط دهنده واسطه بین دو نفر یا دو چیز، را هب و زاهد و حکیم از دنیا گذشته تعریف شده و در کتاب دیگر رابطه مؤنث ربط و به معنی رابطه داشتن، پیوستگی، علاقه و دلبستگی تعریف شده است . ضمناً، رابط نیز مشتق از ربط است و ربط به نوبه خود «دل قوی، آرامش قلبی، مواظبت، گروه و بسته » تعریف شده است . همچنین واژه ای تعامل، ارتباط متقابل، رابطه متقابل، رابطه دو طرفه، میان کنش، و واکنش، و مانند آن نیز در همین زمینه استعمال می شود و مفهومی نزدیک به رابطه و مرابطه دارد . در یکی از کتاب های مدیریتی رابطه به معنی پیوند مشترک انسان ها تعریف شده و چنین آمده است که: «هر جامعه از مجموع انسان ها، و نیز از مجموع روابطی تشکیل شده که این

انسان ها را به یکدیگر پیوند می دهد . پس جامعه مجموعه ای از افراد انسانی است که با نظامات و سنن و آداب و قوانین خاصی به هم پیوند خورده اند.»

البته نمی توان سازمان را به تعریف جامعه شناختی آن، جامعه دانست اما چون در هر صورت چنین سازمانی از عده ای عضو تشکیل شده، و به علاوه افراد دیگری نیز از خارج با آنها ارتباط دارند، می توان این تعریف را در مورد سازمان ها نیز صادق دانست. در جای دیگر ارتباط با اشاره به انتقال اطلاعات یا پیام ها در بین انسان ها تعریف شده، که این فرایند به معنی ارسال اطلاعات از یک شخص به شخص دیگر، و درک آن توسط گیرنده پیام است؛ به همین دلیل، انتقال و سهیم شدن در اندیشه ها، عقاید، و واقعیت های مورد نظر فرستنده پیام به گونه ای که گیرنده آن را دریافت و درک می کند، ارتباط خوانده می شود . همچنین درک اعضای گروه، از زبان، عقاید، افکار، ارزش ها و احساسات همدیگر، و توانایی آنان در بیان و مبادله این ادراکات، به معنی رابطه آمده است.

یکی از صاحب نظران روابط انسانی در سازمانها بر این باور است که اصطلاح روابط انسانی در یک معیار وسیع کلیه اعمال متقابل افراد را در مؤسسات بازرگانی، دولتی، باشگاه های اجتماعی، مدارس و خانه شامل می شود . روانشناسان، دوستی یا رفاقت را از عوامل اساسی ایجاد و تحکیم روابط انسانی می دانند، زیرا این دوستی ها که می تواند بین افراد یا بین گروه ها ایجاد شود، نوعی ارتباط متقابل و عامل بقا ی آن است؛ که در نتیجه ی این روابط دوستان به یکدیگر اعتماد می کنند، از تنهایی می گریزند، مشکلات خود را با هم در میان می گذارند، از ناراحتی های خود گله و

شکایت می کنند، به تبادل نظر می پردازند، و همه اینها در تخلیه بار هیجانی آنها مؤثر است.

بنابراین می توان عوامل مؤثر روابط انسانی و نتایج حاصل از آن را چنین بیان کرد: اجتماعی ساختن و اجتماعی شدن، دوستی و رفاقت برای دستیابی به حمایت گروهی و رفع نیازهای متعدد، تبادل نظر، تخلیه بار هیجانی، آزادی انسان در انتخاب روابط خود با دیگران، احساس امنیت از تعلق به گروه و برقراری و حفظ رابطه با اعضای آن، وجود انگیزه و امکان برای پیوستن به گروه، وجود علائق و انتظارات مشترک بین فرد و گروه، احترام به ارزش های اجتماعی، ضرورت ارسال و دریافت پیام اعم از استفاده از زبان گفتار، یا زبان خاموش یا حرکات بدنی، کسب رضایت خاطر و مانند آن.

اهداف روابط انسانی

روابط انسانی به رفتار متقابل انسانهای سازمان اجتماعی توجه خاص دارد و سعی می کند که اثربخشی و کارایی سازمان را به شکل مطلوبی با تکیه بر اهمیت آن، جنبه انسانی را بالا ببرد در نتیجه دارای اهداف زیر است:

۱- **شناخت خصوصیات فردی:** هدف روابط انسانی شناخت شخصیت، نیازها، انگیزه های رفتاری و خصوصیات خلقی، عاطفی، احساسی فرد مدیر از کارکنان و زیر دستان است. علم روابط انسانی سعی دارد که شخصیت، نیازها، انگیزه ها و همین طور ویژگی های عاطفی و احساسی افراد را مورد دقت و بررسی قرار داده و با پی شنهاد راه های

عملی به زدودن جنبه های منفی و تقویت و ایجاد جنبه های مثبت این خصوصیات آن چنان که در برقراری روابط انسانی مؤثر افتد، بپردازد.

۲- شناخت ریشه و تفاوت ها و اختلاف ها : هدف روابط انسانی شناخت ریشه های اساسی تفاوت ها و اختلاف ها و تعارضات رفتاری در روابط مدیران، کارکنان و ارباب رجوع و پیدا کردن راه های عملی هماهنگی، رفتاری بین آنهاست . زمانی یک سازمان می تواند به اهداف خود برسد که بین مدیر، کارکنان، ارباب رجوع اهداف مشترک و هماهنگ رفتاری وجود داشته و برای رسیدن به چنین هدفی باید از تمام اختلافات و تعارضات تا آنجا که ممکن است کاسته و بر میزان همدلی و هماهنگی و تفاهم بین افراد و گروه ها افزوده گردد.

۳- پیدا کردن راههای عملی جلب همکاری : هدف دیگر روابط انسانی پیدا کردن راههای عملی جلب همکاری بین مدیریت، کارکنان و افراد ذی نفع از طریق ایجاد علائق و اهداف مشترک است. مدیریت روابط انسانی نه تنها باید بین افراد و گروه های سازمانی هماهنگی ایجاد کند، بلکه باید با به وجود آوردن علائق و اهداف مشترک موجبات استحکام و دوام این هماهنگی ها را فراهم سازد.

۴- پیدا کردن راه های عملی تشویق و تنبیه : یکی دیگر از اهداف روابط انسانی در همه ی سازمان ها یافتن راه های عملی تشویق و تنبیه مناسب کارکنان است . مدیر باید رفتار و عملکردهای افراد سازمان را مورد دقت و توجه قرار دهد و به طور عملی موجبات رغبت و علاقه مندی بیشتر افراد را با تشویق های مناسب و یا احتمالاً با تنبیه های به جا و به موقع فراهم سازد.

۵- به وجود آوردن جو و فضای مناسب : پیدا کردن راه های عملی برای به وجود آوردن محیط و جو انسانی، اعتماد، دوستی، روابط سالم متقابل بین کلیه کارکنان سازمان از مهم ترین اهداف روابط انسانی است . مدیریت روابط انسانی جوی به وجود می آورد که دانه ها و نهال های دوستی، مودت، اعتماد، امنیت و سلامتی را نیز بارور می سازد.

۶- تقویت روحیه و کسب رضایت مندی افراد : روحیه ی خوب و بالا و وجود رضایتمندی به منزله وجود انرژی روانی در افراد است. در سازمان هایی که روحیه افراد قوی نیست، انرژی لازم برای انجام کار و جود ندارد . در چنین محیطی، خستگی، پرمردگی، عدم تمایل و دلسردی مانع رسیدن به اهداف سازمان می گردد.

۷- برآوردن نیازهای منطقی : تأمین نیاز های منطقی افراد و گروهها و همچنین، هماهنگ ساختن و تلفیق نیاز های فردی و گروهی سازمان، از اهداف رفتار و روابط در سازمان است . مدیریت روابط انسانی می کوشد که شرایط و امکانات لازم را برای تأمین نیاز های افراد و گروه ها فراهم آورد تا به این وسیله کارکنان با انگیزه و رضایت بیشتر، ضمن رسیدن به اهداف و نیازهای خودشان، به اهداف سازمان نیز جامعه عمل بپوشانند.

آثار روابط انسانی سالم در سازمان

در پرتو روابط انسانی سالم و سازنده، آثار مثبت فراوانی نصیب افراد و سازمان می گردد. که برخی از آنها عبارت است از :

۱. محیط کاری و سازمانی آرام بخش و نشاط انگیز ؛

۲. ارتقای احساس امنیت روحی و روانی ؛
۳. نیرومند سازی روحی کارکنان ؛
۴. افزایش رضایقتدی از کار و زندگی ؛
۵. شکل گیری فضای همکاری و همیاری ؛
۶. تشکیل صمیمیت و اخوت اسلامی ؛
۷. ایجاد زمینه رشد و بالندگی مادی و معنوی ؛
۸. ارتقای سطح سلامت عمومی و بهداشت روانی ؛
۹. پیشگیری از هدر رفت انرژیهای مادی و معنوی ؛
۱۰. جلوگیری از کم کاری و بی کاری پنهان،
۱۱. ارتقای بهره وری و سطح تولید،

فصل دوم

مفهوم سلامت و سازمان سالم

تعریف سلامت

سلامت به معنی فقدان بیماری و نارسایی در یک ارگانیسم موجود زنده است .
بروز یک بیماری جدی ممکن است به آسیب دیدگی جبران ناپذیر ارگانیسم یا حتی به مرگ آن منتهی شود . از سوی دیگر فارغ بودن از بیماری نیز بدان معنا نیست که ارگانیسم بهینه عمل می کند زیرا که ارگانیسم ممکن است سالم بوده ولی به وظایف و کارکردهای خویش عمل نکند . از این رو در قلمروهای پزشکی و بهداشت روانی مفهوم سلامت کامل یا سلامت مثبت مورد توجه قرار گرفته است . در حالت سلامت مثبت ارگانیسم ضمن انجام وظیفه به رشد و شکوفایی خود ادامه می دهد. قریب به این مفهوم خودیابی (یا تحقق ذات) است که در روان درمانی و آموزش و روابط انسانی بدان اشاره می شود. به زعم مزلو^۱ (۱۹۵۴)، خودیابی میل رسیدن به حد کمال است که شخص قابلیت رسیدن به آن را دارد . در حالت خودیابی یا تحقق ذات استعدادهای بالقوه ی شخص شکوفا شده فعلیت می یابند . هردو مفهوم سلامت مثبت و خودیابی، جذابیت ویژه ای در قلمرو علوم رفتاری پیدا کرده اند. (پارسائیان، ۱۳۷۴).

مایلز معتقد است صرف نظر از اشکالاتی که مفهوم ارگانیسم پنداری سازمان و نوع آرمانی بودن مفهوم سلامت کامل به بار می آورند . رویکرد سلامت سازمانی از

۱. Mazlo

لحاظ فهم پویاییهای سازمانها و پژوهش و کوشش جهت بهسازی آنها، مزایای علمی قابل ملاحظه ای دارد (علاقه بند ۱۳۷۸، ص ۱۴).

سازمان سالم^۱

بعضی پژوهشگران معتقدند که سازمانی سالم است که برای ادامه حیات خود قادر است به هدفها و مقاصد انسانی خود دست یابد، موانعی را که در دستیابی به هدفهایش با آن مواجه می شود، بشناسد و این موانع را از پیش پای خود بردارد. سازمان سالم سازمانی است که درباره خود و موقعیتی که در آن قرار گرفته است، واقع بین باشد، قابلیت انعطاف داشته و قادر باشد برای مقابله با هر مشکلی، بهترین منابع خود را به کار گیرد (ساعتچی، ۱۳۷۵، ۱۰۱). اما برای تبیین موضوع و روشنی مطلب به چند تعریف از صاحب نظران در زمینه سازمان سالم اشاره می شود:

- بروک اور^۲ مطرح می سازد که سازمان سالم به منظور زمینه سازی جو سازمانی به کار می رود و مفهومی است که به عنوان یک متغیر و اثربخشی سازمان مطرح می باشد.
- کیت دیویس سازمان سالم را سازمانی می داند که در آن کارکنان احساس کنند کاری سودمند و مفید انجام می دهند و به احساس رشد و پرورش شخص ی دست می یابند. آنان بیشتر کاری شوق انگیز را که خشنودی درونی فراهم می آورد، دوست دارند و می پذیرند. بسیاری از کارکنان مسئولیت و فرصت پیشرفت و کامیابی شغلی را جست و جو می کنند. آنان می خواهند که به سخنانشان گوش داده شود و با آنان چنان رفتار شود که گویی هر یک دارای ارزش وجودی فردی هستند. آنان می خواهند که اطمینان یابند

^۱ . Healthy organization

^۲ - Brook Ower

سازمان به راستی برای نیازها و دشواری های آنان دلسوزی می کند (دیویس، ۱۳۷۰، ۳۷)

➤ از نظر پاتریک لنچونی^۱، سازمان سالم سازمانی است که سیاست بازی و سردرگمی در آن کمتر راه دارد، روحیه و بهره وری در آن بالا است، میزان جابجایی نامطلوب نیروی کار در آن کمتر است و در مقایسه با سازمان بیمار، هزینه کمتری صرف گزینش می شود. وی برای سازمانهای سالم چهار اصل را مطرح می کند: ایجاد و نگهداری یک تیم متحد برای رهبری؛ ایجاد شفافیت در سازمان؛ بازگویی اهمیت شفافیت سازمانی؛ تقویت شفافیت سازمانی به کمک تدبیرهای انسانی (لنچونی ۱۳۸۵، ص ۱۵۱).

➤ به عقیده ی هوی و فورسیت سازمانی، سالم است که با نیروهای مخرب خارجی به طور موفقیت آمیزی برخورد کرده و نیروی آنها به طور اثربخشی، در جهت اهداف و مقاصد اصلی سازمان هدایت می کند، و درازمدت علائم یک سازمان سالم را از خود نشان می دهند (جاهد، ۱۳۸۵).

➤ به زعم می لیس^۲ سازمان سالم دارای ده ویژگی تمرکز بر هدف، کفایت ارتباط، توزیع بهینه قدرت، کاربرد منابع، اتحاد و همبستگی، روحیه، نوآور بودن، خود مختاری، سازگاری با محیط و کفایت حل مشکل است (علاقه بند، ۱۳۷۸). یک سازمان سالم باید دارای اثربخشی نیز باشد. به عبارت دیگر اثربخشی چهره ی بارز یک سازمان سالم است. هری و بلانچارد^۳، اثربخشی را نتیجه ی همکاری علاقه مندان می دانند. از طرف دیگر هوی و میسکل مانند چستر بارنارد^۴، اثربخشی، کارایی و رضایت سازمانی را به

۱ - Patrick Lencioni

۲ . Millis

۳ - Harry and Blanchard

۴ - Chester barnard

یکدیگر مرتبط می دانند به طوری که اثربخشی توصیف عملی در جهت نیل به یک هدف مشخص است (شیرازی، ۱۳۷۳).

- آرگریس^۱ (۱۹۶۴) معتقد است که در یک سیستم اثربخش حل مشکلات با حداقل صرف انرژی صرف می گردد و مکانیسم های حل مشکل تضعیف نمی شوند، بلکه حفظ و تقویت می شوند. پس یک سازمان با نهایت برای فهم مشکلات موجود یافتن راه حل های ممکن و تصمیم گیری از میان راه حل ها اجرای آنها و ارزیابی اثربخشی آنها ساختار و رویه های مناسبی را در اختیار دارد (علاقه بند، ۱۳۷۸). تحقیق ارجریس در مورد کارخانه سالم نشان می دهد که شاخص های سستی سلامت سازمانی از قبیل جابجایی پایین، غیبت کم، تولید کافی، وفاداری بالا، احساسات مثبت کارکنان در مورد مدیریت و بالعکس ممکن است پایه مناسبی برای شناخت کارخانه به عنوان یک سیستم سالم فراهم نکند (ارجریس، ۱۰۹، ۱۹۶۴).
- به عقیده تالکوت پارسونز^۲، همه سیستم های اجتماعی برای بقا و رشد و توسعه خود نیازمند حل چهار مشکل اساسی انطباق، دستیابی به هدف، یکپارچگی و نهفتگی هستند. سلامت سازمانی عبارت از توانایی سازمان در حفظ بقا و سازش با محیط و بهبود این تواناییهاست (عباسپور، ۱۳۸۴، ۲۵۳).
- سازمان سالم جایی است که افراد با علاقه به محل کارشان می آیند و به کارکردن در این محل افتخار می کنند. درحقیقت سلامتی سازمان از لحاظ فیزیکی، روانی، امنیت، تعلق، شایسته سالاری و ارزشگذاری به دانایی، تخصص، و شخصیت ذی نفعان،

^۱ - Argyris

^۲ .

و رشد دادن به قابلیت‌های آنها و انجام وظایف محول شده از سوی فراسیستم های خود در اثربخشی رفتار هر سیستمی تاثیر بسزایی دارد (جاهد ۱۳۸۴).

➤ ماتیو مایلز ۱۹۶۹ یک سازمان سالم را به عنوان سازمانی تعریف می کند که نه تنها در محیط خود دوام می آورد بلکه در یک برهه زمانی طولانی نیز به طور کافی سازش کرده و توانایی های بقا و سازش خود را بطور مداوم توسعه داده و گسترش می دهد. سازمان سالم با نیروهای مانع بیرونی به طور موفقیت آمیزی برخورد کرده نیروی آن را به طور اثربخش در جهت اهداف و مقاصد اصلی سازمان هدایت می کند. چیزی که در این تعریف واضح است این است که سازمان را به طور اثربخشی در جهت اهداف و مقاصد اصلی سازمان هدایت می کند. عملکرد سازمان در یک روز مشخص ممکن است اثربخش و یا غیر اثربخش باشد اما علایم دراز مدت در سازمانهای سالم مساعد است (هوی و میسکل ، ۱۹۸۷ ، ترجمه سید عباس زاده ، ۱۳۸۲). مایلز ویژگیهای سازمان سالم را در تامین سه نیاز اصلی یعنی: ۱- نیازهای وظیفه ای سازمان ۲- نیازهای بقا و ۳...- نیازهای رشد و توسعه سازمان، دانسته و باتوجه به این سه نیاز، ابعاد سلامت سازمانی را شامل ۱۰ مورد زیر می داند :

سازگاری، شایستگی حل مسئله، تمرکز بر اهداف، شایستگی ارتباطات، حداکثر برابری قدرت، به کار گیری منابع، انسجام و یگانگی، روحیه، استقلال، نوآوری . سه مورد اول را جزو تامین نیازهای وظیفه ای سازمان هستند و نیازهای بقا شامل سه مورد بعدی می شوند و ابعاد نوآوری، استقلال، سازگاری و شایستگی حل مسئله در چارچوب تامین نیازهای رشد و توسعه قرار می گیرند.

- عبارت سازمان های سالم به روش های مختلف استفاده شده است؛ در مسائل بهداشت حرفه ای، عمدتاً برای اشاره به وضعیت سلامتی کارگران استفاده می شود و یکی از روش های اصلی اندازه گیری آن، بررسی سلامت ذهنی و فیزیکی است. اخیراً سازمان بین المللی کار^۱ (ILO) عوامل روانشناسی خطرآفرین حرفه ای را مورد توجه قرار داده است. سازمان هایی نیز وجود دارند که برنامه هایی برای بهبود سازگاری کارگر با محیط کار و کاهش عدم سازگاری بین آنچه از آنها انتظار می رود و آنچه توان انجامش را دارند، اجرا می کنند (کوپر و کارترایت، ۱۹۹۴). سازمان های دیگر به احساسات مطلوب کارگران، توانایی حل تعارضات، توجه به جنبه های فیزیکی کار (مواد، ارگونومیک و.... توجه می کنند (لو، ۲۰۰۰).
- عبارت سالم همچنین در ارتباط با سازمان هایی به کار می رود که در آنها روابط خوب انسانی، نه فقط بین همکاران بلکه بین مدیران اجرایی و کارکنان حاکم است که این مدیران اجرایی بیشتر شبیه رهبران رفتار می کنند تا شبیه رؤسا (ففر، ۲۰۰۱).
- برخی سازمان ها هم برای رسیدن به تعادل در روابط بین کارکنان، مشتریان و سهامداران، تعهد به مسئولیت اجتماعی را، هم در ارزش ها و هم در نتایجشان در نظر می گیرند (کوربت، ۲۰۰۴). توجه خاصی هم به خشونت در محیط کار و تأثیرش بر سلامت سازمان وجود دارد (چاوز، ۲۰۰۳). این خشونت نه تنها می تواند فیزیکی باشد بلکه همچنین میتواند به شکل سرقت، خرابکاری، شایعه، بی احترامی بین کارکنان یا تعلل عمدی در کار باشد (مارتینکو^۲ و دیگران، ۲۰۰۶).

^۱ .
^۲ . Martin Fishbein and Icek Ajzen

- در روش دیگر، بررسی سلامت سازمانی، سازمان به عنوان یک سازمان اثربخش توصیف می شود که به اهداف دست می یابد و توانایی سازگاری به آن اجازه می دهد تا با شرایط ناسازگار مواجه شود. گاهی هم به سازمان هایی که یک عملکرد خوب مالی را نشان دهند، سازمان سالم گفته می شود (ویلسون ۱۳ و دیگران، ۲۰۰۴).
- مک هوگ ۱۴ و دیگران (۲۰۰۳) فراتر از ابعادی که معمولاً در سلامت سازمانی مورد توجه قرار می گیرد، آن را به عنوان سازمانی در نظر می گیرند که فرایندهای مدیریتی، فرهنگ و ساختار، به عملکرد بهتر خود سازمان و سلامت اشخاص کمک می کند. بنابراین، شاخص های سلامت سازمانی نه تنها استرس، رفاه، رضایت و تعهد افراد را در نظر می گیرد بلکه به کیفیت تصمیم گیری تناسب ساختار سازمانی و شاخص های مالی هم توجه می کند (مک هوگ و دیگران، ۲۰۰۳).
- از نظر دیو^۱ (۲۰۰۴) مرکز اصلی باید بر طراحی ساختار باشد که اسکلتی برای سازمان است در نتیجه، می توان فرایندها، سیستم های پاداش، رویه های منابع انسانی، ابعاد استراتژیک رشد و تکنولوژی را در نظر گرفت. به این طریق، سازمان می تواند همزمان هم رسالتش را تحقق بخشد و هم توسعه، آموزش و رشد افراد را به انجام برساند (دیو، ۲۰۰۴).
- سازمان سالم جایی است که افراد با علاقه به محل کارشان می آیند و به کارکردن در این محل افتخار می کنند. در حقیقت سلامتی سازمان از لحاظ فیزیکی، روانی، امنیت، تعلق، شایسته سالاری و ارزش گذاری به دانایی، تخصص، و شخصیت ذی

^۱

نفعان، و رشد دادن به قابلیت های آنها و انجام وظایف محول شده از سوی فراسیستم های خود در اثربخشی رفتار هر سیستمی تاثیر بسزایی دارد (کورکماز، ۲۰۰۷)

➤ در همان مفهوم، ویلسون و دیگران (۲۰۰۴) نیاز توجه به طراحی کار، تحت تاثیر قرار دادن احساس شخصی کارکنان، جو سازمانی، تأکید بر جنبه های اجتماعی و بین شخصی کار و آینده حرفه ای متمرکز بر امنیت، انصاف و توسعه مسیر شغلی که احتمالاً در نتیجه سیاست های ثابت و اعمال رهبران سازمان ایجاد شده که آنها نیز از اعتقادات و ارزش های سازمانی مشتق شده اند را اضافه می کنند (ویلسون و دیگران، ۲۰۰۴).

➤ از نظر لایدن و کلینگل، سرپرستان در سازمانهای سالم کارکنانی متعهد و وفادار، روحیه بالا، کانالهای ارتباطی باز و موفقیت خطوط تحتانی سازمان را می یابند. علاوه بر این، کسانی که در سازمانهای سالم کار می کنند کاراتر و بهره ورتر هستند. در حالیکه همه سرپرستان متمایلند فکر کنند که سازمانهای شان سالم هستند، اما این موضوع همیشه اتفاق نمی افتد. به اعتقاد آنها یک سازمان سالم جایی است که افراد می خواهند در آنجا بمانند و کار کنند و به آن افتخار کنند و خود افرادی سودمند و موثر هستند. آنها همچنین بر پایه نتایج به دست آمده از پژوهشی که برای ارزیابی سلامت سازمانی دانشکده های آموزش عالی انجام داده اند، ابعاد سلامت سازمانی را تعریف کرده و برای سلامت سازمانی یازده بعد جداگانه اما مرتبط به هم ارائه نموده اند:

- ۱- **ارتباط:** یک سازمان سالم دارای ارتباط کافی است و ارتباط مستمر میان همکاران و همینطور، بین زیردستان و سرپرستان تسهیل می شود. ارتباط باید دو طرفه و بدون ترس و در سطوح مختلف سازمان برقرار باشد.
- ۲- **مشارکت و درگیر بودن:** یک سازمان سالم زمانی که تمام سطوح کارکنان به طور صحیح، در تصمیم گیری سهم می شوند به وجود می آید. کارکنان زمانی احساس مالکیت می کنند که در بهسازی سازمان درگیر هستند.
- ۳- **وفاداری و تعهد:** جوی از اعتماد بین شخصی زیاد در سازمان سالم وجود دارد. کارکنان افتخار می کنند که بگویند کجا کار می کنند و چه کاری انجام می دهند. افراد مشتاقانه منتظرند که سر کار بیایند و احساس می کنند سازمانشان جای خوبی برای کار کردن است. آنها با رغبت در جلسات کاری شرکت می کنند.
- ۴- **روحیه:** چیزی که برای یک جو سالم حیاتی است، وجود روحیه مناسب است که به وسیله یک جو دوستانه که در آن کارکنان عموماً همدیگر و کارشان را دوست دارند و کارشان را با جدیت و اشتیاق انجام می دهند، نشان داده می شود.
- ۵- **شهرت سازمانی:** یک سازمان سالم بازتابی از این احساس است که سازمان از شهرت خوبی برخوردار است. کارکنان و مدیران در بهبود ارتباطات با گروههای خارج از سازمان، با هم مشارکت می کنند. یک سازمان سالم از شهرت قابل توجهی هم در داخل سازمان و هم خارج از آن برخوردار است.
- ۶- **اصول اخلاقی:** کارکنان تمایل دارند که برای صفات ممتاز ارزش قائل شوند و جایی برای سیاست در سازمان در نظر نگیرند. به بیان دیگر، رفتارهای غیراخلاقی در یک سازمان سالم وجود ندارد.

۷- **قدردانی از عملکرد:** یک سازمان سالم جایی است که کارکنان برای به فعلیت در آوردن استعدادهایشان تشویق می شوند و مورد حمایت قرار می گیرند. آنها احساس می کنند ارزشمند هستند و از آنها به طور مناسبی، در جوی از قدردانی و محبت، به خاطر موفقیت تقدیر می شود.

۸- **هدفگذاری:** در یک جو سالم، اهداف سازمانی معمولاً محقق می شوند، رابطه بین اهداف و نقشها، روشن است، کارکنان به طور مناسبی در هدفگذاری مشارکت داده شده اند و به آسانی می توانند اهداف سازمان را تشخیص دهند.

۹- **رهبری:** ارتباطات رهبری نقش مهمی در سازمان سالم بر عهده دارد. آنها در عین حال که به بهترین نحو عمل می کنند، رفتار دوستانه و نزدیکی دارند.

۱۰- **توسعه:** یک محیط سالم سازمانی، اغلب خود را به ایجاد سطحی از حمایت نسبت به آموزش و توسعه متعهد می داند. برنامه ریزی رسمی باید تسهیل شود. کارکنان باید در برنامه ریزی مشارکت کنند و بودجه ای برای حمایت از تلاشهای توسعه ای موجود باشد.

۱۱- **بهره برداری از منابع:** برای یک جو سازمانی سالم، استفاده مناسب از منابع مهم است. کارکنان باید احساس کنند که منابع و امکانات به طور مناسب و به طریق سازگار با انتظارات موفقیت، بین آنها تقسیم شده است (لایدن و کلینگل، ۲۰۰۰).

کریگر و هانسون^۱ (۱۹۹۹) یک پارادایم ارزش محور برای ایجاد سازمان های واقعاً سالم ارائه داده اند. آنها ارزش هایی را مطرح می کنند که متمایل به غایی بودن

^۱ . Mark P. Kriger & Bruce J. Hanson

دارند و به خودی خود مطلوبند و هرکدام می توانند ابزاری برای ایجاد شایستگی فردی و سازمانی بیشتر باشند و اثربخشی و سلامت سازمانی را در بلند مدت افزایش دهند:

صداقت و راستگویی: مبادله سازمانی و معاملات بین سازمانی بدون انتشار این انتظار اساسی که قراردادها و توافقات، با صداقت، حسن نیت و تمایل به محترم بودن، انجام می شوند غیر ممکن است.

اعتماد: توانایی متعهد شدن و درگیر شدن در اثربخشی بلند مدت در معاملات سازمانی را افزایش می دهد.

تواضع: بدون اندکی تواضع، جریان های عادی و ارتباطات سازمانی به تحت تأثیر قرار گرفتن با رفتارهای تدافعی و برنامه های نشأت گرفته از سطح بالایی از بی کفایتی سازمانی متمایل می شوند.

بخشش: اجازه رها کردن احساس و عقایدمان در مورد آنچه دیگران باید انجام بدهند و آنچه می توانند انجام بدهند، است. بخشش احتمال پذیرش ابتکارات جدید و کاهش استرس اعضای سازمان را افزایش می دهد. زمانی که دیگران را می بخشیم، زندگی در روابط سالم تر با دیگران را انتخاب می کنیم.

دلسوزی: پایه ای برای توان احساس آنچه دیگران احساس می کنند و ایجاد مبنایی پایدار برای عمل دسته جمعی است و احساس اعتماد و احتمال اینکه ارزش های سازمانی محقق شوند را افزایش می دهد.

قدرشناسی: پایه ای برای روابط سالم بین شخصی، با وضع هنجارهایی از احترام و توجه مثبت به نیازها و کمک دیگران ایجاد می کند.

خدمت: خدمت رساندن به دیگران، در فکر احساس و عمل، یک جو مولد ایجاد می کند که ارتباطات را با درجه بالایی از کیفیات انسانی بسط می دهد نه اینکه روابط عمدتاً با ارزش های ابزاری هزینه های معاملاتی و مبادله شکل بگیرد.

آرامش و صلح: آرامش و صلح احتمال اینکه اعضای سازمانی از تعلق داشتن به سازمان راضی باشند را افزایش می دهد و احتمال فرسودگی را کاهش می دهد (کریگر و هانسون، ۱۹۹۹).

ویژگیهای سازمان سالم

- بر اساس ابعاد و ویژگیهایی که مایلز، بنیس، سرجیووانی، آرجیس، پارسونز و دیگران برای سازمانهای سالم قائلند، ساعتچی ویژگیهای سازمان سالم را به شرح زیر بیان می کند:
- اهداف موسسه برای اکثریت کارکنان سازمان روشن است و کلیه فعالیتهای در جهت اهداف انجام می پذیرد؛
 - کارکنان نسبت به سازمان احساس تعلق می کنند و علاقه مند به اعلام نظرات خود در مورد مشکل هستند؛ زیرا نسبت به حل آنها با خوش بینی اقدام می شود؛
 - مسائل در چارچوب امکانات موجود به صورت فعال و واقع بینانه بر طرف می شود. کارکنان در جهت حل مشکلات به صورت غیررسمی و فارغ از عنوان و مقام رسمی با یکدیگر همکاری می کنند و درگیر این نیستند که بینند مدیران سطح بالا چگونه فکر می کنند و حتی خواسته ها و نظرات رئیس موسسه را مورد سوال قرار می دهند؛

- تصمیم‌گیری برای افزایش کارایی موسسه بر اساس عواملی از قبیل توانایی، احساس مسئولیت، وجود اطلاعات، حجم کار، زمان مناسب و تجزیه و تحلیل منطقی صورت می‌گیرد؛

- برنامه ریزی در موسسه براساس واقعیتها، آینده‌نگری، عملکرد و برقراری نظم صورت می‌گیرد و در این مورد روحیه همکاری وجود دارد. به عبارت دیگر، قبول مسئولیت توسط مشارکت فعال کلیه اعضا به خوبی مشاهده می‌شود؛

- قضاوت و خواسته‌های منطقی کارکنان سطوح پایین سازمان مورد توجه و احترام است؛

- مسائلی که در موسسه مورد بررسی و حل و فصل قرار می‌گیرند، شامل نیازهای شخصی و روابط انسانی نیز می‌شود؛

- تشریک مساعی به صورت آزاد و داوطلبانه صورت می‌گیرد. کارکنان آماده برای کمک و همکاری سازنده در جهت نیل به اهداف تعیین شده هستند، و در این راستا تلاش زیادی می‌کنند؛

- هرگاه بحرانی موسسه را تهدید کند، برای رفع آن با یکدیگر متحد شده و خود را موظف به رفع بحران می‌دانند؛

- تضاد در امر تصمیم‌گیری مهم تلقی می‌شود و به طور موثر با همکاری همکاران مطرح می‌گردد، کارکنان آنچه را احساس می‌کنند ابراز می‌دارند و از دیگران نیز همین توقع را دارند؛

- یادگیری حین انجام کار به مقدار زیادی براساس طریق، و کوشش خود یادگیرنده و راهنمایی و توصیه یاد دهنده صورت می‌گیرد. کارکنان یکدیگر را به عنوان یک فرد

مستعد و توانا برای یادگیری و توسعه می بینند؛ انتقاد گروهی در ارتباط با پیشرفت کار به طور عادی انجام می گیرد؛ صداقت در رفتار کاملاً مشهود است و کارکنان نسبت به یکدیگر احساس احترام و تعلق دارند و خود را تنها حس نمی کنند؛

- کارکنان کاملاً متحرک هستند. براساس انتخاب و علاقه در فعالیتهای مشارکت می کنند و حضور در موسسه برایشان مهم و لذت بخش است؛

- مدیریت و رهبری به صورت انعطاف پذیری در موسسه اعمال می شود و در مواقع لزوم، مدیریت و سازمان خود را با موقعیتهای و تغییرات محیط تطبیق می دهد؛

- حس اعتماد، آزادی و مسئولیت متقابل در بین همکاران زیاد است. افراد واقف هستند که چه چیزهایی برای سازمان مهم است و چه چیزهایی کم اهمیت؛

- قبول ریسک به عنوان یکی از شرایط توسعه و تغییر، مورد قبول مدیریت و کارکنان موسسه است؛

- موسسه معتقد است که افراد باید از اشتباهات گذشته یاد بگیرند که چنین اشتباهاتی اثراتی در کار داشته است؛

- عملکرد ضعیف در موسسه به فوریت تشخیص داده می شود و به طور مناسب و دسته جمعی برای رفع آن اقدام می گردد؛

- ساخت سازمانی و خط و مشی ها و دستورالعملها طوری تنظیم شده است که بتواند کارکنان را در انجام وظایف کمک کرده و بقا و سلامت موسسه را در بلند مدت تضمین کند. در ضمن ساخت سازمانی، دستورالعملها و خط مشی های سازمان در موارد لزوم تغییر می کند تا موسسه بتواند خود را با شرایط محیطی تطبیق دهد؛

- در موسسه علاوه بر نظم، تحرک سازنده وجود دارد و ابداعات و ابتکارات به مقدار زیادی مشهود است. روشهای سنتی مورد سوال قرار گرفته و در صورت عدم کارایی کنار گذاشته می-شود؛

- سازمان، سرعت خود را با امکانات و تغییرات بازار که خریدار محصولات و یا خدمات موسسه است تطبیق می دهد، و کارکنان سعی در پیش بینی آینده دارند؛

- بین مسئولیت و اختیار تعادل و توازن منطقی وجود دارد و امور موسسه به دلیل نداشتن بوروکراسی بیمار، به سرعت انجام می شود.

ویژگی های سازمان ناسالم

سازمان ناسالم نیز دارای خصوصیتی است که آنها را نیز می توان در ۲۳ مورد زیر مطرح نمود:

- ۱- هدف ها فقط برای تعداد معدودی از کارکنان طراز اول سازمان روشن است.
- ۲- کارکنان در سازمان شاهد مشکلات مختلف هستند، اما کاری در مورد اصلاح آن انجام نمی دهند و هیچ یک از کارکنان داوطلب مطرح کردن مشکلات نیستند .
- اشتباهات و مسائل برحسب عادت پنهان می شود . و یا افراد از آن به سادگی می گذرند. کارکنان راجع به مشکلات سازمان در منزل یا در محیط کار صحبت می کنند؛ ولی در این موارد با افرادی که مسئول هستند سخنی نمی گویند.
- ۳- حل مسائل به علت طرح عوامل غیراصلی و نامربوط به سازمان، بسیار مشکل و پیچیده می شود . داشتن عنوان و مقام در سازمان بسیار اهمیت دارد و خواست ه ای مدیریت به عنوان خواست های واقعی مصرف کنندگان کالا یا دریافت کنندگان

خدمات سازمان، تعبیری می شود. کارکنان و مدیران از طرق رسمی و مؤدبانه یکدیگر را تهدید می کنند.

۴- افراد سطح بالای سازمان سعی دارند کلیه تصمیمات را در کنترل خود داشته باشند. این قبیل افراد به علت عدم دسترسی به اطلاعات صحیح و عدم مشورت با سایر همکاران خود، به تصمیم گیریهای نادرست می پردازند و پیامدهای آن تصمیمات نیز به نوبه ی خود، موجب پیدایش مشکلات بسیاری در سازمان می گردد.

۵- مدیران در هنگام برنامه ریزی، احساس تنهایی می کنند. خط مشی ها، مقررات، روشها و دستورات به ترتیبی که توقع می رود، به انجام می رسد و برنامه ها تحقق نمی یابند.

۶- قضاوت و خواست های منطقی کارکنان سطوح پایین سازمان مورد توجه و احترام قرار نمی گیرد مگر آن قسمت جزئی که مربوط به کار ایشان می شود.

۷- به نیازهای شخصی و روابط انسانی به عنوان مسائل جنبی و غیرضروری نگاه می شود.

۸- وقتی کارکنان دعوت به تشریک مساعی می شوند به صورت غیرسازنده ای با یکدیگر رقابت می کنند کارکنان نسبت به حیطه ی مسئولیت خود احساس نگرانی می کنند و فقط در مواقع معدودی که در انجام دادن کاری احساس ضعف شدید می نمایند، یاری می طلبند. احساس ارائه ی کمک به طور داوطلبانه وجود ندارد. افراد نسبت به انگیزه های یکدیگر اعتماد ندارند، از یکدیگر به بدگویی می پردازند و مدیران نیز این اوضاع را به راحتی تحمل نمی کنند.

۹- هرگاه بحرانی پیش آید و موقعیت سازمان در خطر قرار گیرد، افراد خود را کنار می کشند به سرزنش یکدیگر می پردازند و هریک از کارکنان انتظار دارد دیگران خطر را بر طرف سازند.

۱۰- عمدتاً بر روی تضادها سرپوش گذاشته شده و اینگونه تضادها از طریق سیاست های فردی و اداری ندید انگاشته می شوند یا به صورت مداوم و پایان ناپذیر ادامه می یابند.

۱۱- یادگیری برای کارکنان بسیار مشکل است . افراد برای یادگیری کارها به همکاران خود مراجعه نمی کنند و باید از طریق کوشش و خطا یاد بگیرند . راهنمایی و توصیه به ندرت به چشم می خورد و اکثراً نیز غیرقابل استفاده و غیرمفید هستند.

۱۲- هیچگونه انتقاد در رابطه با عدم پیشرفت کاری انجام نمی گیرد.

۱۳- صداقت در روابط وجود ندارد و کارکنان کاملاً احساس تنهایی می کنند همچنین افراد نسبت به یکدیگر احساس تعلق و احترام ندارند و در مقابل، نوعی احساس ترس در بین کارکنان سازمان مشاهده می شود .

۱۴- کارکنان احساس می کنند در چارچوب شغلی خود محبوس شده اند و از کارشان ناراضی بوده احساس خستگی و فرسودگی می کنند لیکن ناچارند شغل خود را حفظ کنند به طور کلی از حضور در سازمان رنج می برند و محیط کار برایشان کاملاً نامطبوع است.

۱۵- مدیریت و رهبری در سازمان به صورت از پیش تجویز شده اعمال می شود و مدیران از درک موقعیت ها و تغییرات محیط عاجز هستند.

- ۱۶- مدیریت امور جزئی را شدیداً کنترل می کند و برای هرامر جزئی دلایل توجیهی طلب می کند . در کارکنان حس اعتماد متقابل، آزادی، مسئولیت پذیری، تشخیص اولویت ها و تعیین اهمیت ها وجود ندارد.
- ۱۷- مدیران و کارکنان اصولاً خطرپذیری نمی پذیرند و مفهوم آن را نمی دانند.
- ۱۸- هرفردی که در سازمان اشتباه کند، از کار کنار گذاشته می شود . بنابراین، با پنهان کاری بر روی اشتباهات سرپوش گذاشته می شود.
- ۱۹- عملکرد ضعیف کارکنان با عدم تمایل یا آگاهی مدیران نسبت به بررسی دقیق علل این کاهش، توجه ناکافی به مشکلات سازمان یا در پیش گرفتن رفتاری مستبدانه با افراد تحت نظارت خود مورد غفلت قرار می گیرد.
- ۲۰- ساخت سازمانی، خط مشی ها و دستورالعملها دست و پای مدیران را بسته است . کارکنان در پناه خط مشی ها و دستورالعملها ساخت و ارتباطات سازمانی ثابت و انعطاف ناپذیر منافع و مصالح سازمان را نادیده می گیرند.
- ۲۱- در سازمان نظامی وجود ندارد استفاده از روشهای سنتی کاملاً متداول است و هیچگونه حرکتی در جهت بهبود روش ها صورت نمی گیرد.
- ۲۲- ابتکار یا تغییر و تحولی برای همگامی با بازار کالاه ا یا خدمات سازمان مشاهده نمی شود و اگر ابتکاری در کار باشد، در دست تعداد معدودی از کارکنان است.
- ۲۳- وجود بوروکراسی ناکارآمد و کاغذبازی دوباره کاریهای غیرضروری می شود و به دلیل محدودیت اختیار، امور جاری سازمان، به کندی انجام می گیرد (ساعتچی، ۱۳۷۰).

سنخ شناسی سازمانی «پارسونز»

سنخ شناسی سازمانی پارسونز مخصوصاً به این دلیل مفید است که دارای اهمیت قاطعی در تئوری سیستم‌های اجتماعی است. همه سیستم‌های اجتماعی از جمله جامعه، باید خود را با محیط انطباق بدهند، منافع مربوط را برای به دست آوردن مقاصد خود بسیج کنند. فعالیت‌های خود را هماهنگ کرده و همسان سازند، و در کارکنان خود ایجاد انگیزه نمایند. گرچه هر کدام از انواع سازمان‌ها، در یکی از چهارکارکرد فوق، تخصصی دارند ولی همه آنها به منظور بقا و توسعه خودشان باید هر چهار وظیفه را انجام دهند.

اگر سازمانی بخواهد که بقا داشته باشد و توسعه یابد باید که مشکل انطباق، کسب هدف، یگانگی و ناپیدایی را حل کند. سازمان باید منافع کافی به دست آورند و خود را با خواسته‌های محیط تطبیق کنند (انطباق)، اهداف خود را تعریف کرده و انجام دهند (کسب هدف)، همبستگی و اتحاد بین کارکنان را حفظ کنند (یگانگی) و الگوهای فرهنگی و انگیزشی اقلیم سازمان را حفظ و تجدید کنند (ناپیدایی) (طاهری، ۱۳۸۴: ۲۷). در داخل سازمان‌های رسمی، این چهار فعالیت می‌تواند در دو فعالیت به نام‌های ابزاری و بیانی ادغام شوند.

۱- فعالیت‌های ابزاری روش‌های تلاش سازمان برای انطباق و کسب هدف هستند. سازمان‌ها باید ساختارهایی داشته باشند که آنها را قادر به انطباق با محیط خود گردانند، منابع آنها را بسیج کنند و به کاربرد خود ادامه دهند، همچنین مکانیسم‌هایی لازم است که برای سازمان وسایلی فراهم کند که اهداف خود را من جمله ساختارهایی که مقاصد را مشخص می‌سازد، به دست آورد و منابع داخلی را تخصیص و تولید کرده و آنها را توزیع نماید.

۲- فعالیت های بیانی در ارتباط با مسائل یگانگی اجتماعی و حفظ ارزش هاست . سازمان ها باید راه هایی پیدا کنند که بتوانند وفاداری اعضای خود را جلب نمایند، آنها را برانگیزند، آنان را با یکدیگر هماهنگ کرده و در یک واحد، متحد نمایند و در خصوص ارزش هایی که به گروه ها مشروعیت می دهد به اتفاق آراء تشویق بکنند . فعالیت های ابزاری و بیانی به ترتیب با کارکردهای کسب هدف و حفظ گروه، مطابقت دارد. مثال فعالیت های کسب هدف شامل ابتکار عمل، جلب توجه اعضا به اهداف، روشن کردن موضوعات، تهیه برنامه های رویه ای، ارزشیابی کیفیت کار و فراهم آوردن اطلاعات تخصصی می شوند. داشتن روابط اجتماعی مطلوب، دادن فرصت به اقلیت جهت شنیدن نظراتشان، تشویق به خود فرمانی و وابستگی زیاد اعضا به یکدیگر از جمله فعالیت های حفظ گروه هستند . در سازمان ها همیشه افرادی هستند که برای انجام وظیفه تأکید می کنند (فعالیت ابزاری) و افرادی نیز هستند که علاقمند به نیازهای اجتماعی و عاطفی اعضا می باشند (طاهری، ۱۳۸۰، ۷۴)

«تالکوت پارسونز» پیشنهاد می کند که سازمان های رسمی مثل دانشگاه، مسئولیت و کنترل این نیازها را در سه سطح متفاوت از خود بروز می دهند. سطوح تکنیکی (فنی)^۱، اداری^۲ و نهادی^۳.

اصول اساسی سازمان های سالم

اصل اول : ایجاد تپیی متحد برای رهبری و حفظ آن تیم

^۱ - Technical

^۲ - Managerial

^۳ - Institutional

ایجاد تیم متحد برای رهبری کردن سازمان مهم ترین اصل از اصول چهارگانه است زیرا زمینه ساز تحقق سه اصل دیگر است. این اصل فراتر از اصول دیگر است. زیرا مستلزم تعهدهای میان فردی اعضای تیم مدیریت و رهبر آن است. مایه تیم متحد رهبری، اعتماد است. نشانه اعتماد، نبود سیاست بازی، نداشتن دلشوره بیهوده، و تلف کردن بیهوده انرژی است. همه مدیران خواستار چنین تیمی هستند اما شمار مدیرانی که بتوانند آن را ایجاد کنند اندک است. زیرا از شناخت ریشه این مسائل به خصوص زیان بارترین آنها سیاست بازی عاجزند. سیاست بازی نتیجه حل نشدن مسائل در عالی ترین رده سازمان است و تلاش برای مهار کردن سیاست بازی، بدون پرداختن به مسائل در رده مدیریت، بیهوده است.

اصل دوم: ایجاد شفافیت

ایجاد شفافیت در سازمان فقط انتخاب واژگان مناسب برای توصیف رسالت، راهبرد، یا ارزش های سازمان نیست، بلکه هدف از آن، توافق بر سرانگاره ها یا پیشوان های رسالت، راهبرد، و ارزش ها است. سازمان شفاهی سازمانی است که کارهای آن با نوعی حس یگانگی انجام می شود. این سازمان منابع خود را به ویژه منابع انسانی خود را، در راه انگاره های مشترک، ارزش ها، تعیین حد و مرزها، هدف ها و راهبردها بسیج می کند و به همین خاطر از نعمت «هم افزایی» برخوردار می شود.

اصل سوم:

تأکید مکرر بر اهمیت شفافیت در سازمان

سازمان‌های سالم کارکنان خود را برای ایجاد شفافیت در سازمان بسیج می‌کنند. این کار با فرستادن پیام‌های مهم به شکل زیر عملی می‌شود.

بازگویی : نترسید و یک پیام را بارها و بارها تکرار کنید.

سادگی : بدانید پیام هر چه بغرنج‌تر، احتمال سردرگمی و آشفتگی هر چه بیش‌تر.

استفاده از انواع رسانه : افراد به شیوه‌های گوناگون خبر می‌گیرند. پس از انواع رسانه استفاده کنید.

ارتباط آشنایی: رهبران پیام‌های مهم را به زیر دستان مستقیم می‌دهند و آن‌ها به زیر دستان خود و به همین ترتیب آبشار اطلاعات تن همه را خیس می‌کند.

اصل چهارم :

تحکیم شفافیت سازمانی به کمک تدبیرهای انسانی

سازمانی که به شیوه‌ای صحیح از تدبیرهای انسانی خود استفاده می‌کند هویت و توان جهت‌یابی خود را حفظ می‌کند. حتی در دوران تغییر جهت تقویت شفافیت سازمانی از راه تدبیرهای انسانی به چهار شکل زیر صورت می‌پذیرد :

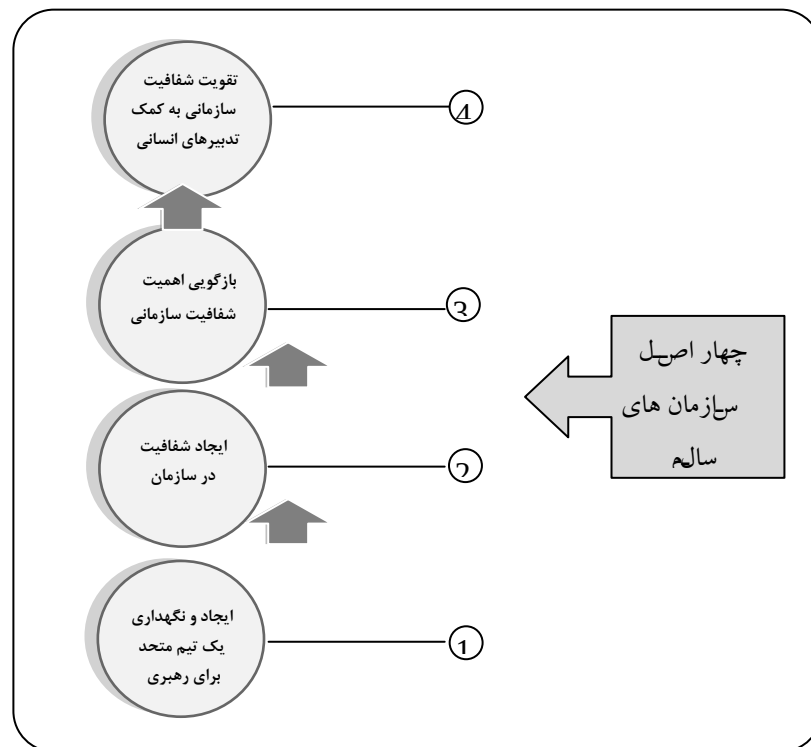
۱- تدبیر در استخدام

۲- مدیریت عملکرد

۳- پاداش دهی و قدرشناسی

۴- انحصار کارکنان (لنچونی، ۱۳۸۷، ۱۸۵-۱۸۶)

نمودار ۱ : چهار اصل سازمان‌های سالم



❖ در تشخیص هدف، تواناست، مدیریت آن در جهت رسیدن به چشم انداز

آینده سازمان فعالیت می کند.

❖ بر پایه اصل «اولویت محتوا بر شکل» فعالیت می کند. ساختار و ساز و کار سازمان متأثر از اهداف و وظایف آن است. از این رو از ساختارهای چند بعدی استفاده می کند، یعنی: ساختار رسمی و هرمی شکل، تیم ها و ساختارهای افقی، ساختار پروژه ای و ساختارها موقت (ملاً ساختار لازم برای انجام یک تغییر عمده).

❖ مدیریت آن از نوع دسته جمعی (تیمی) است. تیم مدیریت در راس سازمان قرار دارد. تیم ها، مدیریت بخش ها، تخصص ها و پروژه ها را بر عهده دارند. در سازمان سالم،

شوراهای ارتباطی (برای ایجاد ارتباط بین تخصص های مختلف) فعال هستند، تیم های پیشرفت حرفه ای این سازمان ها، در بر گیرنده هر دو طرف یعنی متخصصان و کاربران خدمات است.

❖ ارائه خدمات به مشتریان (چه مشتریان بیرونی و چه مشتریان داخلی سازمان) را کاری در خور احترام می دانند.

❖ مدیریت آن «اطلاعات مدار» است. اطلاعات انبوه ظرف چند ثانیه دریافت و پردازش می شود. دسترسی به اطلاعات در همه لایه ها و سطوح سازمان و در تخصص ها و مناطق مختلف، برای افراد میسر است.

❖ تصمیم گیری توسط کسانی را که به مشتری نزدیکتر هستند، توصیه و تشویق می کند، زیرا اطلاعات آنها بیش از دیگران است.

❖ در سر تا سر مجموعه، ارتباطات به نسبت آزاد و روان است.

❖ نظام پاداش دهی طوری طراحی شده که پاداش متناسب با کار باشد و سبب رشد و ارتقاء افراد شود. ارزیابی مدیران و تیم ها بر اساس عملکرد، تحقق اهداف سازمان صورت می گیرد.

❖ اصل یادگیری در سازمان حاکم است. تعیین هدف های آموزشی، بخشی از فرآیند تمامی تصمیم گیری هاست.

❖ آشکارا از نوآوری و آفرینندگی پشتیبانی می کند و در برابر روش ها و افکار مختلف و متفاوت، بردبار و متحمل است.

- ❖ سیاست‌های آن، حاکی از حساسیت در برابر بروز تنش بین نیازهای کاری و خانوادگی است. بسته به شرایط از کار در خانه حمایت می‌شود. مراقبت از اعضای کهنسال خانواده و کودکان را بخشی از مسئولیت سازمان می‌داند.
 - ❖ در امور اجتماعی دیدگاهی روشن دارد. شهروندی جامعه، پاسداری از محیط زیست و طرفدار و حمایت از هنرها و جزو سیاست های سازمان تلقی می‌شوند. نه فعالیت‌هایی پراکنده و جدا از هم.
 - ❖ به کارآیی در کار، کیفیت و هوشیاری در امور ایمنی کار، اهمیت می‌دهد و همواره در صدد بهتر کردن کارها و ایجاد آینده‌ای درخشان است.
- سازمانهایی که سلامت خود را در بلند مدت حفظ کنند به لحاظ مالی از طرف سرمایه‌گذاران و از درون از طرف کارکنان سرآمد و ممتاز و از بیرون از ردیف مشتریان و جوامع محلی، مورد احترام قرار می‌گیرند.
- یکی دیگر از ویژگی های سازمان سالم، توانایی تعیین کارهایی است که در جریان است. به بیان دیگر، در دراز مدت سازمان هایی سالم می‌مانند که همواره در راهبردهای خود تامل کنند و بازارهایی را که قرار است در آن به رقابت بپردازند، دوباره ارزیابی کنند. برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان های سالم، فرآیندی مستمر خواهد بود که ریشه در کار روزانه، آن هم در تمامی سطوح سازمان، خواهد داشت. سازمان‌های سالم باید بدانند کارهای خود را چگونه انجام می‌دهند. این سازمان‌ها باید برای مقابله با زوال ناشی از دگرگونی‌های پی‌درپی بازار و سازمان، آرمان و ارزش‌هایی بسیار روشن و واضح داشته باشند. برای آن که مبنایی مشترک برای عمل و اقدام به وجود آید. همه افراد سازمان باید در آرمان و ارزش‌های سازمان سهیم شوند.

وقتی سازمانی دانست که چه وظیفه ای دارد و این وظیفه را چه طور باید انجام دهد، آن گاه نوبت به کسانی می رسد که باید آن وظیفه را انجام دهند، قابلیت های بارز هر سازمان در دنیای کسب و کار، نوع مهارت ها و توانایی هایی را که سازمان حول آن، نخبگان و سرآمدان را جذب می کند، مشخص می کند، استخدام در سازمان های سالم برای پر کردن مناصب و مشاغل نیست، بلکه برای جذب مجموعه ای از مهارت هاست. این سازمان ها علاوه بر جذب استعدادهای جدید، استعدادهای موجود را نیز دوباره بکار می گیرند و در این راه از همه امکانات استفاده می کنند. کارکنان این سازمانها خود را متعهد می دانند در جستجوی فرصت هایی باشند که منجر به ارزش آفرینی برای سازمان شود و سازمان خود را متعهد می داند برای ثمربخش کردن این کوشش ها، ابزار و منافع لازم را در اختیار آنان قرار دهد. وقت و سرمایه ای که به این روش در راه پرورش و بالندگی افراد مصرف می شود، نوعی سرمایه گذاری در آینده سازمان است.

مشخصه های فضاهای کاری سالم

در سازمان های نوظهور استفاده از تکنولوژی نوین، افزایش آگاهی مصرف کننده، روند جهانی سازی و سرمایه گذاری بر اثر فشارهای ناشی از رقابت در حال افزایش هستند. این قضیه مشمول شرکتهای دولتی و خصوصی نیز شده است به نحوی که آنها تحت فشار افزایش بهره وری و اثربخشی بسر می برند. به منظور افزایش اثربخشی و بهره وری، سازمانها مبادرت به اتخاذ استراتژیهای اعم از باز مهندسی ساختار^۱، تولید ناب^۲،

۱. Restructuring
۲. Lean production

کوچک سازی^۱، دواير منعطف^۲ و تاکيد بر کارگروهي جهت افزايش کيفيت و کميت محصول همراه با کاهش هزينه ها نموده اند . همزمان با شروع اين استراتژيها تحقيقات ديگري به اهميت مساله سلامتي کارکنان در نتيجه اين اقدامات سازماني توجه نشان دادند. در گذشته توجه تحقيقات سلامت سازماني به محيط فزيکي کار معطوف بود اما تحقيقات جديد مولفه هاي رواني محيط کار را بيشتر مورد تاکيد قرار دادند . محققان دريافتند که اينچنين اقدامات سازماني بوجود آورنده مفاهيم : کنترل شغل، الزامات رواني کار، حمايت اجتماعي، امنيت شغلي که به ترتيب اثرگذار بر جسم و روان کارکنان مي باشند، هستند. در اينجا مشخصه هايي از محيطهاي کاري سالم بر اساس نتايج تحقيقاتي که در ارتباط با کار و سلامتي انجام شده اند عنوان مي گردد . اين فهرست همچنين مابين اين واقعيت هستند که سازمانها بايستي اين استراتژيها را دنبال کنند چرا که آنها براي سلامتي کارکنان بسي ار مهمند . همچنين دليلي هستند بر اينکه باور کنيم در نظر گرفتن اين اقدامات منجر به افزايش بهره وري و موفقيتهاي اقتصادي سازمانها مي گردد. اين مشخصه ها عبارتند از:

۱. وضوح نقش و قابليت دسترسي آن^۳

بطور سنتي از گذشته در ادبيات مرتبط با سلامت کاري ارتباط بين مشخص ه هاي شغلي و سلامتي مورد تاکيد بوده است . يکي از اين مفاهيم تعارض نقش^۴ است , اين تعارض هنگامي روي مي دهد که نقشهاي کاري متناوباً در يک رقابت ناشايست به سر

۱. Downsizing

۲. Flexible staffing

۳. Clear and Achievable Work Roles

۴ . Role conflict

برند. همچنین این تعارض یا فشار ممکن است زمانی روی دهد که کارکنان در شرایط رنج و ناراحتی کار می کنند. مثلاً شخصی که کارش با باورها و عقاید شخصی اش در تضاد است. ابهام در نقش^۱ زمانی روی می دهد که کارکنان با اطلاعات و دستورالعمل - های کاری ناکافی و اشتباه مواجه باشند. شواهد حاکی از آنست که ابهام و تعارض در نقش علاوه بر ایجاد استرس در کار با عواملی مثل نارضایتی شغلی^۲، تنش و کشمکش زیاد، افزایش فشار خون، مرگ و میر، اضطراب، چاقی مفرط و افسردگی در ارتباطند. وجود اهداف متعارض در کار نیز مانع از سلامت روان و توسعه انسانی است.

تعارض در هدف مانع از موفقیت کارکنان در کار گشته و بطور مثبت و قطعی با سلامت روحی و روانی کارکنان در ارتباط است. این قضیه بسیار مهم است، بنابراین سازمانها بایستی نشانه هایی از وجود وضوح و انطباق نقش و انتظارات کارکنان فراهم آورند. تحقیقات نشان داده است در صورتیکه اطلاعات دقیق، مناسب و به هنگام در مورد تغییرات سازمانی به کارکنان داده شود احتمال کمتری وجود دارد که این تغییرات منجر به مخاطره افتادن سلامت روانی _روحی کارکنان گردند. لذا این مهم است که کارفرمایان اطلاعات کافی از سیاستها، تغییرات و عملیات کاری را در اختیار کارکنان قرار دهند. همچنین کارفرمایان می بایستی به دنبال روشهایی جهت سازگار نمودن کار با ارزشهای کارکنان بوده به نحوی که کار برای آنها با معنی باشد.

۲. الزامات کاری معقول^۳

۱. Role ambiguity

۲. Job dissatisfaction

۳. Reasonable Work Demands

یکی دیگر از مسائل کاری که مانعی در راستای موفقیت، سلامتی و رفاه کارکنان بشمار می رود، وجود نقش یا وظیفه فراتر از توان^۱ فردی است. تحقیقات انجام شده در دهه ۱۹۵۰ استدلال نمودند که استفاده فراتر از توان می تواند منجر به تغییرات بیوشیمی و مشخصاً افزایش میزان کلسترول خون گردد.

۳. کنترل شغل و حدود اختیارات در تصمیم گیری^۲

کنترل شغلی کارکنان و حدود اختیارات در تصمیم گیری می تواند منجر به کاهش و تعدیل تنشهای شغلی گردد. امروزه حدود اختیارات در تصمیم گیری یا به عبارتی میزان اختیار شخص در سازمان دهی کارش، میزان قابلیت ریسک در کار و میزان بکارگیری دامنه ای از مهارتهای افراد در شغل بعنوان نقش تعیین کننده در کاهش استرس و تنش شغلی به شمار می رود. در محیطهای کاری که حدود اختیارات کارکنان در سطح بالایی قرار دارد کمتر محتمل است که سلامت روانی کارکنان به مخاطره افتد. (این پدیده در واقع بعنوان "مشاغل فعال"^۳ مطرح شده که منجر به ایجاد سلامتی، یادگیری و رشد و توسعه شخص می گردد.) اما در محیطهای کاری که حدود اختیارات کارکنان در سطح پایینی قرار دارد احتمال بیماری و به مخاطره افتادن سلامت کارکنان بالاست. در این زمینه اقداماتی نظیر طراحی مجدد شغل و مدیریت مشارکتی می تواند منجر به کاهش اثرات نامطلوب بر سلامتی گردد.

۱. Role or task overload

۲. Employee job control and decision latitude

۳. Activity jobs

۴. حمایت اجتماعی محیط کار^۱

حمایت و ارتباطات اجتماعی خوب از عوامل مهم در تعیین سلامتی افراد هستند. به همین منوال فضاهای کاری که دارای روابط اجتماعی خوبی هستند در بوجود آوردن سلامتی نقشی تاثیرگذار دارند. برای مثال یافته ها حاکی از آن است عواملی که بر روی سلامتی محیطهای کاری اثر منفی می گذارند از طریق تعامل اجتماعی بین کارکنان و سرپرستان کاهش می یابند. بدین ترتیب، حمایت اجتماعی در محیط کار بعنوان سومین عامل اصلی مشخصات شغل در مدل تنش شغلی کراسیک^۲ (همراه با الزامات و کنترلهای شغلی) در نظر گرفته شد.

۵. پاداشهای عادلانه و رفتار منصفانه^۳

شواهد زیادی در دست است که سلامت کارکنان تحت تاثیر ادراک آنها از می زان وجود انصاف در محیط کار است. برای مثال شواهد حاکی از اینست که بین سلامت روان و انتظارات قطعی فرد از داد و ستد بین او و سازمان رابطه معناداری وجود دارد. بطور مشخص عامل عدالت نیز بعنوان یک عامل پیش بینی کننده سلامتی کارکنان در مفهوم کیفیت زندگی کاری در نظر گرفته شده است. تعیین ارتباط روشن بین انتظارات کارکنان و پاداشها از سوی کارفرمایان بسیار با اهمیت است. کارکنان نسبت به بد رفتاری بسیار حساسند بنابراین کارفرمایان ملزم به تعهد نسبت به موضوع سلامت و رضایت شغلی کارکنان هستند.

^۱.Work place social support

^۲.karasek

^۳.Fair treatment and just reward

۶. دستمزد کافی^۱

همانطور که پا داش منصفانه و پرداخت دستمزد در کار مهم است ، کفایت پرداخت آن نیز عامل مهمی در رضایت شغلی است. امروزه دستمزد ناکافی در بسیاری از خانواده ها مشهود است . چون در جوامع ثروتمند احتیاجات اساسی مردم بر طرف می شود، استرسهای عاطفی هم به شدت پایین است . در حالی که انسانهای فقیر مجبور به کارکردن در ساعات طولانی و چند شغله بودن هستند که همه اینها منجر به مخاطره افتادن سلامتی آنها می گردد . امنیت اقتصادی، می تواند از طریق راهکارهایی نظیر توسعه دسترسی به بیمه های استخدامی و حقوق بازنشستگی، افزایش حداقل دستمزد و کفایت دستمزد برای زندگی ایجاد گردد. امنیت اقتصادی در یک سطح بالاتر مستلزم؛ فراهم سازی خدمات اجتماعی و عمومی باکیفیت، مراقبت از سلامتی افراد، تعلیم و تربیت و تفریح می باشد.

۷. ساعات کاری رضایت بخش^۲

ساعات کاری طولانی منجر به اثرات نامطلوبی بر موضوع سلامتی از زاویه جسمانی و روانی شده به نحوی که این قضیه ارتباطات خانوادگی را با مشکل مواجه می سازد. کارکردن بیش از ۵۰ ساعت در هفته می تواند بر روی توانایی انعطاف در قبال مشکلات (که این توانایی با افزایش فشار خون و سکتة قلبی در ارتباط است) اثر بگذارد. ساعات کاری غیر استاندارد م از شیفتهای کاری چرخشی، فشردگی حجم کار در طول هفته و ساعات نامنظم کاری می تواند منجر به مخاطره افتادن سلامت

^۱. Adequate Wages

^۲. Satisfactory work hours

کارکنان گردد. هرچند که عموماً شواهد متناقضی از اثرات ساعات کاری غیراستاندارد یا منعطف بر روی سلامت کارکنان در دست است. ساعات کاری طولانی ممکن است اثرات مخربی بر روی سلامت زنان خانه داری بگذارد که حجم فعالیتهای خانگی آنها نیز زیاد است. ناتوانی در برقراری تعادل بین کار و خانواده، تحت تاثیر ساعات کاری طولانی و غیر قابل پیش بینی، بطور مستقیم با افزایش استرس و بیماریهای روانی-جسمانی در ارتباط است.

۸. امنیت شغلی^۱

جین فری^۲ توجه محققین را به اثرات ناامنی شغلی بر روی سلامت کارکنان جلب می کند. او که در کالج دانشگاهی لندن کار می کند، به مدت ۱۰ سال کارمندان دولت را مورد مطالعه قرار داد در این مطالعه او بطور مشخص بر روی کارکنانی که تحت تاثیر اثرات باز مهندسی ساختار قرار گرفته و دوره های ناامنی شغلی را پشت سرگذاشته بودند، تحقیق کرد. او دریافت که ناامنی شغلی منجر به مخاطره افتادن سلامتی کارکنان می گردد. همچنین ناامنی شغلی می تواند اثرات نامطلوبی بر ارتباطات زناشویی کارکنان، اثربخشی والدین در خانواده و کج رفتاریهای فرزندان آنها بگذارد. کارکنانی که در مواجهه با ناامنی شغلی بوده اند کاهش انگیزه و رقابت ناسالم تری را به نسبت آنهایی که تحت تاثیر صدمات و آسیبهای جسمانی محیط کار بودند از خود نشان داده اند. سرانجام، فقدان امنیت شغلی می تواند منجر به یک جوسازمانی - حاکی از بیزاری و با معنی نبودن کار (که اینها بسیار بر روان انسانها اثرگذار هستند)

۱. Job security

۲. Jane ferrie

گردد. اثرات نامطلوب ناامنی شغلی می تواند از طریق راهکارهایی نظیر افزایش امنیت استخدامی، دسترسی به آموزش و توانمند سازی کارکنان کاهش یابد.

۹. جو سازمانی امن^۱

آموزش کارکنان برای ترویج امنی ت محیط کار مهم است، اما کافی نیست. سکنت و رفتار سرپرستان در شکل دهی و تفسیر مفهوم رفتارامن در محیط کار بر روی کارکنان بسیار تعیین کننده است. تلاش مدیریت ارشد در تبیین و توسعه سلامتی از طریق آموزش بدون یک تعهد واقعی و الزام آور مبنی بر ارزشمندی سلامتی در کار بی نتیجه است.

۱۰. ترتیبات استخدامی سالم^۲

در خلال ۲۰ سال گذشته ترتیبات استخدامی در اکثر کشورها بخصوص کشورهای صنعتی دچار تغییرات اساسی شده است. این تغییرات اساساً مشتمل بر توسعه نیروهای کاری پاره وقت، کارکنان چند شغله، کاردرخانه، کار در سفر و مسافتهای دور، کارهای فصلی و موقتی بوده است. همچنین ترتیبات استخدامی غیراستاندارد در جامعه بعنوان نابرابری اجتماعی تلقی می گردند. محققان درصدد قبولاندن این قضیه هستند که نابرابری اجتماعی منجر به وخیم شدن اوضاع سلامتی همه افراد جامعه می گردد. (Michael Polanyi, ۲۰۰۴).

^۱.A safe organizational climate

^۲.Healthy employment arrangement

فصل سوم

سلامت سازمانی

مقدمه

مفهوم سلامتی مثبت در یک سازمان توجه را به شرایطی جلب می کند که رشد و توسعه سازمان را تسهیل کرده و یا موجب پویایی سازمانی است. سازمان هایی که به واقع سلامت هستند، همه اعم از کارکنان، مشتریان، سهامداران، رقبا، دولت و مردم به طور کلی می دانند هدف سازمان چیست، کارکنان به طور اخص باورهای راهنما (فرهنگ) را در ذهن خود دارند می توانند به راحتی آنها را در رفتار روزمره ی خود به کار بندند. هر قدر عدم شباهت باورهای روزمره (جوسازمان) به باورهای راهنما (فرهنگ سازمان) بیشتر باشد محیط سازمان ناسالم تر است. بنابراین باورهای راهنما تعیین کننده ی روشی است که هرکار باید براساس آن انجام شود و باورهای روزمره روشی است که کارها عملاً به طور روزانه انجام می شوند. خواه با یکدیگر هماهنگی داشته باشند یا نداشته باشند. یکی از آزمونهای مطمئن برای سنجش سلامت سازمانی این است که ببینید آیا کارکنان بیشتر از باورهای راهنمای صحبت می کنند. جنبه های آرمانی آن را مطرح می کنند یا به کاستیها می پردازند (میرسپاسی و گرجی، ۱۳۷۳). حال با توجه به موارد اشاره شده به بیان تعریف مختلف از دانشمندان در زمینه مفاهیم سلامت سازمانی می پردازیم:

تعریف سلامت سازمانی

❖ سلامت سازمانی عبارت از توانایی سازمان در حفظ بقاء و سازش با محیط و بهبود این تواناییهاست (عباسپور، ۱۳۸۴، ۲۵۳، به نقل از تالکوت پارسون^۱).

۱.

❖ لایدن و کلینگل درمورد سلامت سازمانی می نویسند؛ سلامت سازمانی مفهوم تقریباً تازه ای است و تنها شامل توانایی سازمان برای انجام وظایف به طور موثر نیست بلکه شامل توانایی سازمان برای رشد و بهبود نیز می گردد . ناظران در سازمانهای سالم کارکنانی متعهد و وظیفه شناس، روحیه بالا، کانال های ارتباطی باز و موفقیت بالایی یابند.

❖ پولانای^۱ (۲۰۰۴) با تأکید بر عامل تغییرات سازمانی و اثرات آن بر سلامت کارکنان، ده مؤلفه کلیدی ایجاد کننده سلامت سازمانی را به شرح زیر بیان نمود: وضوح نقش و قابلیت دسترسی آن، الزامات کاری معقول، کنترل شغل و حدود اختیارات در تصمیم گیری، حمایت اجتماعی محیط کار، پاداشهای عادلانه و رفتار منصفانه، دستمزد کافی، ساعات کاری رضایت بخش، امنیت شغلی، جو سازمانی امن و ترتیبات استخدامی سالم (پولانای، ۲۰۰۴).

❖ به زعم نیوال^۲ (۱۹۹۵) سلامت سازمانی موضوعی کلی است که با سه مجموعه فشار روانی، استرس، بهداشت روانی و اخلاق در سازمان ها ارتباط دارد (عباسپور، ۱۳۸۴).

❖ گلدمن اسکایلر یک مدل جدید سلامت سازمانی بر پایه نوع دوستی و نظریه سیستمهای یکپارچه حیات پیشنهاد می کند. او معتقد است آنچه سلامت سازمانی را از نظر ذینفعان سازمان ایجاد می کند، ممکن است به طور کامل توسط رهبری سازمان برنامه ریزی نشده و قدردانی نشود. گاهی اشخاصی وجود دارند که در سازمان قدرت رسمی ندارند و از طرف رهبر هم قدردانی نمی شوند، اما در یک دوره زمانی مشخص

۱ .
۲ . Newell

یک اختلاف اساسی در تجربهٔ ذینفعان سازمان ایجاد می کنند. گرمی و پیوستگی آنها با دیگران نه از لحاظ سلامت فرایندها و ساختارهای آن، بلکه از لحاظ اختلافی که در تجربهٔ افراد نسبت به احساس مشارکت آنها در سازمان ایجاد می کند، می تواند منجر به سالمتر شدن سازمان شود.

❖ ماتیو مایلز^۱ روانشناس و صاحب نظر آموزش و پرورش، دومین نظریه پرداز سلامت سازمانی، سازمان است . او در سال ۱۹۵۶ در مقاله ی مفصلی به تعریف و توضیح ابعاد این مفهوم پرداخت . پس از او صاحب نظران دیگر به پیگیری و تکمیل این مفهوم پرداخته، چارچوب نظری و ابزاری برای سنجش و ارزیابی آن پدید آوردند . ماتیو مایلز در تعریف سلامت سازمانی مطرح می سازد که یک سازمان سالم آن سازمانی است که نه تنها در محیط خود دوام می آورد بلکه در یک برهه از زمان به اندازه ی کافی سازش کرده و تواناییهای بقاء و سازش خود را به طور مداوم توسعه و گسترش می دهد(زنگل، ۱۳۷۵).

وی همچنین سلامت سازمان را وضعی فراتر از اثربخشی کوتاه مدت سازمان می داند. عملیات کوتاه مدت یک سازمان سالم گرچه مم کن است در یک روز خاص اثربخش یا غیراثربخش باشد ولی رشد توانایی ها و بقای مستمر و سازگاری کافی آن با محیط تحقق پیدا می کند . به عبارت دیگر سازمانی که پیوسته غیراثربخش است، به یقین از سلامت برخوردار نیست . در مجموع، سلامت به طور ضمنی بر حاصل جمع کار اثربخش دلالت دارد (علاقه بند، ۱۳۷۸، ص ۱۸).

۱. Mathew Miles

مایلز ابعاد سلامت سازمانی را شامل موارد زیر می‌داند : مایلز ویژگیهای سازمان سالم را در تامین سه نیاز اصلی یعنی : ۱- نیازهای وظیفه‌ای سازمان ۲ - نیازهای بقا و... ۳ - نیازهای رشد و توسعه سازمان، دانسته و با توجه به این سه نیاز، ابعاد سلامت سازمانی را شامل ۱۰ مورد زیر می‌داند : سازگاری، شایستگی حل مسئله، تمرکز بر اهداف، شایستگی ارتباطات، حداکثر برابری قدرت، به کارگیری منابع، انسجام و یگانگی، روحیه، استقلال، نوآوری . سه مورد اول را جزو تامین نیازهای وظیفه‌ای سازمان هستند و نیازهای بقا شامل سه مورد بعدی می‌شوند و ابعاد نوآوری، استقلال، سازگاری و شایستگی حل مسئله در چارچوب تامین نیازهای رشد و توسعه قرار می‌گیرند.

❖ رویکرد بران^۱(۲۰۰۱) بر پایه توسعه تعریف سازمان بهداشت جهانی^۲ (WHO) قرار گرفته است که سلامت را به عنوان حالتی از رفاه فیزیکی، ذهنی و اجتماعی و نه فقط فقدان بیماری تعریف می‌کند. بران از استعاره بدن انسان برای توصیف سازمان استفاده می‌کند. در این روش، تنه به ساختار، طرح سازمانی، استفاده از قدرت، فرایندهای ارتباطی و توزیع کار اشاره دارد. مغز به اینکه چگونه باورها، اهداف، سیاستها و رویه های اساسی اعمال می‌شوند، تعارض چگونه اداره می‌شود، تغییر چگونه مدیریت می‌شود، با اعضا چگونه رفتار می‌شود و سازمان چگونه یاد می‌گیرد، اشاره می‌کند. روح، هسته یا قلب یک سازمان است؛ چه چیزی آن را به تپش در می‌آورد و به آن نیرو می‌دهد و با مشاهده قابل اندازه گیری است. افزایش یا کاهش سلامت چیزی

۱ . Bruhn

۲ . World Health Organization

است که می تواند از طریق رفتار افراد در سازمان نظارت شود که مقدمتاً در کیفیت روابط بین افراد قرار می گیرد.

❖ لایدن و کلینگل برخی از نشانه های ضعف سلامت سازمانی را به شرح زیر بیان می دارند:

- ۱ - کاهش سودمندی و منفعت سازمان؛
- ۲ - افزایش غیبت کارکنان؛
- ۳ - فقدان کانال های ارتباطی باز؛
- ۴ - اتخاذ همه تصمیمات در سطوح عالی سازمان؛
- ۵ - فقدان تعهد کارکنان نسبت به سازمان؛
- ۶ - وجود سطوح پایینی از روحیه و انگیزش در کارکنان؛
- ۷ - نادیده انگاشتن اعتبار سازمان توسط کارکنان؛
- ۸ - فقدان وجود رفتارهای غیراخلاقی در سازمان؛
- ۹ - اهداف منظم و دسته بندی شده؛
- ۱۰ - فقدان دوستان مجرب و یا اطمینان برای کارکنان در سازمان؛
- ۱۱ - فقدان برنامه های آموزشی و توسعه ای؛
- ۱۲ - فقدان اعتماد بین کارکنان سازمان.

همچنین عباس زاده ویژگیهای دیگر سازمانی که جو سالمی دارد را به شرح زیر بیان می کند:

در مبادله اطلاعات قابل اعتماد است؛

دارای قابلیت انعطاف و خلاقیت برای ایجاد تغییرات لازم برحسب اطلاعات به دست آمده است؛

نسبت به اهداف سازمان دارای یگانگی و تعهد است؛
حمایت داخلی و آزادی از ترس و تهدید را فراهم می آورد، زیرا تهدید به ارتباط خوب و سالم آسیب می رساند،
قابلیت انعطاف را کاهش داده و به جای علاقه به کل نظام، حفاظت از خود را تحریک می کند.

مدیریت و رهبری در سلامت سازمانی:

یکی از وظایف مدیریت و رهبری آموزشی، به وجود آوردن محیطی سالم و مطلوب در سازمان است. در بعضی از آموزشگاهها، محیط کار شادی بخش و روح افزا است و در پاره ای دیگر محیط سازمان چنان کسل کننده و نامطبوع است که کارکنان آن از سازمان تنفر دارند و تا جایی که ممکن است از آن می پرهیزند. اساسی ترین راه برای ایجاد محیط سالم و مطلوب در سازمان، این است که مدیر یا رهبر آموزشی نسبت به افرادی که با او در تماس هستند، احترام به عمل آورند. ایجاد محیط سالم و مطلوب در آموزشگاه به رفتار و نظر مدیر سازمان درباره زندگی کارکنان در خارج از سازمان بستگی کامل دارد. حقیقت امر این است که، مدیریت و رهبری آموزش باید مفهومی وسیع تر از یاری کردن به معلم در امور درسی داشته باشد (واینر؛ به نقل از طوسی ۱۳۸۰). موفقیت مدیر، در کار کردن با افراد و انجمن مؤثر مسئولیت های دیگر و تا

اندازه ای به موفقیت در برقراری ارتباطات مؤثر با افراد و گروه ها بستگی دارد (شیرازی، ۱۳۷۳).

شاخصهای سلامت سازمان

۱. ز آنجا که شناخت و دستیابی به شاخص های ارزیابی عملکرد سازمان همواره مورد علاقه و توجه مدیران، مشاوران و صاحب نظران مدیریت بوده است تاکنون شاخص های گوناگونی در ادبیات مطرح شده اند. در این بخش شاخص های سلامت سازمان در قالب مدلی سیستماتیک ارائه می شود. کاپلان (۱۹۹۳) و کاراواتا (۱۹۹۷) به مدلی دست یافتند که در آن شاخصهای سلامت سازمانی را ارائه دادند. این مدل می تواند به دسته بندی شاخص هایی که توسط صاحب نظران مطرح شده است، کمک کند. همچنین پیروی از رویکرد سیستماتیک، احتمال پوشش جامع تر شاخص های سلامت سازمانی در این مدل را بالا می برد. با چنین رویکردی، شاخص های سلامت سازمان را می توان به سه رویکرد دسته بندی کرد:

رویکرد شاخصهای ورودی^۱

رویکرد شاخصهای فرآیندی^۲

رویکرد شاخصهای خروجی^۳

رویکرد شاخصهای ورودی

در این نگرش فرض بر این است که چنانچه ورودیهای سازمان از سلامت برخوردار باشند و سازمان توانایی جذب ورودیهای سالمی را داشته باشد، می توان از

۱. Input-Oriented Approach.

۲. Process-Oriented Approach

۳. Output-Oriented Approach

سلامت عملکرد آن اطمینان حاصل کرد . همچنین شاخصهای ورودی می توانند نمایانگر تصویر ذهنی باشند که سازمان توانسته در محیطش از خود ارائه دهد . شاخصهایی را که تحت این نگرش می توان دسته بندی کرد عبارتند از:

۱ - قابلیت جذب نیروی انسانی نخبه و شایسته

توانمندی یک سازمان در جذب نیروهای انسانی شایسته و توسعه یافته، می تواند به عنوان یکی از شاخص های ورودی سلامت سازمان مورد ارزیابی قرار گیرد . به عنوان مثال چنانچه فارغ التحصیلان نخبه دانشگاههای درجه اول م ایل باشند تا به استخدام این سازمان درآیند نشانگر تصویر ذهنی خوبی است که سازمان توانسته در جامعه از خود ایجاد کند.

۲- قابلیت جذب منابع مالی

به همین ترتیب، چنانچه سازمانی قادر به جذب سرمایه از موسسات مالی و سرمایه گذاری معتبر مانند بانک های بزرگ باشد، می تواند به عنوان یکی دیگر از شاخص های سلامت آن تلقی شود.

۳. رضایت تامین کنندگان^۱

رضایت تامین کنندگان مواد و ملزومات، موسسات تدارکاتی و کلیه فراهم آورندگان خدمات و کالاهای مورد نیاز، از عملکرد سازمان و تمایل آنان برای همکاری با سازمان، یکی دیگر از شاخص های ورودی است.

۴- شبکه اطلاعاتی کارآمد^۲

^۱.Suppliers

^۲.Sensors

این شاخص در رابطه با قدرت ارتباطات و شبکه سازی سازمان است . داشتن گیرنده های اطلاعاتی قوی و حساس و شبکه های ارتباطی لازم که جذب اطلاعاتی ضروری به سیستم را تضمین می کنند، شاخص ورودی دیگری است.

رویکرد شاخصهای فرآیندی

۱- نگرش بلند مدت در سازمان^۱

دستیابی به منافع بزرگ و پایدار بعضاً نیازمند فداکردن منافع کوچک و آنی است . برای استفاده از فرصت های محیطی و ایجاد مصونیت در مقابل تهدیدات، سازمان ها نیازمند داشتن یک نگرش دراز مدت هستند. در پرتو این نگرش، تمامی آحاد سازمان و یا ح د اقل افراد کلیدی آن می دانند که به کجا می روند و چه راهی را در پیش رو دارند، این امر خود سبب وحدت نظر در ارکان مختلف سازمان شده و مجموعه واحدهای متشکله و همچنین افراد سازمان را از سردرگمی و ابهام می رهاوند.

۲- انسجام و یکپارچگی^۲

تحول یا توسعه در سازمان ه ا نیازمند "شرایط توسعه" است. شرایطی که در آن تمامی عوامل مهم در پدید آوری توسعه می باید در کنار هم حضوری سازگار و هم سو داشته باشند. سازمان هایی که از انسجام در امور و نقشها برخوردارند، شانس آن را یافته اند تا از پدیده هم افزایی^۳ امکانات و تلاش های خود بهر ه مند شوند. در این

۱. Long-Term Approach

۲. Integraty

۳. Synergy

سازمان ها امور نه جدا و متعارض با یکدیگر، بلکه هم سو، مکمل و مولد هم هستند .

۳- تخصیص بهینه منابع^۱

منابع اصلی و کارآمد برای استفاده از فرصت های محیطی و پرداختن به اولویت ها، در هر سازمانی محدود هستند . لذا سازمان هایی که با هوشیاری کافی، اولویتهای اساسی خود را درک کرده و منافع اصلی خویش را صرف آنها می کنند از بهره وری بیشتری در استفاده از منابع خود برخوردارند.

۴- ظرفیت فراگیری^۲

به دلیل شدت تغییرات محیطی و افزایش عدم قطعیت در روند این تغییرات، اداره سازمان های امروز بیش از هر زمان دیگر پیچیده تر شده است . سازمان های موفق سازمانهایی هستند که همواره در حال آموختن و توسعه قابلیت های خود برای رویارویی با شرایط محیطی جدید هستند.

۵ - نوآوری^۳

در عصر تغییرات سریع، نوآوری عاملی کلیدی برای بقا و موفقیت سازمان ها به حساب می آید . نوآوری در شیوه های تولید محصول و ارائه خدمات و همچنین نواندیشی در تعریف موضوع ها و مسائل سازمان و راه حل های آنها یکی از قابلیت های اساسی در سازمان های سالم است.

۱. Allocation
۲. Learnin Capacity
۳. Innovation

۶- سطح فن آوری^۱

عصر حاضر، عصر فن آوری اطلاعات و ارتباطات است. تحولات فن آوری در عصر حاضر به حدی است که قواعد جدیدی (پارادایم) بر سازمان های امروز حاکم کرده است. اداره سازمان های حاضر جز با شناخت دقیق قواعد بازی و استفاده از فن آوری روز، به وئّه در صحنه رقابت فشرده موجود امکان پذیر نیست.

۷- فرهنگ سازمانی^۲

ایجاد تحول مهمتر و اصیل تر از برنامه های تحول است. هر برنامه ای نهایتاً می باید توسط افراد سازمان به اجرا درآید. بنابراین میزان آمادگی ذهنی افراد برای پذیرش تغییرات و ایجاد تحول در سازمان، یکی از شروط اساسی توسعه سازمان ها به حساب می آید.

رویکرد شاخصهای خروجی

۱- سود^۳ یا ارزش افزوده^۴

مهمترین شاخصی که معمولاً در این گروه مطرح است، شاخص سود و سودآوری سازمان است. چنانچه سازمانی به نسبت منابعی که به کار گرفته است از سودآوری یا ارزش افزوده مناسبی برخوردار باشد دلیلی بر سلامت آن سازمان می باشد.

۱. Technology
۲. Organizational Culture
۳. Profie
۴. Added Value

۲- رضایت^۱ و وفاداری^۲ مشتریان (ارباب رجوع)

بررس چگونگی رضایت و وفاداری مشتریان (ارباب رجوع) یکی از شاخصهای خروجی است که می تواند تداوم روند سوددهی سازمان را تضمین نماید.

۳- تغییرات سریع مدیریتی

این شاخص نشانگر ثبات مدیریتی در سازمان است . هنگامی که میزان این تغییرات بالاست، نشانگر عدم ثبات و عزل و نصب های م تعدد در سطوح مختلف مدیران سازمان است. این یکی از عوامل هشدار دهنده به مدیران است که باید درصدد یافتن علت یا علل آن در سازمان باشند.

۴- نیروی انسانی توسعه یافته یا قدرت جایگزینی^۳

این شاخص نشانگر توانایی سازمان در جایگزین کردن نیروهای داخلی در پست هایی است که بدلیل بازنشستگی، استعفا یا اخراج خالی هستند . استفاده از نیروهای داخلی برای پست های مدیریتی یکی از مواردی است که در سیستم شایسته سالاری در قالب ارتقاء در مسیر شغلی^۴ از اهمیت ویژه ای برخوردار است. شوند. قدرت جایگزینی بالای سازمان گویای آینده نگری و بر نامه ریزی درست نیروی انسانی در یک سازمان است.

۵- کیفیت محصول (خدمات)

هر سازمانی تولیدکننده یا ارائه کننده محصول یا خدماتی است که حاصل زحمات و تلاش ها و دروندادها و میاندادهای سیستم می باشد. کیفیت این محصول و

۱ . Satisfaction

۲ . Loyalty

۳ . Succession

۴ . Career System

خدمت ارائه شده برای جلب رضایت مشتریان و یا ارباب رجوع بسیار مهم و حیاتی است. به عبارت دیگر این شاخص به عنوان نشانه یا علامتی، پیش بینی کننده رضایت آینده مشتریان (ارباب رجوع) است.

۶- رضایت جامعه

رضایت جامعه از یک سازمان، به عنوان شهروندی که الزامات یک شهروند خوب بودن را رعایت می کند، می تواند یکی از شاخص های خروجی برای ارزیابی سلامت آن سازمان باشد. هر سازمان در قبال جامعه، دارای مسئولیت های اجتماعی است که باید آن را بنحوی احسن ایفاء نماید. در این صورت جامعه در مقابل هزینه هایی که برای وجود آن سازمان می پردازد، منفعتی هم دریافت خواهد کرد. سازمانی یک شهروند خوب تلقی می شود که علاوه بر توسعه خود به توسعه جامعه ای که در آن زندگی می کند و از امکاناتش بهره می برد. نیز توجه دارد و حقوق سایر شهروندان را نیز رعایت می کند. هرچه منافع سازمان بر جامعه بیشتر باشد، رضایت مندی جامعه از آن سازمان افزایش خواهد یافت و این شاخص بسیار اساسی و مهم است (Draker، ۲۰۰۷، به نقل از لطیفی و کیانی، ۱۳۷۸).

ابعاد سلامت سازمانی

مایلز (۱۹۶۹)، برای تعریف و توضیح سلامت سازمانی از ده ویژگی کمک گرفته است. این ویژگی ها با هم در تضاد نیستند و یا یکدیگر تعامل دارند. در سنجش سلامت سازمانی نیز این ده ویژگی، معیارهای اندازه گیری این پدیده قرار می گیرند.

۱- **تمرکز به هدف^۱**: در سازمان سالم هدف یا هدف های سیستم برای اعضای آن کاملاً روشن و قابل پذیرش است. با وجود این روشنی هدف و پذیرش آن را باید برای سلامت سازمانی شرطی لازم و ناکافی دانست. همچنین هدف ها باید با توجه به منابع موجود و در دسترس قابل حصول و متناسب و کم و بیش همخوان و موافق با خواست ها و تقاضاهای محیط باشند (لطیفی و کیانی، ۱۳۸۷).

۲- **کفایت ارتباط^۲**: کفایت ارتباط بدان معناست که ارتباطات نسبتاً عاری از تعریف در جهت افقی و عمودی و همچنین متقابلاً بین سازمان و محیط وجود دارد و اطلاعات به نحوی در گردش است. در یک سازمان سالم فشارهای درونی موجود بی درنگ می شوند. اطلاعات کافی برای تشخیص دشواریهای آن موجود است و کارکنان سازمان اطلاعات مورد نیاز را بدون انجام تلاش های زاید با مراجعه به این و آن، یا تشکیل جلسات مکرر، به راحتی به دست می آورند (ساعتچی، ۱۳۷۰).

۳- **توزیع بهینه ی قدرت^۳**: در سازمان سالم، توزیع قدرت نفوذ و تأثیرگذاری نسبتاً عادلانه است. زیر دستان می توانند در جهت بالا تأثیرگذار باشند و مهم تر از آن هر مافوق می تواند بر مافوق خود تأثیر بگذارد. در چنین سازمانی گرچه بدون تردید تعارض میان گروهی مثل دو گروه انسانی مشاهده می شود ولی مبارزات میان گروهی برای دستیابی به قدرت تلخ و ناخوشایند نیست همکاری بین افراد جایگزین اعمال اجبار آشکار یا پنهان می شود. همبستگی در روابط متقابل به جای روابط رئیس-مرئیس مورد توجه قرار می گیرد. در سازمان سالم نفوذ تأثیرگذاری نه از مقام یا

۱-

۲- Communication Adequacy

۳-Optimum Authority Distribution

شخصیت یا سایر عوامل نامربوط بلکه از دانایی، شایستگی و داشتن اطلاعات مرتبط با کار سرچشمه می گیرد (مدنی، ۱۳۸۳).

۴- کاربرد منابع^۱: وقتی در سطح انسانی، از یک شخص سالم، مثل کارکنان سازمان، صحبت می کنیم و می گوئیم: در حد استعداد و قابلیت خود کار می کند. به عبارت دیگر، او را در جهت هدف و در سطح مقتضی به همکاری بر می انگیزد. در سطح سازمانی سلامت تلویحاً می رساند که دروندادهای سیستم به ویژه کارکنان آن به نحوی اثربخش مورد استفاده قرار می گیرند هماهنگی کلی در سازمان چنان است که افراد نه بیشتر از حد کار می کنند و نه بیکار و باطل می مانند. از سازمان سالم افراد ممکن است زیاد کار کنند ولی احساس نمی کنند که خلاف میل خود یا علیه خود و سازمان عمل می کنند میان خواست های افراد و انتظارات شغلی آنان تناسب وجود دارد. افراد در حد معقولی احساس خودیابی می کنند. به عبارت دیگر، نه تنها در انجام کار خود احساس خوب دارند بلکه در جریان همکاری با سازمان حس می کنند که شخصاً یاد می گیرند، رشد می کنند و شکوفا می شوند (علاقه بند، ۱۳۷۸).

۵- اتحاد و همبستگی^۲: سلامت سازمانی بدان معناست که سازمان خود را می شناسد و اعضای آن به عضویت در آن جذب می شوند، می خواهند در سازمان باقی بمانند تحت تأثیر آن قرار گیرند و آنرا تحت تأثیر قرار دهند.

۶- روحیه^۳: سابقه ی این مفهوم در ادبیات روان شناختی و جامعه شناختی، چنان مهم است که کاربرد آن را با تردید روبه رو می سازد معنای ضمنی آن رفاه، خوشی یا

۱.Resource Application

۲.Cooperation and Solidarity

۳.Mentality

رضایت است. روحیه عبارت است از حالتی حاصل از احساسات فردی که بر حول آن احساس های رفاه، رضایت و انبساط خاطر قرار دارد. فقدان روحیه حاصل احساسهای ناراحتی، فضاهاى ناطلبیده و نارضايتی است (اصلاى، ۱۳۸۰).

۷- **نوآور بودن**^۱: سازمان سالم به ایجاد رویه های جدید، حرکت به سوی هدف های تازه، تولید فرآورده های نو، دگرگون سازی خود و متفاوت شدن به مرور زمان، گرایش دارد. به عبارتی در مورد چنین سازمانی می توان گفت که به جای ثابت و یکنواخت ماندن، رشد و توسعه پیدا کرده تغییر می یابد. بازسازی و نوسازی خویش خصیصه ی سلامت سازمانی است (زنگل، ۱۳۷۵).

۸- **خودمختاری**^۲: سازمان سالم، به طور منفعل به خواست های بیرون عمل نمی کند و خود را ابزار محیط نمی داند و در غیرحال واکنش آن نسبت به محیط خرابکارانه و طغیان گرانه نیست. به داشتن نوعی استقلال از محیط گرایش دارد و سخن دیگر با محیط تعامل دارد واکنشهای آن را تعیین کننده ی رفتار خود نمی داند (طوسی، ۱۳۸۰).

۹- **سازگاری با محیط**^۳: سازمان ضمن تغییر خود باید توانایی انطباق با محیط یا با آن بخش مرتبط با خود از محیط را داشته باشد یا بتواند اختلاف و تفاوت موجود بین خود و محیط را به نحوه مؤثری حل کند.

۱۰- **کفایت حل مشکل**^۴: آرگریس (۱۹۶۴) معتقد است که در یک سیستم اثربخش، حل مشکلات با حداقل صرف انرژی صورت می گیرد و مکانیسمهای حل مشکل تضعیف نمی شوند، یافتن راه حل های ممکن، تصمیم گیری از میان راه حل ها اجرای

۱. Innovation

۲. Autonomy

۳. Environment Adaptability

۴- Problem Solving Competence

آنها و ارزیابی اثربخش آنها ساختارها و رویه های مناسبی در اختیار دارد . در چنین سازمانی عملیات خود را چه در جهت تحقق هدف ها باشد یا در جهت حفظ و صیانت سیستم یا برای حل مشکلات انطباق و سازگاری قابل کنترل تلقی کرده و فعالانه بر مشکلات مربوط فایق می آید (علاقه بند، ۱۳۷۸).

مفهوم پردازی و اندازه گیری سلامت سازمانی

مفهوم پردازی مایلز، چارچوبی اکتشافی برای تفکر در مورد سلامت سازمانی محسوب می شود ولی ابزارهایی که با استفاده از ابعاد دهگانه ی سلامت سازمانی ساخته شده از لحاظ تعریف عملی مفاهیم، سؤال برانگیز بود یا از لحاظ خصایص روان سنجی مشکل داشت . بدین جهت هوی و همکارانش با استفاده از تحلیل های نظری پارسونز^۱ و همکاران و اتزیونی^۲ و یافته های بروک اور در مورد اثربخشی سازمان چهارچوب جدیدی را برای سلامت سازمانی پدید آوردند (علاقه بند، ۱۳۷۸). دیویس در توصیف سازمان سالم بیان می دارد: دست یافتن به یک فضای سازمانی سالم کاری بلند مدت است و مدیران باید روش سرمایه گذاری در فضای سازمانی را در پیش گیرند، بدین معنی که آنان فضای سازمانی را کاملاً سازمانی به شمار آورند. دیویس^۳ در ادامه ی توصیف های خود عناصر لازم برای فضای سازمان را به شرح زیر ابراز می دارد:

۱ - Parsons

۲ - Etzioni

۳ - Davis

کیفیت رهبری، اندازه ی اعتماد، ارتباطات بالا به پایین و پایین به بالا، احساس داشتن کاری سودمند مسئولیت، پاداش های عادلانه، فشارهای منطقی در کار، فرصت پیشرفت، نظارت ها، ساختار و دیوان سالاری به اندازه ی معقول، درگیری کارکنان، مشارکت (طوسی، ۱۳۸۰).

عوامل روانی - اجتماعی و سلامت سازمانی

امروزه عوامل روانی - اجتماعی از عوامل عمده در ایجاد بیماریها، پیشگیری از بیماریها و تأمین سلامت شناخته شده اند (براهنی، ۱۳۷۹). جو سازمانی سالم و مناسب یکی از عوامل مؤثر در کاهش فشار روانی افراد در سازمان است. از آنجا که براساس تحقیقات انجام شده فشار روانی تحت تأثیر عملکرد قرار می گیرد، ایجاد جوی مناسب و سالم می تواند به کاهش فشار روانی کمک کند یکی از راهبردهای سازمانی که برای کاهش فشار روانی مطرح شده است. ایجاد جو سازمانی حمایتگر است. امروزه اکثر سازمانهای بزرگ به داشتن ساختمانهای رسمی بسیار دیوان سالارانه در ایجاد جو انعطاف پذیر و غیرشخصی تمایل دارند.

این امر می تواند به فشار شغلی قابل ملاحظه دار منجر گردد. هدف استراتژی (راهبرد) مقابله می تواند عدم تمرکز با ایجاد پویایی سازمانی، همراه با تصمیم گیری مشورتی و جریان اطلاعات به صورت صعودی باشد. از لحاظ نظری، این تغییرات ساختی و فرآیندی می تواند جو حمایت کننده تری برای کارکنان فراهم سازد و فشارهای شغلی را کاهش داده یا از بروز آن جلوگیری کند (سرمد، ۱۳۷۲). کم توجهی به مسائل روانی - اجتماعی ممکن است ناشی از کم اطلاعی باشد طی چند دهه ی

گذشته فعالیت های پژوهشی در بسیاری از کشورها اطلاعات وسیعی درباره ی همبستگی بین عوامل شغلی و سلامت به دست داده است (براهنی، ۱۳۷۹).

برنامه ریزی برای سلامت سازمانی

به منظور اجرای برنامه ی ارتقای سطح سلامت، همچون هر فعالیت اقتصادی دیگر، باید از قبل به طور صحیح برنامه ریزی کرد. برنامه ریزی برای برنامه ی ارتقای سطح سلامت فرآیندی است که شامل سه مرحله ی زیر است:

۱- تعیین اهداف

۲- توسعه ی طرح برنامه

۳- تنظیم طرح برنامه (از جمله تعیین بودجه).

در ایالات متحده ی آمریکا سازمانهایی وجود دارد که در زمینه ی عرضه ی خدمات در مورد ارتقای سطح سلامت، فعالیت می کنند. شرکت مدیریت جانسون-جانسون^۱، یکی از این سازمان ها است. صرف نظر از ارائه ی خدمات در رابطه با ارتقای سطح سلامت، برنامه ی شرکت جانسون و جانسون اقدام به برگزاری دوره های زندگی سالم در زمینه ی ورزش، رژیم غذایی، کنترل کلسترول خون، کنترل استرس و بسیاری دیگر از فعالیت های مربوط به سلامت می نماید (براهنی، ۱۳۷۹).

^۱ - The Johnson & Johnson Health Management INC

ارزیابی سلامت سازمانی^۱

هر موجود انسانی، یا سیستم انسانی مانند یک سازمان دارای سه وضعیت مختلف در یک محیط است. در یک انتها پریشانی یا ناخوشی، در میانه وضعیت عادی و در انتهای دیگر سلامت قرار دارد.

سلامت	وضعیت عادی	ناخوشی یا
پریشانی		
Health	Normality	distress or Dis-ease

وضعیت ناخوشی یا پریشانی عبارت است از مجموع شرایط فردی و محیطی و تنش که منجر می شود افراد در یک سازمان عملکردی کمتر از حد انتظارات و پتانسیل خود و نیز متوسط صنعت مزبور داشته باشند

وضعیت عادی شرایطی است که در آن عملکرد فردی و سازمانی در سطوح مورد انتظار، در مقایسه با حد متوسط صنعت قرار دارد.

سلامت، آن وضعیتی در افراد و سازمان متبوع آنها است که امکان می دهد عملکردی بالاتر از حد معمول انتظار و یا حتی بالاتر از همه رقبای خود داشته باشند. در اینجا سازمان به بهترین در طبقه خود، و موجودیتی مولد، چابک و انعطاف پذیر تبدیل می گردد. اگر انگیزه بخشی مداوم در یک سیستم سالم صورت نگیرد، این سیستم سالم

^۱. Organizational Health Assessment

تدریجاً به وضعیت عادی وارد شده و در صورت تداوم این فقدان وارد وضعیت ناخوشی می گردد.

منابع ناخوشی در سازمان ها

بیشتر مطالعاتی که درباره سلامت سازمانی انجام شده اند، بیانگر این مطلب بوده اند که دو منبع وابسته ایجاد سلامت سازمانی و کامیابی در محل کار وجود دارد. مهمترین منبع سلامت سازمانی عبارت از سبک رهبری و رفتار مدیران مستقیم افراد است.

منبع دوم عبارت است از سرمشق های سازمانی که باعث ایجاد خلاقیت و همکاری می گردند و نیز ابتکارانی که باعث انجام کارها به شیوه ای مافوق عادی می گردند. مطالعات انجام شده توسط شرکت Entec و فیدبک های حاصل از اربابان رجوع این شرکت فعال در زمینه ارزیابی سلامت سازمانی نشان می دهد که نوع رفتار رهبری سازمان که ارتقا دهنده سلامت سازمانی است عبارت است از :

• ارائه بینش و تعیین جهت، همراه با اعطای آزادی به اشخاص در جهت نوآوری و ابتکارات فردی

• روشن کردن دقیق انتظارات و نیازمندی ها

• درک و تمجید مکرر از کار خوب و اخذ باز خوردهای مناسب در مورد عملکرد

• برطرف کردن اختلافات بطور منصفانه و مناسب

• تشویق توسعه و یادگیری

• حمایت از همه افراد، اعتماد و احترام همگانی

همین مطالعه نشان می دهد که سرمشق های سازمانی که مکان جذابی برای کار ایجاد می کنند، عبارتند از:

- داشتن اهداف روشن و تجلیل تمام موفقیت ها
- تشویق مشارکت در تصمیم گیری
- داشتن ارزشهای مشترک که در تمام سازمان مورد تمرین قرار گیرند.
- تدارک مواد، ابزارها و تجهیزات مناسب برای انجام کار
- تشویق ارتباطات و انتقال دانش
- پاداشهای روشن و منصفانه

مهمترین عوامل در ایجاد و حفظ سلامت سازمانی

مطالعات نشان می دهند که موثرترین رفتارهای مدیریتی که منجر به ایجاد محل کاری سالم و خلاق می شوند، عبارتند از توانایی و تمایل مدیران به:

- برطرف کردن اختلافات بطور منصفانه و مناسب
- فراهم کردن آزادی برای کارکنان در انجام کار خود، همراه با ارائه مسیرها، ابزارها و اطلاعات روشن.

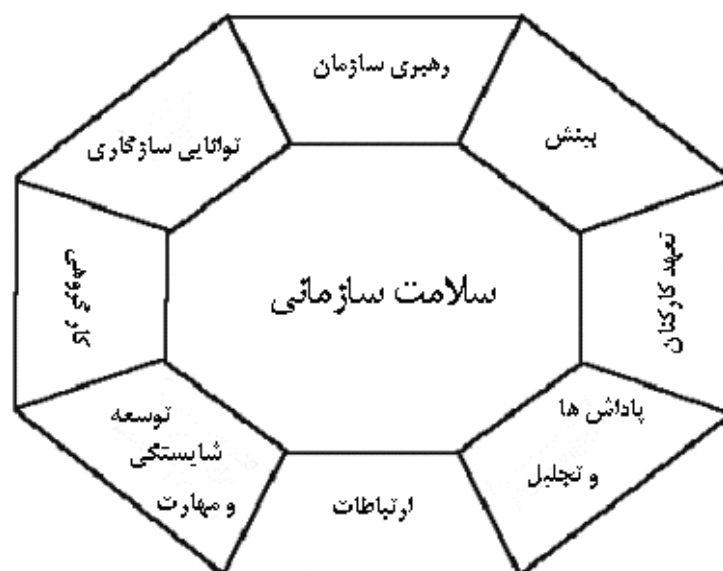
• فراهم کردن بازخوردهی جامع و مستقیم در مورد عملکرد

• حمایت و اعتماد

• احترام به همه افراد

همچنین غیبت از محل کار، زمانی به حداقل خود می رسد که شرایط زیر در سازمان وجود داشته باشد:

- دانش و ادراک هدف های سازمانی
 - مشارکت در تصمیم گیری
 - فیدبک مستقیم برای کار خوب
 - نشان دادن رفتار کارکنان، با انعکاس ارزشهای سازمان
 - شواهد مبنی بر ارتباط خوب و احترام در میان کارکنان
- می توان عناصر مختلف اهمیت سازمانی را در نمودار زیر خلاصه کرد:



شکل ۱۰. عناصر سلامت سازمانی

اهمیت مقوله سلامت سازمانی

تنش در محل کار به مقوله مهمی در سازمانهای امروزی بدل گشته است. در جولای سال ۲۰۰۰، میزگرد کار و اقتصاد در مورد سلامت روانی نتایج مطالعه خود در

مورد افسردگی در محل کار را منتشر کرد. این گزارش نشان می داد که هزینه ناخوشی های فکری و روانی در محل کار بطور افزاینده رشد می کند. متأسفانه، هزینه های پنهان زیادی نیز وجود دارند که بعلت اینگونه عدم سلامت یا ناخوشی سازمانی صرف می شوند. وجود تنش کاهنده در سازمانها دارای عواقب زیر است:

- کاهش رضایت کارکنان
- گسیختگی کاری و اجتماعی که بواسطه عملکرد پایین افراد یا غیبت مکرر آنها رخ داده، تنش بر روی همه را افزایش می دهند.
- افزایش اختلافات
- کاهش نوآوری، همکاری و انگیزه بخشی
- نرسیدن به مواعدهای زمانی مقرر برای پروژه ها
- کاهش کیفیت خدمات

در سال ۱۹۹۹ هزینه خدمات درمانی و غیبت از محل کار بالغ بر ۹ میلیارد دلار بوده است. این میزان حدود ۱۳,۴ درصد سود عملیاتی سالانه تمام شرکتهای اقتصادی کانادا را تشکیل می دهد. در مقابل، مطالعه ای که توسط یک شرکت مشاوره آمریکایی انجام شده نشان می دهد افزایش ۵٪ در رضایتمندی کارکنان، باعث ۱,۳٪ افزایش مشتریان شده است. تمرکز بر سلامتی سازمان به معنی تمرکز بر موفقیت آینده آنست و اهمیتی در حد میزان فروش یا سایر نتایج کوتاه مدت سازمان دارد. امروزه توانایی سازمان در بکارگیری حداکثر توان مغزی کارکنان خود و کمک به آنان در تبدیل ایده های خوب به محصولات و خدمات مشتری پسند، عامل رقابتی در برتری سازمانی است.

روش ارزیابی سلامت سازمانی

روش معمول در ارزیابی سلامت سازمانی، استفاده از پرسشنامه های ممیزی ۵ است. این پرسشنامه ها اطلاعاتی در مورد سه زمینه عمومی سازمان فراهم می سازند: سلامت فردی (Individual Health)

رفتار رهبری سازمان (Leadership Behavior)

محیط سازمانی (Organizational Climate)

کارکردهای سیستم

پارسونز چهار کارکرد اصلی را که کلیه سیستم های اجتماعی برای بقا و حفظ سلامت و رشد و توسعه خود باید انجام دهند به شرح زیر بیان می کند:

۱ - انطباق (ADAPTATION): مسئله تحصیل منابع کافی یا فرایند به کار انداختن

وسایل فنی برای دستیابی به هدف؛

۲ - نیل به هدف (ATTAINMENT GOAL): هدفگذاری و اجرای آن یا تامین حرکت

پیوسته سازمان به سوی هدفهایش؛

۳ - انسجام و یکپارچگی (INTEGRATION): همکاری و هماهنگی بین اجزا و

واحدهای فرعی سیستم یا فرایند برقراری و حفظ روابط عاطفی و اجتماعی مناسب در

میان افرادی که مستقیماً در فرایند دستیابی به هدف همکاری می کنند؛

۴ - دوام (LATENCY): ایجاد و حفظ فرهنگ و ارزشهای خاص سیستم.

فصل چهارم

سلامت سازمانی و اثربخشی

سلامت سازمانی و اثربخشی

شاین می گوید که نظریه های قدیمی سازمان عواملی نظیر به حداکثر رساندن سود، فراهم ساختن خدمت مفید، تولید زیاد و روحیه قوی کارکنان را به عنوان معیارهای کافی برای اثربخشی قبول دارد. لکن آنچه پذیرش دائمی این معیارها را متزلزل کرده دو عامل زیر بوده است:

کشف این واقعیت که هرگاه معیار سنجش تنها سودآوری و خدمت مفید باشد، سازمانهای ظاهراً معقول دارای روشی موثر و کارآمد نیستند. پی بردن به این واقعیت که سازمانها وظایف گوناگونی را انجام می دهند و هدفهای جداگانه ای دارند که پاره ای از آنها ممکن است با هم تضاد داشته باشند. با قبول اینکه هر سیستمی دارای وظایف مختلفی است و در محیطی به حیات خود ادامه می دهد که داده های غیرقابل پیش بینی برای آن فراهم می کند، اثربخشی یک سیستم را می توان برحسب توانایی آن به ادامه حیات خود در موارد بحرانی، سازش، حفظ خود و رشد و توسعه اش بدون توجه به وظایف خاصی که انجام می دهد تعریف کرد و از این نوع ایده افرادی مثل آرجیس، تریست، بنیس، رایس و افرادی دیگر نیز به طور قاطع پشتیبانی کرده اند. به عقیده بنیس اگر سازمانها را به عنوان ساختمانهای سازش پذیر، حلال مشکلات و ارگانیک مورد ملاحظه و توجه قرار دهیم، در این صورت اشتباهات مربوط به اثربخشی باید براساس فعل و انفعالاتی صورت گیرد که سازمان با اتخاذ آنها مشکلات را بررسی و حل و فصل می کند، نه از اندازه گیریهای جامد و استاتیک بازار کار. با ملاحظه روی تعریفی که شاین، بنیس و دیگران از اثربخشی دارند در می یابیم که سلامت سازمانی به عنوان معیاری برای تعیین اثربخشی سازمان نیز به کار می رود. هر

سازمانی برای اینکه اثربخش باشد قبل از هر چیز بایستی بتواند در موارد بحرانی ضمن انطباق و سازش با محیط متغیر و مقابله با هر مشکلی بهترین منابع خود را به کار گرفته و با نیروهای تهدید کننده خارجی به طور موفقیت آمیزی برخورد کرده و نیروی آنها را در جهت هدف اصلی سازمان هدایت کند و هموار ه با حفظ تواناییهای بقای خود، آن را رشد و توسعه دهد و به تعبیری دیگر از سلامتی سازمانی برخوردار باشد .

در مدل پیشنهادی پارسونز نیز، در هر زمانی سیستم اجتماعی برای ادامه حیات خود و یا به عبارتی برای تامین سلامتی و اثربخشی خود ضروری است که چهار مشکل اساسی یعنی انطباق، نیل به هدف، انسجام و یگانگی، و دوام (فرهنگ و ارزشها) خود را حل کند. در این حالت مدارس برای حل مشکلات مربوط به انطباق، نیل به هدف، انسجام و یگانگی و دوام خود به روش زیر عمل می کنند:

-در مواجهه با تغییر شرایط محیط خارجی و تلاش در جهت تغییر برنامه های داخلی، خود را با شرایط اصلی محیط و سوالها منطبق می سازند؛ پیشرفت تحصیلی، تامین منابع و کیفیت یادگیری دانش آموزان و خدمات را به عنوان شاخصهای نیل به اهداف به کار می گیرند؛

-با استفاده از انسجام و یگانگی اجتماعی، بر مسائل اجتماعی موردنظر در مدرسه، نظیر تامین رضایت شغلی کارکنان، تعارض روابط شخصی، غیبت و روحیه دانش آموزان و کارکنان فائق می آیند؛.

ویژگیهای مدارس اثر بخش

در مورد اثر بخشی مدرسه باید پرسیم که مدرسه در رابطه با بعضی از مجموعه استانداردها چگونه عمل می کند در عین حال برای ایجاد معیارهای اثربخشی، مبانی احتمالی متعدد و جایگاههای ارزشی مختلفی وجود دارد که این معیارها می توانند از آنها به وجود آیند. برای مثال آنچه که ممکن است معلمین به عنوان نتایج مهم مدرسه تلقی کنند شاید با نظرات والدین، دولتمدارها، اجتماع محلی، حکومت یا رسانه ها مطابقت نکنند. همچنین امکان دارد که یکی یا همه این گروهها بر سر تعریف اثربخشی مدرسه احتمالاً توافق نکنند بنابراین تعریف اثربخشی مدرسه هم فوق العاده پیچیده و احتمالاً جدال آمیز می باشد. یکی از مسایل در رابطه با اثربخشی مدرسه عبارت از این است که تعریف کردن آن در دنیای واقعی نه تنها یک مساله تخصصی و علمی است بلکه یک مساله وابسته به علم به طور گسترده مورد استفاده اثربخشی اخلاق نیز است. وقتی که کلمه ای مثل قرار می گیرد باز معنای متعددی به خود گرفته و می تواند بصورت وسیعی مورد استفاده واقع شود که دقت در کلمه را از دست می دهد. شکل دیگرمربوط می شود به مساله اثربخشی، حتی اگر توافقی بر سر تعریف اثربخشی پیش آید سئوالات مربوط به ارزش تحصیلی هنوز به قوت خود باقی هستند که غالباً با کیفیت آموزشی ارتباط پیدا می کند.

سایر مفاهیمی که بعنوان کلمات هم معنی با اثربخشی مورد استفاده قرار می گیرند کلوآمدی، بهره وری و بقای یک سازمان را شامل می شوند. چنین مفاهیمی بطور نزدیکی بارابطه وسیله _هدف متناسب است که بصورت تلویحی در قضاوت اثربخشی مدرسه وجود دارد. وقتی اثر بخشی در یک پدیده آموزشی کلوربد پیدا

می‌کند به آن میزانی اشاره می‌کند که وسایل و فراخی‌های آموزشی منتج به دستیابی اهداف یا نتایج آموزشی می‌شود. به زبان ساده در یک مدل سیستم‌های آموزشی، می‌توان به "درون داد - پردازش - برون داد" اثربخشی به عنوان تبدیل درون داده‌ها به برون داده‌های مطلوب بوسیله‌ی پردازش اشاره کرد. در مجموع اصطلاح اثر بخشی متضمن این است که نوعی اندازه‌گیری انجام گرفته است. در حیطه‌ی ادبیات اثر بخشی مدرسه، هدف اصلی عبارت است از قضاوت اینکه تفاوت‌های موجود در منابع، فرایندها و اصطلاحات سازمانی به نتایج عملکرد شاگرد تاثیر می‌گذارد و اگر چنین است به چه طریق، تحقیقات اثر بخشی مدرسه عمدتاً به وسعت اختلاف موجود بین مدارس و سنجش دقیق اینکه مدارس چه مقدار تفاوت در عملکرد شاگردان ایجاد می‌کنند پرداخته است.

یکی از مشکلات بارز تحقیق روی اثربخشی مدرسه عبارت است از پرداختن به قضاوت و سنجش عملکرد. یعنی تلاش می‌کند تا حدودی به قضاوت عینی در مورد عملکرد سازمانی دست یابد اما این مساله خالی از مشکلات اخلاقی و متدولوژی نیست. به طرز فزاینده‌ای، افراد متخصص در تعلیم و تربیت اظهاراتی درباره‌ی اثر بخشی مدارس/دانشگاه‌ها انجام می‌دهند اما غالباً معیارهایی که آنها در انجام چنین قضاوت‌ها به‌کار می‌گیرند به‌طور قابل توجهی از همدیگر متفاوت هستند. برای غالب پژوهشگران، مفهوم «اثربخشی» به سنجش موفقیت‌های شاگرد که برای تمامی محصلین حاصل شده ارتباط پیدا می‌کند. در مطالعات انجام شده روی اثر بخشی مدرسه معمولاً نتایج آزمون به عنوان وسیله‌ای برای مقایسه‌ی عملکرد شاگردان استفاده می‌شوند. این نتایج سنجش توسط پژوهشگران اثر بخشی

مدرسه به عنوان همترین نتایج تحصیل تلقی می شوند. سایر پژوهشگران مربوطه معتقدند که نتایج با اهمیت یکسان دیگری هم وجود دارند که به رویکردهای خیلی متفاوت منجر می شوند. ولی حول محور یک سری از شاخص های برون داد دور می زند که در سطح آگاهی عمومی قرار دارند، بنابر این شاخص هایی که تقریباً در هر گونه مجاورت درباره ی شاخص های اثر بخشی، به ظاهر قضیه وابسته هستند اینها به عنوان محصولات یا برون داد سیستم آموزشی تلقی می شوند. اینها شامل نتایج خام امتحانی یا نمرات آزمودنی هستند که هیچگونه توجهی به موفقیت های قبلی دانش آموزان ندارند.

دومی و نوع وسیعتر اندازه گیری، شامل داده هایی همچون نرخهای مدرسه گریزی، نرخهای ماندن در پایه ی آموزشی و داده های مقصد می شود. این رویکرد دوم به مراتب بیشتر اجازه می دهد تا دیدگاه التقاطی از اثر بخشی سازمان داشته باشیم. بطور خلاصه البته تمامی این اندازه گیریها شاخص های برون داد هستند به این مفهوم که تا حدودی آنها حاصل آن چیزی هستند که در داخل مدرسه اتفاق می افتد. بطور روشن انواع دیگری از شاخص ها وجود دارد که ممکن است مؤسسات در نظر بگیرند، برای مثال امکان دارد که شاخصهایی را در نظر گرفت که با فرایندها سرو کلو دارند مثل ابعاد تدریس و یادگیری، اگر چه تهیه و استفاده از اینها بمراتب سخت تر هستند. ساخت شاخص های فرایند کلل برای مدارس یک مشکل است. همانگونه که بیشتر توجه شد استفاده از تعدادی از شرایط لازم کسب شده توسط شاگردان بمراتب آسانتر از ساختن شاخص های دقیق فرایند است. در عین حال پژوهشگران بحث می کنند که اندازه گیریهای ارزش افزوده که به

فاکتورهای فرایند توجه دارند شاخص های به مراتب معتبرتری از اثربخشی سازمانی هستند تا اندازه گیریهای خام. در واقع اثربخشی مبتنی بر اندازه گیری ارزش افزوده می باشد، به عبارت دیگر مدرسه ای که در آن شاگردان و سایر عوامل بیشتر از آنچه که در شرح وظایف سازمانی آن انتظار می رود و از سطح سایر مدارس هم سطح خود فراتر رفته و پیشرفت نماید. به نسبت سایر مدارس شاگردان آن پیشرفت بیشتری داشته باشند. در این اندازه گیری باید سوالات زیر را در رابطه با محیط مدرسه در نظر گرفته و پاسخ داد.

- اثر بخشی مدرسه چگونه اندازه گیری می شود؟

- چه معیارهایی مورد استفاده قرار می گیرد ؟

- چه راه آسانی در انجام چنین قضاوت هایی دخیل اند ؟

در اکثر مطالعات انجام یافته در خصوص اثر بخشی مدارس در زمینه رفتار دانش آموزان صرفا به معیارهای اندازه گیری تحصیلی تکیه نموده اند اما باید دقت نمود که آموزش و پرورش ما در مدارس تنها منحصر به یادگیری و آموزش علوم مختلف نیست، بنابراین به این ملاک باید بزهکاری، نگرشها، خودپنداره ها، فوق برنامه ها، مهارت های اجتماعی و بسیاری از مسائل مربوط به امور تربیتی را افزود تا متوجه شد که آیا مدارس اثربخش در مقایسه با سایر مدارس فرصت های زندگی بهتر را برای دانش آموز ایجاد می کند. البته در این مورد نقش خانواده و جامعه شاید بیشتر از مدرسه باشد اما باید این نکته را در نظر گرفت که مدرسه خانه دوم و جزئی از جامعه ای است که او در آن رشد می کند. همچنین باید خاطرنشان ساخت دانش آموزان در سطوح راهنمایی و دبیرستان به دلیل کم شدن وابستگی شان نسبت

به خانواده و تمایل به دوستان و محیط های اجتماعی در مقایسه با دانش آموزان کم سن و سال تر تاثیر بیشتری از اثربخشی مدارس می توانند داشته باشند.

موضوعات مختلف نیز از لحاظ اثر پذیری با همدیگر متفاوتند که باید میزان اثرپذیری آنها در طی تحقیقات مشخص گردد. بنابراین با در نظر گرفتن سن، جنس، زمینه های تربیت خانوادگی و اجتماعی و موضوعات مختلف باید اثربخشی مدارس را در زمینه های متفاوت مورد توجه قرار داد. هر چند که پاسخ به این سوال که آیا مدارس اثر یکسانی بر جنبه های مختلف پیشرفت و رشد شاگردان دارند بسیار سخت است و کلهای اولیه در مورد اثر بخشی مدرسه مطرح می شود که در راستای یک سری از دست آوردها بطور یکسان موثر هستند و ممکن است بطور متفاوت در زمینه های مختلف اثر بخشی داشته باشند که البته این امر در مورد نتایج تحصیلی و تربیتی نبوده در درون مسائل تحصیلی و تربیتی نیز صدق می کند. همین تاثیرات اثربخش در زیر گروه ها، باعث گسترش مساله بررسی اثر بخشی مدارس در خصوص مسائل تربیتی و تحصیلی می شود که البته جدا کردن این دو مقوله و توجه به یکی از آنها مقبول و معقول به نظر نمی رسد. بنابراین بر مدیران مدارس است که با نیاز سنجی آگاهانه و با توجه به اهداف، مقاصد، ویژگیها، امکانات و شناختی که از نیازها و ساخت فکری و تربیتی دانش آموزان خود دارند در سطح وسیعی از نیازهای تربیتی و تحصیلی به فعالیت پردازند.

وظایف مدیران در مدارس اثربخش در مساعل مربوط به امور تربیتی

اثربخشی مدارس در مسائل تربیتی در زمینه های زیر مورد بررسی قرار می گیرد که هر کدام تاثیرگذاری خود را تحت نظر مدیر مدرسه و با حمایت و هدایت او انجام می دهند.

۱- مدیریت مدرسه و معلمان

۲- محیط مدرسه و ابزار و وسایل

۳- دانش آموزان

۱- مدیر و معلمان:

سبک مدیریت در مدارس مهم ترین عامل در رسیدن به اثر بخشی می باشد، بنابراین وقتی که تلفیقی از رهبری مستحکم باروند تصمیم سازی که در آن تمامی معلمین احساس می کنند که نظرات آنان ارایه شده اند معلوم می شود که دست آورد های یادگیری مطلوب تر هستند. رهبران مدرسه ی اثربخش در مدیریت افراد کلودان قابل اعتماد بوده و دارای توقعات بالایی از کادر هستند. همچنین معلوم می شود که پاسخهای شاگردان در کلاس مطلوبتر است وقتی که ترکیبی از مدیریت قوی از سوی مدیر و معلم وجود داشته باشد مدیران و معلمین اثر بخش مثل راهبران مدارس اثربخش اعتماد افراد را می طلبند و توقعات بالایی از موقعیت شاگردان را خواستار هستند. بعلاوه مدارس که اثربخش هستند تمایل دارند آن مدارس باشند که در آن سبک رهبری با مشاوره ای بودن و آنجا که احساس شود نظم و هدف وجود دارد تعریف می شود. عموماً مدیر و معلم اثربخش به عنوان شخصی تعریف می شوند که بهروزی شاگردان را در محوریت توجه خود داده

است. رهبر مدرسه ی اثربخش نیز به این شیوه تعریف می شود. رئیس اثربخش به عنوان کسی که قادر است کادر را علاقه مند و جسور و متهور و به چالش بکشاند و در بچرانها مسئولیت نهایی را بر عهده بگیرد. همچنین معلم اثربخش کسی است که قادر است شاگردان را علاقه مند و جسور و متهور نموده و به چالش بکشاند اما در عین حال کسی است که در هدایت یادگیری آنان مسئولیت نهایی را بر عهده می گیرد. در مدارس اثربخش نشان داده شده است که روش کلو تعاونی و همراه با تشریک مساعی مشخصه بارز این مدارس می باشد

در این مدارس به پیشرفت افراد، نقش والای داده می شود و به عنوان وسیله ای برای ایجاد نوآوری و تداوم پیشرفت برنامه درسی تلقی می شود. در مدارس اثربخش تک تک معلمین تشویق می شوند که خود یادگیرنده باشند و در یادگیری از همدیگر و با همدیگر تشریک مساعی نمایند. معلوم شده است که این رویکرد گروهی محیطی را فراهم می کند که در آن می توان یادگیری معلم را ایجاد کرد مورد آزمایش قرار داد پالایش نمود و در مقابل نیازهای سازمان و در متن یادگیری دیگران مورد بررسی قرارداد. همکاری و کلو کردن با دیگران به همان نسبت برای یادگیری اثربخش مهم می باشد که در کلاس درس اثربخش مهم است و یادگیری شاگرد از منظر وسیعتری ملاحظه می شود تا یادگیری فردی و کلو گروهی که اساسا در پرورش و رشد مهارت های اجتماعی مهم می باشد. در کلاس های درس اثربخش معلم یادگیری را رهبری می کند یعنی با فراهم آوردن انواع مختلف تکالیف که به موقعیت های فردی گروه کوچک و گروه بزرگ می پردازد. تمامی شاگردان را در امر یاد گیری وارد می کند. یادگیری اثربخش حمایت و پاداش در

انگیزش یادگیری و موفقیت را طلب می کند. کلاس درس اثر بخش شاگردان را در مشارکت تشویق نموده و نشانه ی مثبتی برای شاگردان فراهم می آورد. مبتنی بر اینکه به آنها ارزش داده می شود. برای اینکه یادگیری اثربخش اتفاق افتد تشویق همراه با توازن موجود بین حمایت و چالش اساسی و ضروری می باشد.

همچنین حفظ توازن ما بین حمایت و چالش در پیشرفت معلم مهم می باشد. در مدارس اثربخش کادر احساس علاقه مندی کوده و در یادگیری و پیشرفت شغلی خودشان حمایت می شوند. در کلاسهای اثربخش لازم است که به شاگردان به منظور یادگیری بهینه حمایت و تشویق مثبت داده شود. یافته های پژوهشی نشان می دهد که بهبود مداوم مدارس از طریق تحول فرهنگی و نگرش جدید از مدرسه به عنوان مؤسسه ی یادگیری به بهترین وجه حاصل می شود. یافته های تحقیقی نشان می دهد که مؤسسات یادگیری نیاز به جو یادگیری دارند که پیشرفت کادر و همکاری را حمایت و پشتیبانی می نمایند. مدارس اثربخش تا آید اصلی را بر یادگیری فردی و تشکیلاتی قرار می دهند.

در قیاس با مدارس کلاس های اثر بخش جو یادگیری متمایزی دارند در درون کلاس های اثر بخش تمرکز روشنی بر تدریس و یادگیری وجود دارد. معلمین وقتی در کلاسها قادر به فعال نمودن و اداره کردن فرایند یادگیری به طرق مختلف هستند خیلی موفق و اثربخش هستند. برای مثال تاکید بر تفکیک و سبکهای تدریس و یادگیری دسترسی وسیع تر به برنامه ی درسی را در اختیار شاگردان می گذارند که به روشنی امکانات بیشتری برای یادگیری و موفقیت فراهم می آورد. خلاصه، کلاسهای اثربخش و مدارس اثربخش جو یادگیری را بوجود آورد.

مدارس اثربخش آن مدارس هستند که تاسیس شده اند تا چرخه ی برنامه ریزی مداوم اجراء و کنترل و ارزیابی که کادر را در برگرفته و آنها را حمایت می کند را تثبیت نماید. این افراد هدایت و راهنمایی کادر را در طول زمان فراهم می آورد. معلمین اثربخش همچنین برنامه ریزی مداوم و نظارت و چرخه ی یادگیری تعمقی را برقرار می کنند که شاگردان را در فرایند یادگیری حمایت کنند چنین سیستم های کنترل و ارزیابی در کیفیت آموزشی که توسط مدرسه و توسط تک تک معلمین در حال ارائه شدن است اساسی می باشند. هم مدارس اثربخش و هم کلاسهای اثربخش آنهایی هستند که به طور قوی شیوه های بازخورد در آن برقرار است. مقایسه بین فرایندهای مدیریتی در درون مدارس اثر بخش و مدیریت کلاسهای اثر بخش شباهت های تکان دهنده ای را نشان می دهد، از نقطه نظر رهبری، برنامه ریزی، بازنگری، و یادگیری، اعمال مدیریت اثربخش مدرسه در درون مدیریت کلاس اثربخش منعکس می شود.

وجود این توازن منطق ارتباط دادن تحول در سطح - مدرسه و تحول در سطح - کلاس درس را تقویت می کند، معمولاً اشاره به نیاز مضاعف بر تاکید و بر پیشرفت معلم و توسعه ی مدرسه برای تحول تشکیلاتی اثربخش دارند. مهم تر از همه، مقایسه نشان می دهد که تحصیل اثربخش به مراتب بیشتر در دست حرفه ی تدریس قرار دارد تا در تئوری توسعه و تحقیق تجربی. نهایتاً این شخص معلم است که تفاوت در عملکرد مدرسه را بوجود خواهد آورد. تحقیق در مورد اثربخشی مدرسه نشانه ی روشنی از اینکه مدرسه ی اثربخش به چه چیزی شباهت دارد را فراهم کرده است و تحقیق در اثربخشی معلم در تفصیل آن راهبردهای تدریسی که

به موفقیت فراينده ی شاگرد منتهی می شوند خیلی دقيق بوده است. در نتیجه، اقدام بعدی برای مدارس باید مبنای استفاده ی فعال از دانش اثر بخشی معلم و مدرسه به منظور اهداف بهبود سازی مدرسه باشد. اما واضح است که کلو عملی و تجربی بیشتری مورد نیاز است. در اذعان به اهمیت معلمین در اثربخشی مدرسه و بهبود به حرّات فراسوی یافته های لفظی تحقیق به واقعیت بکار گرفتن مدیر و معلم نیاز است. چالشی که در هر دو مورد فرا روی محققین قرار دارد عبارت است از چگونگی تقویت مدیران و معلمین برای انجام کهک واقعی به بحث بهبود مدرسه و اثربخشی مدرسه. اگر قرار است که آنان بیشتر در این کلو کشیده شوند باید حرکتی از الگوهای ایستای تحقیقی به طرف شیوه ی پویای نگرش نسبت به مدارس و کلاسهای درس بوجود آید. بعلاوه، هردو زمینه نیاز به تشویق و تسهیل تحقیق معلم-مداری دارد.

۲- محیط مدرسه و ابزار و وسایل:

کلیه ی فعالیت های رهبری و هدایت مدیران، تلاشهای معلمان و یادگیری دانش آموزان می بایست در محیط مدرسه و به کهک وسایل و ابزاری باشد که لازمه ی فعالیت و یاری دهنده آن خواهد بود. چون مدرسه ی اثربخش می خواهد برون داد و نتایجی فراتر از مدارس معمولی داشته باشد. بنابراین بائج جوابگوی برنامه های اجرایی در جهت اهداف والای تربیتی باشد. از جمله این ملزومات می توان به ساختن محیطی واقعی از جامعه ای پویا در مدرسه و تبدیل آن به محلی برای رشد و بالندگی و جذب دانش آموزان و انجام فعالیت های پرورشی بجای جذب شدن به مراکز و منابعی خارج از مدرسه که همه روزه با زرق و برق های مختلف می باشد

که بر روی علایق و سلیقه های مختلف برنامه ریزی های خاص دارد. همچنین در تهیه ی مواد و وسایلی که در فناوری اطلاعات و ارتباطات مورد استفاده قرار می گیرد نیز توجه صورت پذیرد.

۳-دانش آموزان

- در ایجاد یک مدرسه ی اثربخش تمام فعالیت ها و عوامل دخیل در آن حول محور دانش آموز در حرکتند اگر این حرکت همراه و همگام با دانش آموزانی اثر پذیر باشد حصول نتیجه لازم دور از انتظار نیست در غیر اینصورت مدرسه ی اثر بخش بدون دانش آموز اثر پذیر بی معنی خواهد بود. بنابراین باید برنامه های لازم جهت انعطاف پذیری دانش آموزان در اجرای برنامه های تربیتی را به اجرا در آورد.
- پس مدرسه به اهداف اثر بخشی خود دست خواهد یافت اگر:
- مدیران و معلمان در مسائل تربیتی فعال بوده و با نگاهی دقیق قسمت های مختلف برنامه ی خود را بررسی و برای رفع نیازهای تربیتی دانش آموزان برنامه های مناسب را طرح ریزی و به اجرا در آورند.
 - اگر برنامه های تربیتی مورد نیاز با توجه به اشتیاق و استعداد دانش آموزان ارائه شود جذابیت و تنوع در پی داشته و مورد قبول آنان واقع می شود.
 - مقدار، تکرار و زمان برنامه های اجرایی باید مطابق میل و نیاز شاگردان باشد.
 - برنامه ها حس خود شکوفایی، عزت نفس، محبت و امنیت را در دانش آموزان پرورش دهد.
 - تفکر انتقادی، منطقی بودن و آسب تجربه را به دانش آموزان بیاموزد.

- از میزان پیشرفت دانش آموزان در امور مختلف تحصیلی و تربیتی ارزشیابی را داشته باشد

-از اولیای دانش آموزان به عنوان ناظر و حتی یاری دهنده در امور تربیتی استفاده های لازم را بنماید

- سوابق پرورشی دانش آموزان را همواره به عنوان سندی در راه آمک به پیشرفت و تعالی او به دقت ثبت و در اختیار افراد صاحب صلاحیت داشته باشد

مدرسه سالم

مدرسه سالم نیز دارای ویژگیهایی است. این مدرسه از فشارهای نامعقول محیط و والدین محفوظ است. دارای مدیریتی پویا و سر زنده است، مدیری که هم وظیفه مدار و هم رابطه مدار است. چنین مدرسه ای حامی معلمان است و آنان را هدایت می کند تا سطح عملکرد خود را ارتقا بخشند. مدیر علاوه بر نفوذ در رؤسا، در فکر و عمل خود استقلال دارد. دانش آموزان در مدرسه سالم با انگیزه بالا در فعالیتهای علمی شرکت می کنند، وسایل آموزشی و کمک آموزشی در دسترس آنان است و سرانجام اینکه ، معلمان همدیگر را دوست می دارند، به یک دیگر اعتماد می کنند و در کار خود دلسوز هستند(هوی و میسکل، ۱۳۷۶).

منابع:

- فرهنگ عمید، چاپ دهم، ۱۳۵۵، ص ۵۱۱.
- فرهنگ جدید عربی - فارسی (۱۳۶۸)، (متجد الطلاب) ترجمه محمد بندر ریگی، چاپ ششم.
- لنکرانی، محمد فاضل؛ (۱۳۷۶)، آئین کشورداری از دیدگاه امام علی (ع)؛ چاپ ۲۵.
- ستوده، هدایت الله، (۱۳۷۴)، درآمدی بر روان شناسی اجتماعی، چاپ دوم، تهران، آوای نور.
- میرسپاسی، علیرضا، (۱۳۶۹)، مدیریت منابع انسانی و روابط کار، چاپ هفتم، تهران؛ نشر مولف، .
- علاقه بند، علی (۱۳۸۴)، مدیریت عمومی، نشر روان، ص ۸.
- دبلیو. ریچارد اسکات (بی تا)، سازمانها سیستمهای حقوقی، حقیقی و باز، (تر- محمد بهرنگی)، تهران، .
- استیفن رابینز، (۱۳۷۶)، تئوری سازمان (تر- مهدی الوانی ودانایی فرد)، تهران، صفار.
- پولانی، مایکل. (۱۳۸۶)، اقداماتی در جهت سلامت سازمانی ، ترجمه محمد رضا علی پور، موسسه پژوهش و آموزش همکاران سیستم ، تاریخ انتشار به زبان اصلی، ۲۰۰۴ .
- علاقه بند، علی، (۱۳۸۱)، مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، تهران: روان.

• هوی، وین ک و میسکل، سیسیل، (۱۳۸۲)، مدیریت آموزشی (تئوری، تحقیق و

عمل)، (ترجمه میر محمدسیدعباس زاده)، ارومیه: انتشارات دانشگاه ارومیه.

- Seyed Javadian R. The principle of organization and Management. Tehran: Nagah Danesh; 2005 .
- Saatchi M. Work psychology: Application of psychology at work, organization and management. Tehran: 2004.
- Daft R. Organization Theory & design. (Translate by: Parsayan A, A'arabi M) . 6Th ed. Tehran: cultural Research Bureau; 2004 .
- Baraynion P. Power & Leadership. Journal of Organizational Power and Management 2004; (18) : 447 463
- Michael Polanyi,(2004),Healthy Organizational Practices: A Synthesis of Emerging Work-Health Research, Saskatchewan Population Health Evaluation and Research Unit, University of Regina, Background Paper for, *Creating Healthy and Productive Workplace Practices, A Multi-Stakeholder Conference, May 11-13,*
- Measuring Company Health, <http://www.measuringcompanyhealth.com/news.competitive.ht>.
- <http://www.zibaweb.com> :
- The Economic and Business Roundtable on Mental Health, "The Unheralded Business Crisis in Canada -Depression at Work", July 20,2000 .
-